# Grensoverschrijdende fusies in de twintigste eeuw. De zoektocht van vijf Nederlandse ondernemingen naar de ideale buitenlandse partner en het beste integratiemodel

*Cross-border mergers in the twentieth century. The quest of five Dutch firms for the ideal foreign partner and most suitable integration model*
(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit Utrecht op gezag van de rector magnificus, prof.dr. J.C. Stoof, ingevolge het besluit van het college voor promoties in het openbaar te verdedigen op donderdag 13 november 2008 des middags te 12.45 uur

door

Maurits Joost Johan van Os
geboren op 12 juli 1974 te Haarlem

Promotoren: Prof. dr. J.L. van Zanden
Prof. dr. K.E. Sluyterman

Dit proefschrift werd mede mogelijk gemaakt met financiële steun van het NWO programma The Netherlands as host and home country for multinational companies: the challenge of working in different business environments

**Inhoudsopgave**


**Voorwoord** **8**

**Hoofdstuk 1 Inleiding grensoverschrijdende fusies** **11**

1.1 Grensoverschrijdende fusies in hun context 11

1.2 Centrale onderzoeksvraag en doel van studie 13

1.3 Casestudies 14

1.4 Succes of mislukking? 18

1.5 Theoretisch kader 19

1.6 Schaalvergroting, concentratie en internationalisering 27

1.7 Fusiemotieven 30

1.8 Hoofdvraag, subvragen en doel van de studie 33

1.9 Hoofdstukken 35

**Hoofdstuk 2 Koninklijke/Shell Groep (1907-1957)** **37**

Inleiding 37

2.1 Pre-fusie periode (1890-1906) 37

2.1.1 Koninklijke en Shell Transport 37

2.1.2 Asiatic (1902) 42

2.1.3 Aanloop tot de fusie 44

2.2 Fusieverdrag (1906-1907) 48

2.2.1 Fusieonderhandelingen en *due diligence* 48

2.2.2 Formele sluiting fusie 53

2.3 Post-fusie periode I (1907-1913) 54

2.3.1 De eerste zeven fusiejaren 54

2.3.2 Organisatorische integratie 55

2.3.3 *Stakeholders* 56

2.3.4 Verslechterende verhoudingen in bestuurstop 58

2.4 Post-fusie periode II (1914-1924) 61

2.4.1 Bedrijfsvoering in oorlogstijd 61

2.4.2 Initiatieven Colijn en Pleyte ter verbetering Haagse organisatie 62

2.4.3 Naoorlogse markteconomische en politieke verhoudingen 63

2.4.4 Aanzet revisie organisatorisch raamwerk 66

2.4.5 Merkenbeleid 69

2.5 Post-fusie periode III (1936-1948) 69

2.5.1 Markteconomische en politieke veranderingen 69

2.5.2 Oplevende wens tot bestuursreorganisatie 70
2.5.3 Verschillen in financiële organisatie en beleid 70
2.5.4 Oplopende interne spanningen 71
2.5.5 Bestuurscrisis van 1942 73
2.5.6 Naoorlogse economische, politieke en sociale omstandigheden 76
2.5.7 Financiële positie van Koninklijke/Shell 78
2.6 Post-fusie periode IV (1952-1957) 81
2.6.1 Markteconomische omstandigheden 81
2.6.2 Aandeelhoudersbelangen 82
2.6.3 Overige *stakeholders* 86
2.6.4 Heruitvinding van het organisatorische raamwerk 88
2.6.5 McKinsey & Co 90
2.6.6 Leiderschap 95
Samenvatting 96
Conclusie 105

**Hoofdstuk 3 Duits-Nederlandse fusiebedrijven (1969-1984) 108**
Inleiding 108
3.1 Enka-Glanzstoff (1969-1984) 108
3.2 VFW-Fokker (1969-1980) 116
3.3 Estel (Hoogovens-Hoesch 1972-1982) 122
3.4 Vergelijking Duits-Nederlandse fusiecases 130
3.4.1 Pre-fusie periode 130
3.4.2 Fusieverdrag 135
3.4.3 Post-fusie periode 137
Conclusie 141

**Hoofdstuk 4 Reed Elsevier (1993-2003) 143**
Inleiding 143
4.1 Pre-fusie periode ( - 1991) 143
4.1.1 Elsevier en Reed International 143
4.1.2 Markt, economie en strategie 146
4.1.3 *Corporate governance* 150
4.1.4 Medezeggenschap *stakeholders* 152
4.2 Fusieverdrag (1991-1992) 155
4.2.1 Fusieonderhandelingen en *due diligence* 155
4.2.2 Fusieplan 158

4.2.3 Fusieraamwerk 160
4.3 Post-fusie periode (1993-2003) 165
4.3.1 Organisatorische samensmelting 165
4.3.2 Verhoudingen in bestuurstop 168
4.3.3 Relatie met personeel 170
4.3.4 Focus op *core-business* 171
4.3.5 Bestuurscrisis 173
4.3.6 Nieuwe start 185
Samenvatting 188
Conclusie 192

**Hoofdstuk 5 Corus (1999-2007) 194**
Inleiding 194
5.1 Pre-fusie periode (-1998) 194
5.1.1 Koninklijke Hoogovens en British Steel 194
5.1.2 Markt, economie en strategie 198
5.1.3 Britse toenadering 204
5.1.4 Bestuursorganisaties Hoogovens en British Steel 205
5.1.5 Bedrijfscultuur 207
5.1.6 *Stakeholders* 208
5.2 Fusieverdrag (1999) 212
5.2.1 Fusieonderhandelingen en *due diligence* 212
5.2.2 Organisatorisch raamwerk 219
5.2.3 Fusie euforie 222
5.3 Post-fusie periode (2000-2007) 223
5.3.1 Organisatorische integratie 223
5.3.2 Slechte start 224
5.3.3 Reorganisatievoorstellen 227
5.3.4 Relatie met *stakeholders* 230
5.3.5 Strategiewijziging 232
5.3.6 Oplopende bestuurlijke spanningen 233
5.3.7 Bestuurscrisis 235
5.3.8 '*Restoring Success'* 239
Samenvatting 243
Conclusie 248

**Hoofdstuk 6 Slotbeschouwing** **250**
6.1 Onderzoeksvragen en doelstelling 250
6.2 Barrières voor grensoverschrijdende fusies 251
6.3 Fusiemotieven en doelstellingen 255
6.4 Succes of mislukking? 260
6.5 Conclusie 263
6.6 Discussie 268

English summary 271
Literatuur 277
Archieven 285
Tijdschriften, personeelsbladen en kranten 286
Lijst met geïnterviewden 288
Appendices 290
Curriculum Vitae 296

## Lijst met tabellen, grafieken, organogrammen, modellen en overzichten

### Tabellen

Tabel 1.1 Overzicht Europese grensoverschrijdende fusiebedrijven gesticht in de 20e eeuw 13
Tabel 1.2 Schematische weergave van Hall en Soskice's, *Varieties of Capitalism* 22

### Grafieken

Grafiek 2.1 Prijsontwikkeling van olie op de Aziatische markt 39
Grafiek 2.2 Marktkapitalisatie Koninklijke/Shell Groep (1904-1913) 46
Grafiek 2.3 Aandelenkoersen Koninklijke en Shell Transport 1900-1925 48
(als percentage van de nominale waarde)
Grafiek 3.1 Nettowinst en -verlies AKZO (totaal) en Enka-Glanzstoff (1969-1984) 111
Grafiek 3.2 Personeelsbestand AKZO en Enka-Glanzstoff (1969-1984) 113
Grafiek 3.3 Omzet- en productiviteitsontwikkeling Enka-Glanzstoff (1969-1984) 114
Grafiek 3.4 Aandelenkoersen AKU, KZO en AKZO in fl. (1969-1979) 115
Grafiek 3.5 Personeelsbestand VFW-Fokker (1969-1978) 119
Grafiek 3.6 Omzet- en productiviteitsontwikkeling VFW-Fokker (1969-1978) 120
Grafiek 3.7 Nettowinst en -verlies VFW-Fokker (1969-1978) 121
Grafiek 3.8 Nettowinst en -verlies Estel, Hoesch en Hoogovens (1972-1981) 125
Grafiek 3.9 Personeelsbestand en totale personeelskosten Estel (1972-1982) 126
Grafiek 3.10 Omzet- en productiviteitsontwikkeling Estel (1972-1981) 128

Grafiek 3.11 Aandelenkoersen Hoogovens en Hoesch (1969-1972) 129
Grafiek 4.1 Aandelenkoersen Reed Elsevier (1993-2003) 167
Grafiek 4.2 Personeelsopbouw Reed Elsevier (1992-2003) 173
Grafiek 4.3 Omzet- en productiviteitsontwikkeling Reed Elsevier (1992-2003) 177
Grafiek 4.4 Nettowinst per aandeel Reed International en Elsevier (1991-2003) 184
Grafiek 5.1 Staalprijzen op Europese, Amerikaanse en Zuidoost-Aziatische markten (1990-2004) 199
Grafiek 5.2 Nettowinst en -verlies British Steel, Hoogovens en Corus (1997-2006) 203
Grafiek 5.3 Aandelenkoers British Steel en Corus (1998-2005) 204
Grafiek 5.4 Werknemersaantal British Steel, Hoogovens en Corus (1998-2006) 230
Grafiek 5.5 Omzet- en arbeidsproductiviteitsontwikkeling Corus (2000-2006) 238
Grafiek 5.6 Nettowinst per aandeel Corus (2000-2006) 241

**Organogrammen**

Organogram 2.1 Formele opzet Koninklijke/Shell Groep ten tijde van fusie in 1907 51
Organogram 2.2 Bestuursorganisatie Koninklijke/Shell Groep 1959 93
Organogram 2.3 Formele opzet Koninklijke/Shell Groep 1959 94
Organogram 4.1 Juridische opzet Reed Elsevier Groep 161
Organogram 4.2 Organisatorisch raamwerk Reed Elsevier Groep 162
Organogram 5.1 Juridische opzet Corus Group Plc 220
Organogram 5.2 Organisatorisch raamwerk Corus Group Plc 220

**Modellen**

Model 4.1 De informatiepiramide 146

**Overzichten**

Overzicht 4.1 Jaarlijkse winstgroei Reed Elsevier in percentages (gemeten in £) 165

**Voorwoord**

Toen ik in 2002 overwoog om als pas afgestudeerd historicus te solliciteren voor een plek als assistent in opleiding bij het Onderzoeksinstituut voor Geschiedenis en Cultuur in Utrecht, vond mijn vrienden dat maar vreemd. "Geef maar eens een paar goede redenen waarom je dat zou doen"! was de reactie. Ik zie mezelf nog zitten op een terras voor het P.C. Hoofdhuis in Amsterdam, waar ik even goed aan de tand werd gevoeld. Wat mij enthousiast maakte, was bedrijfshistorisch onderzoek te mogen doen naar de ontstaansgeschiedenissen van fascinerende grensoverschrijdende fusiebedrijven zoals Koninklijke Shell en Corus die op dat moment veel in het nieuws waren. Daarnaast vond ik het belangrijk om mijn studie geschiedenis ook daadwerkelijk te kunnen toepassen. Mijn onderzoek zou deel gaan uitmaken van het BINT project (Bedrijfsleven In Nederland in de Twintigste eeuw). Meerdere BINT collega's zouden zich met aanverwante onderzoeksgebieden gaan bezighouden, waardoor ik ook min of meer in een team zou werken.

De drijfveren van toen hebben uiteindelijk ook gemaakt dat ik met veel plezier aan mijn onderzoek heb gewerkt, ondanks dat het soms een zwaar en moeizaam proces was. Duidelijk mag zijn dat het proefschrift zonder hulp van anderen nooit zou zijn afgerond. In de eerste plaats ben ik veel dank verschuldigd aan mijn promotoren Jan Luiten van Zanden en Keetie Sluyterman. Ik heb niet alleen veel van ze geleerd, ze hebben mij ook gemotiveerd. Daarnaast wil ik graag de leescommissie, bestaande uit Prof. dr. M.R. Prak (UU), dr. J.P.B. Jonker (UU), Prof. dr. B.J.P. van Bavel (UU), E.J.J. Schenk (UU) en J.P.M. Groenewegen (TU Delft) bedanken voor het beoordelen van het manuscript.

Bij het opzetten van mijn onderzoek heb ik veel gehad aan het opleidingstraject voor promovendi van het NW. Posthumus Instituut. In het bijzonder dr. Ben Gales, Prof. dr. Peer Vries, dr. Jan Pieter Smits, dr. Herman de Jong, Prof. dr. Hein Klemann en mijn Nederlandse en Vlaamse mede-promovendi zou ik willen bedanken voor hun commentaar en advies. Bij mijn BINT-collega's kon ik altijd met vragen terecht. Ik ben dr. Jacques van Gerwen, dr. Ferry de Goey, dr. Jan Peet, dr. Mila Davids, dr. Arjan van Rooij, Prof. dr. Abe de Jong, dr. Eric Bloemen en dr. Eric Nijhoff erkentelijk voor hun opmerkingen tijdens BINT workshops en vergaderingen, waardoor ik vaak op nieuwe ideeën werd gebracht. In het bijzonder wil ik Dr. Joost Dankers, dr. Bram Bouwens en dr. Ben Wubs bedanken voor het becommentariëren van verschillende hoofdstukken en het geven van nuttige tips.

Tijdens mijn onderzoek heb ik verschillende malen deelgenomen aan congressen en workshops in binnen- en buitenland. Van groot belang voor het conceptualiseren van mijn

onderzoek was de EBHA Summerschool in 2003 in Terni (Italië) geweest. Met name wil ik Prof. dr. Scranton, dr. Roger Horowitz, Prof. dr. Matthias Kipping, Prof. dr. Patrick Fridenson bedanken voor al hun adviezen.

Om toegang te krijgen tot bedrijfsarchieven was geen makkelijke opgave. De vrees dat mijn onderzoek oude wonden zou openen, weerhield verschillende bedrijven ervan om toegang te verlenen tot hun archieven. Dat de Koninklijke Shell dit wel aan durfde, is te prijzen. Dankzij de hulp van de bedrijfsarchivaris Rob Lawa was het mogelijk mij een weg te banen door dit immense, fantastische archief. Graag wil ik ook Pieter Folmer bedanken, zowel voor zijn hulp bij het zoeken naar de juiste documenten, als voor zijn commentaar op het manuscript. Veel dank ben ik ook verschuldigd aan de degenen die mij hebben toegestaan hen te interviewen (zie p. 288). In het bijzonder wil ik ir. M.C. van Veen noemen, die mij op verschillende manieren heeft geholpen het onderzoek naar Corus op poten te zetten. Daarnaast ben ik de heer W.L. Bensdorp erkentelijk voor zijn medewerking en het gebruik van zijn persoonlijke Corus-archief.

Een aantal collega's wil ik in dit voorwoord in het bijzonder uitlichten. In de eerste plaats Gerarda Westerhuis. Net als ik was Gerarda als promovendus verbonden aan het BINT deelproject Internationalisering. Zij richtte zich op buitenlandse overnames en ik op grensoverschrijdende fusies. Ondanks dat wij er al snel achterkwamen dat fusies toch echt sterk verschilden van overnames, hadden we altijd meer dan genoeg te bespreken. Discussies over theoretische raamwerken werden afgewisseld met gesprekken over onder andere klein kinder- of promotieleed. Veel dank ben ik ook verschuldigd aan Joost Jonker. Met veel genoegen denk ik terug aan onze uitstapjes naar het Koninklijke Shell archief in Den Haag. Ook wil ik hem bedanken voor zijn kritische noten en inspirerende inzichten.

Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun in de afgelopen jaren. Meerdere malen viel ik ze lastig met de vraag of ze misschien een tekst van me zouden willen corrigeren. Kees van Veen, Renée Pool, Gert van Veen, Dave Brown en Mieke van den Bout bedankt hiervoor! Ook wil ik mijn vader George van Os bedanken voor zijn liefde, steun en advies. Als medewerker van Koninklijke Shell was hij altijd erg geïnteresseerd in mijn promotieonderzoek. Het eind van het proefschrift heeft hij helaas niet mogen meemaken. Hoe het succes van de Koninklijke/Shell fusie moet worden verklaard, zal voor hem onduidelijk blijven. Maar hem kennende had hij hier in de dertig jaar dat hij voor de Shell werkte, al lang een verklaring voor gevonden. Ook wil ik mijn moeder bedanken voor al haar steun, gezelligheid en de vele oppasbeurten. Wie ik ook niet mag vergeten is iedereen bij Circus, waar ik altijd kon aankloppen voor een werkplek of een kopje koffie. Daarnaast wil ik

Paradiso bedanken, waar ik nog steeds als werknemer op de reservebank zit. Zonder de poptempel was ik waarschijnlijk verworden tot een ietwat wereldvreemde wetenschapper. Afsluitend wil ik de twee belangrijkste personen in mijn leven, Jacomine en Morris, bedanken. Samen met onze zoon Morris zorgde Jacomine er voor dat ik, ook wanneer het tegenzat, het licht aan de horizon bleef zien. Zonder haar steun was deze dissertatie en dit voorwoord nooit afgekomen.

## Hoofdstuk 1 Inleiding grensoverschrijdende fusies

### 1.1 Grensoverschrijdende fusies in hun context

Sinds begin jaren negentig is er in Europa een toename waar te nemen in het aantal binnenlandse en grensoverschrijdende fusies. Over de vraag of deze ontwikkeling moet worden toegejuicht of juist met zorg moet worden bekeken, zijn de meningen verdeeld. Vanzelfsprekend wijzen ondernemers op de nieuwe kansen die een fusie biedt voor de eigen werknemers, de aandeelhouders en de consument. Tegelijkertijd heerst er bij het grote publiek een zekere vrees voor fusies. Om te profiteren van synergetische voordelen van een fusie zijn dikwijls grootschalige reorganisaties nodig, die nadelig kunnen uitpakken voor het personeel. Samen met de vakbonden staan de werknemers daarom vaak sceptisch tegenover fusies. De meningen van politici over fusies zijn vaak sterk verdeeld. Een fusie kan op de korte termijn leiden tot het verlies van werkgelegenheid en sociale onrust, maar kan op de lange duur ook bijdragen aan de versterking van de economie en de verbetering van het nationale concurrentievermogen. Vanuit wetenschappelijke hoek wordt steeds meer aandacht besteed aan fusies en overnames. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de positieve en negatieve consequenties van concentratie. Daarnaast hebben vooral economen zich tot doel gesteld om te onderzoeken of ondernemingsconcentratie ook resulteert in betere prestaties. Een conclusie die veelal getrokken wordt, is dat dit niet het geval is.[1] De Utrechtse econoom H. Schenk heeft berekend dat in twee derde van de fusies en overnames geen meerwaarde oplevert en dus als mislukkingen getypeerd moeten worden.[2]

In de bestaande literatuur wordt doorgaans nauwelijks onderscheid gemaakt tussen fusies en overnames. Dit terwijl mag worden aangenomen dat een fusieproces een andere dynamiek kent dan een overnameproces. In geval van een overname is het bijvoorbeeld duidelijker wie de dominante partij is, waardoor het besluitvormingsproces gemakkelijker en sneller kan verlopen. In geval van een fusie moet er veelal gezocht worden naar een compromis en moeten doorgaans meerdere groepen belanghebbenden in de besluitvorming worden betrokken. Het is daarom denkbaar dat het voor een fusiebedrijf moeilijker is om harde besluiten te nemen. Synergetische voordelen kunnen hierdoor uitblijven. De kans dat fusiebedrijven op mislukking uitdraaien, is hierdoor groter.

---

[1] Zie onder andere G. Meeks, *Disappointing marriage: a study of the gains from merger* (Cambridge University Press, New York 1977), D.C. Mueller, *The determinant and effect of mergers: an international comparison* (Oelgeschlager, Gunn & Hain, Cambridge 1980) , D.J. Ravenscraft en F.M. Scherer, *Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency* (The Brookings Institute, Washington 1987) en K. Gugler, D.C. Mueller, B. Yurtoglu en C. Zulehner, 'The effect of mergers: an international comparison', in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 21/5 (2003) 625-653.

[2] H. Schenk, 'Are international acquisitions a matter of strategy rather than wealth creation?' in: *Management Report Series*, Vol. 42 (Erasmus Universiteit, Rotterdam 1999) 4-7 en 'Mergers and Concentration Policy', in: P. Bianchi en S. Labory (eds.), *International Handbook of Industrial Policy* (Edward Elgar, Cheltenham 2006) 153-179.

Deze dissertatie zal zich uitsluitend concentreren op grensoverschrijdende fusies. Vooral grensoverschrijdende fusies zouden moeilijk te verwezenlijken zijn omdat, zoals P. Morosini, S. Shane en S. Singh hebben aangegeven, door sterke afwijkingen in de institutionele en culturele achtergrond gemakkelijk coördinatieproblemen kunnen ontstaan die het integratieproces kunnen schaden.[3] In deze studie zal daarom worden geanalyseerd wat grensoverschrijdende fusies in het bijzonder zo moeilijk maken. Om hier achter te komen zullen een aantal fusies die in de twintigste eeuw tussen Europese ondernemingen zijn gevormd, worden onderzocht.

Wanneer we tabel 1.1 bekijken dan valt op dat als gevolg van globalisering, integratie van markten en technologische modernisatie vooral in de jaren negentig van de twintigste eeuw grensoverschrijdende fusies populair zijn geworden. Opmerkelijk is dat bij alle drie de grensoverschrijdende fusies die voor de Tweede Wereldoorlog in Europa werden opgericht Nederlandse ondernemingen betrokken waren. Het Nederlandse oliebedrijf Koninklijke ging in 1907 een fusie aan met de Britse branchegenoot Shell Transport, gevolgd door de fusies in 1929 tussen de Nederlandse en Duitse vezelproducenten Enka en Glanzstoff (AKU), en de Nederlandse en Britse zeep- en margarineproducenten Margarine Unie en Lever Brothers (Unilever). Hierna bleef het lange tijd stil op dit gebied. Pas halverwege de jaren zestig kregen Europese bedrijven opnieuw interesse in een samenwerking met een buitenlandse partner. In totaal kwamen er in de periode 1964-1974 vijf nieuwe transnationale fusiebedrijven bij. Bij twee gevallen waren Nederlandse ondernemingen betrokken.

In de naoorlogse periode beten de Duitse en Belgische producenten van fotografiebenodigdheden Agfa en Gevaert in 1964 het spits af, gevolgd door de fusie in 1969 tussen de Nederlandse en Duitse vliegtuigbouwers Fokker en Vereinigte Flugtechnische Werke (VFW). De Britse bandenproducent Dunlop en de Italiaanse branchegenoot Pirelli kondigden in 1971 een fusie aan. In een reactie hierop besloten de Oostenrijkse en Franse branchegenoten Kléber en Colombes Semperit in 1974 hun belangen samen te voegen. In de staalindustrie durfden het Duitse Hoesch en het Nederlandse Hoogovens het in 1972 als eersten binnen de branche aan om een grensoverschrijdende fusie te starten. In de naoorlogse periode viel ook een grensoverschrijdende fusie af. In 1969 kwam de Duits-Nederlandse Enka-Glanzstoff combinatie namelijk geheel in handen van het Nederlandse AKZO concern.

[3] P. Morosini, S. Shane en H. Singh H. 'National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance', in: *Journal of International Business Studies,* Vol. 29/1 (1998) 137-158.

**Tabel 1.1 Overzicht Europese grensoverschrijdende fusiebedrijven gesticht in de 20e eeuw [4]**

| Jaar | *Fusiepartners* | *Nationaliteit* | *Sector* |
|---|---|---|---|
| 1907 | Koninklijke/Shell Transport (Koninklijke/Shell Groep) | **NL/UK** | Olie |
| 1929 | Margarine Unie/Lever Brother (Unilever) | **NL/UK** | Levensmiddelen |
| 1929 | Enka/Glanzstoff (AKU NV) | **NL/DU** | Kunstvezels |
| 1951 | Det Danske Luftfartselkab/Aktiebolaget Aerotransport/ Det Norske Luftfartselkap (Scandinavian Airline Systems (SAS) | DE/SE/NO | Luchtvaart |
| 1964 | Agfa/Gevaert (Agfa-Gevaert) | DL/BE | Fotografie |
| 1969 | Vereinigte Flugtechnische Werke/ Koninklijke Nederlandse Vliegtuigfabriek (VFW-Fokker) | **DL/NL** | Vliegtuigbouw |
| 1971 | Dunlop/Pirelli (Dunlop-Pirelli) | UK/IT | Banden |
| 1972 | Hoesch/Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staalfabrieken (Estel) | **DL/NL** | Staal |
| 1974 | Kléber/Colombes Semperit | AU/F | Banden |
| 1988 | Asea/Brown Boveri (ABB AG) | SE/CH | Werktuigbouw |
| 1989 | Carnauld/MB Group (CMB Packaging SA) | F/UK | Verpakkingsmetalen |
| 1990 | Arjomari-Prioux/Wiggins Teape Appleton (Arjo Wiggins Appleton Plc) | F/UK | Papier |
| 1990 | Groupe Assurance Générales/Amev (Fortis) | **BE/NL** | Bank en verzekeraar |
| 1993 | Reed International/Elsevier (Reed Elsevier) | **UK/NL** | Uitgever |
| 1996 | Dexia Belgium/Dexia France (Dexia) | BE/F | Bank en verzekeraar |
| 1997 | Merita/Nordbanken (MeritaNordbanken Oyj) | Fin/SE | Bank en verzekeraar |
| 1998 | "Zürich"-Versicherung/B.A.T. Industries (Zurich Financial Services) | CH/UK | Bank en verzekeraar |
| 1998 | Stora Koppabergs/Enso Oyj (Stora Enso Oyj) | SE/FIN | Papier en verpakking |
| 1999 | Dasa/Casa/Aérospatiale/Matra (EADS) | DL/SP/F | Vliegtuigbouw |
| 1999 | British Steel/Hoogovens (Corus Group Plc) | **UK/NL** | Staal- en aluminium |
| 1999 | Astra/Zeneca Group (AstraZeneca Plc) | SE/UK | Geneesmiddelen |
| 1999 | Total/Petrofina (TotalFina SA) | F/BE | Olie |
| 1999 | Hoechst/Rhône-Poulec (Aventis SA) | DL/F | Geneesmiddelen |
| 1999 | Reckitt & Coleman/Benckiser (Reckitt Benckiser Plc) | **UK/NL** | Huishoudelijke art. |
| 2001 | Aceralia/Usinor/Arbed (Arcelor SA) | SP/F/LUX | Staal |

Geen van de vijf fusiebedrijven die in de jaren zestig en zeventig waren gesticht, slaagde er uiteindelijk in een vruchtbare samenwerking tot stand te brengen. Alle vijf werden zij ontbonden of overgenomen door een branchegenoot. Dit geeft aan hoe bijzonder de prestaties van Koninklijke/Shell en Unilever zijn. Ondanks de tussenkomst van wereldoorlogen en economische crises slaagden deze bedrijven er in om uit te groeien tot sterke bedrijven die dominante posities innamen op de internationale markt.

## 1.2 Centrale onderzoeksvraag en doel van studie

In deze studie concentreer ik mij op het verloop van zes grensoverschrijdende fusiebedrijven waar Nederlandse bedrijven bij betrokken waren. De centrale onderzoeksvraag die hierbij gesteld zal worden, luidt: hoe komt het dat bepaalde grensoverschrijdende fusies een succes

[4] In het overzicht zijn alle bekende Europese transnationale fusiecases opgenomen. Voor het opstellen van het overzicht heb ik gebruik gemaakt van verschillende bronnen, waaronder R. Schmidt, 'Cross-Border Mergers and Corporate Governance: an Empirical Analysis from 1988 to 1999', in *Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, Nr. 36/99 (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 1999). Het is denkbaar dat het overzicht niet volledig is.

zijn en andere niet. In deze studie is gekozen voor de case-studie benadering. Allereerst zal een succesvol fusiebedrijf worden onderzocht, namelijk het Brits-Nederlandse oliebedrijf Koninklijke/Shell. Door de uitkomsten van deze casestudie te vergelijken met die uit de overige cases, kan de prestatie van dit bedrijf beter op waarde worden geschat. In de tweede plaats zullen een drietal cases uit de late jaren zestig en de vroege jaren zeventig in het onderzoek worden betrokken. De geselecteerde cases zijn: Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel. Vervolgens zullen nog twee meer recente fusies, Reed Elsevier (1993) en Corus (1999), worden geanalyseerd. Door deze zes casestudies met elkaar te vergelijken, is het mogelijk een beter begrip te krijgen van grensoverschrijdende fusies.

### 1.3 Casestudies

*Koninklijke/Shell*

In het eerste deel van de onlangs verschenen bedrijfsgeschiedenis van de Koninklijke Shell Groep vragen de auteurs J. Jonker en J.L. van Zanden zich af of er ooit een grensoverschrijdende fusie is geformeerd die meer succesvol is geweest dan die tussen Koninklijke en Shell Transport.[5] Gezien het feit dat het merendeel van de grensoverschrijdende fusies mislukken, is de prestatie van Koninklijke/Shell op zijn minst opmerkelijk te noemen. Nog bijzonderder is de prestatie als men zich realiseert dat de bestuurders van Koninklijke/Shell niet terug konden vallen op ervaringen van andere fusiebedrijven. Voor de invulling van het fusieraamwerk, bestuursmodel en werkwijzen moesten zij dus grotendeels afgaan op eigen intuïtie. Net als veel latere grensoverschrijdende fusiebedrijven kreeg Koninklijke/Shell onvermijdelijk te maken met integratieproblemen. In tegenstelling tot veel andere fusiebedrijven lijkt het er op dat deze problemen de expansie van Koninklijke/Shell niet heeft geremd. Dit roept de vraag op hoe het succesvolle huwelijk tussen Koninklijke en Shell Transport kan worden verklaard. Hoe heeft Koninklijke/Shell gedurende de eerste fusiejaren bijvoorbeeld eventuele valkuilen weten te vermijden? Tevens zal worden onderzocht hoe Koninklijke/Shell het huwelijk ook op de lange termijn gezond heeft weten te houden.

Door een aantal perioden uit de eerste vijftig fusiejaren uit te lichten, kan een goed beeld worden verkregen van de organisatorische ontwikkeling van Koninklijke/Shell en hoe het bedrijf reageerde op drastische veranderingen in de markt en in de institutionele omgeving. Zo zal onder andere worden onderzocht hoe het bedrijf de enorme expansie op organisatorisch vlak dacht te kunnen opvangen. Bovendien zal nagegaan worden hoe Koninklijke/Shell zich meende te kunnen wapenen tegen de mogelijke gevolgen van oorlogen

[5] J. Jonker en J.L. van Zanden, *Geschiedenis van Koninklijke, deel 1. Van nieuwkomer tot marktleider, 1890-1939* (Boom, Amsterdam 2007) 496-497.

en politieke revoluties. Aan de hand van de lessen die uit deze periodes getrokken kunnen worden, is het mogelijk aan te geven waarom de grootschalige reorganisatie van de jaren vijftig eigenlijk nodig was. Kan hieruit geconcludeerd worden dat het integratieproces en dus de fusie vijftig jaar na de oprichting nog niet was afgerond?

De reden dat Unilever niet in de studie is betrokken, is dat het bedrijf geen toegang wenste te verlenen tot zijn bedrijfsarchieven. Hierdoor zou ik mij voor de totstandkoming van de fusie geheel moeten baseren op secundaire literatuur.[6] Koninklijke/Shell daarentegen gaf mij wel ongelimiteerde toegang tot zijn archieven. Hierdoor ontstond de unieke kans om te onderzoeken hoe één van de eerste grensoverschrijdende fusiebedrijven ter wereld zich gedurende de eerste vijftig jaar heeft ontwikkeld. De uitvoerige behandeling van de Koninklijke/Shell case was mede mogelijk omdat ik sinds 2003 deel mocht uitmaken van het onderzoeksteam van het Onderzoeksinstituut voor Geschiedenis en Cultuur Universiteit (OGC), dat door Koninklijke Shell Groep was benaderd voor het schrijven van een bedrijfsgeschiedenis ter gelegenheid van het honderdjarige bestaan van het bedrijf in 2007.

*Vergelijking*

*a) Duits-Nederlandse fusies Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel*

René Olie heeft in zijn dissertatie *European transnational mergers* geprobeerd een verklaring te geven voor het moeizame verloop van de in de jaren zestig en zeventig geformeerde grensoverschrijdende fusies. In zijn onderzoek licht hij een drietal cases in het bijzonder uit, namelijk: Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Hoogovens/Hoesch (Estel).[7] Olie heeft aangetoond hoe integratieproblemen konden ontstaan en welke factoren ten grondslag hebben gelegen aan het teleurstellende verloop van Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel allianties. Hij kwam tot de conclusie dat de integratieproblemen van deze drie transnationale ondernemingen voornamelijk werden veroorzaakt door ongunstige omgevingscondities, een slechte strategische 'fit', cultuurverschillen, een gebrekkig organisatorisch raamwerk, een tekort aan gezamenlijke identificatiesymbolen en slecht management.[8] Alleen Enka-Glanzstoff slaagde er na een aantal moeizame jaren in veel van zijn integratieproblemen te overwinnen.

Olie's studie biedt de mogelijkheid de ervaringen van deze bedrijven te vergelijken met die van Koninklijke/Shell, Reed Elsevier en Corus. Onderzocht zal worden of de factoren die

[6] Zie voor uitgebreide beschrijving van Unilever case onder andere studies van Ch. Wilson, *Geschiedenis van Unilever* (Martinus Nijhoff, Den Haag 1954), B. Wubs, *Unilever. Between Reich and Empire 1939-1945. Internationale ondernemingen en nationale oorlogsbelangen* (Proefschrift Erasmus Universiteit, Rotterdam 2006) en G. Jones, *Renewing Unilever, Transformation and Tradition* (Oxford University Press, Oxford 2005).
[7] R.L. Olie, *European transnational mergers* (Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht 1996).
[8] Olie, *European transnational mergers*, 339-347.

Olie aandraagt voor het succes of falen van de fusiebedrijven in de jaren zestig en zeventig dezelfde zijn als de factoren die het verloop van grensoverschrijdende fusies in een ander tijdsvak bepalen. Aangezien Olie met zijn studie enkel fusiebedrijven uit een specifieke periode heeft onderzocht, is het de vraag of zijn verklaring voor het succes of falen van grensoverschrijdende fusies niet meer is dan een momentopname. Bovendien worden in Olie's onderzoek enkel cases behandeld die teleurstellend zijn verlopen. Omdat Olie de drie fusiecases al uitvoerig heeft behandeld, zal in deze studie worden volstaan met een beknopt overzicht ervan. Om een passende vergelijking tussen de cases te kunnen maken, heb ik de jaarverslagen van bedrijven bestudeerd en verschillende studies over de afzonderlijke bedrijven geraadpleegd. In het bijzonder wil ik hierbij noemen de bedrijfsgeschiedenis van Enka door B. Klaverstijn, die van Fokker door M.L.J. Dierikx en van Hoogovens door J.J. Dankers en J. Verheul.[9]

*Enka-Glanzstoff (1969-1984)*

Olie laat zijn onderzoek naar de Enka-Glanzstoff fusie eind jaren zestig beginnen. Dit is merkwaardig, omdat de fusie in werkelijkheid uit 1929 stamde. Uit het vooronderzoek is gebleken dat na de Tweede Wereldoorlog het merendeel van de aandelen AKU – de Nederlandse houdstermaatschappij van Enka-Glanzstoff – in handen was van Nederlandse aandeelhouders.[10] Nadat AKU in 1969 besloot te fuseren met het Nederlandse KZO verwaterde het Duitse aandeel nog verder. Door deze fusie was Enka-Glanzstoff onderdeel geworden van het Nederlandse chemieconcern AKZO. Olie heeft in zijn studie naar de kunstvezelactiviteiten van AKZO laten zien dat de reorganisatie die op de overname volgde, grote gevolgen had voor Enka-Glanzstoff. Ondanks dat Enka-Glanzstoff formeel dus geen fusiebedrijf was, is er voor gekozen deze case toch in mijn onderzoek te betrekken. In de eerste plaats biedt deze casestudie de mogelijkheid om vast te stellen op welke manier de integratie na een fusie verschilt van die na een overname. Daarnaast kan de Enka-Glanzstoff case inzicht bieden in de gevolgen van veranderende omgevingscondities op het integratieproces bij internationaal opererende bedrijven.

*b) Brits-Nederlandse fusies: Reed Elsevier en Corus*

De laatste twee grensoverschrijdende fusiebedrijven die in dit onderzoek zullen worden betrokken, zijn Reed Elsevier en Corus. Om een aantal redenen is voor deze cases gekozen. De eerste reden is dat tot op heden het fusieverloop van deze bedrijven nog niet op een wetenschappelijke manier is onderzocht. In de media daarentegen hebben deze twee fusies, en

[9] B. Klaverstijn, *Samentwijnen: van fusie naar integratie* (Enka BV, Arnhem 1986), M.L.J. Dierikx, *Uit de lucht gegrepen: Fokker als Nederlandse droom, 1945-1996* (Boom, Amsterdam 2004) en J.J. Dankers en J. Verheul, *Hoogovens 1945-1993. Van Staalbedrijf tot twee-metalenconcern. Een studie in industriële strategie* (CDU, Den Haag 1993).
[10] Zie hoofdstuk 3.1.

met name Corus, veel aandacht gekregen. Door de Reed Elsevier en de Corus cases te onderzoeken, is het mogelijk vast te stellen hoe het deze meer recente grensoverschrijdende fusies is vergaan. De Corus fusie biedt mij bovendien de kans na te gaan of Hoogovens na het mislukken van de Estel-fusie bij zijn tweede fusiepoging met British Steel meer succes had. Door de beide fusies waarin Hoogovens betrokken was te behandelen, kan worden bepaald of het mogelijk is om van fusie-ervaringen te leren. Wat de Reed Elsevier case zo interessant maakt, is dat het in tegenstelling tot de andere cases een fusie betreft tussen twee bedrijven uit de dienstensector. Dit maakt het mogelijk om vast te stellen of fusies tussen ondernemingen uit de dienstensector mogelijk eenvoudiger tot stand te brengen zijn dan fusies tussen industriële bedrijven. Om deze hypothese te kunnen testen, zullen voor alle cases ook de sector-specifieke kenmerken worden geanalyseerd.

Een andere reden waarom juist voor deze casestudies is gekozen, is dat het in beide gevallen Brits-Nederlandse fusies betreft. Uit tabel 1.1 wordt duidelijk dat vooral deze transnationale variant erg populair lijkt te zijn bij Nederlandse ondernemingen. Van de in totaal negen grensoverschrijdende fusies waar Nederlandse ondernemingen in de 20e eeuw bij betrokken zijn geweest, waren er maar liefst vijf van Brits-Nederlandse makelij.[11] Dit roept de vraag op waarom Nederlandse en Britse bedrijven over en weer zo geïnteresseerd waren in nauwe samenwerking.[12] Opmerkelijk is ook dat fusies met Britse bedrijven schijnbaar succesvoller zijn verlopen dan bijvoorbeeld Duits-Nederlandse fusies. De vraag is of hier een verklaring voor te vinden is. Door de achtergronden van de Duits-Nederlandse en Brits-Nederlandse cases met elkaar te vergelijken, kan worden vastgesteld of de nationale compositie, of bijvoorbeeld het tijdsvak waarin de fusie tot stand is gekomen, bepalend zijn geweest voor de uitkomst ervan.

Reed Elsevier en Corus waren niet bereid om inzage te geven in hun bedrijfsarchieven. Toch zijn deze fusiecases in de studie betrokken. Oud-bestuurders van deze ondernemingen waren namelijk bereid, door middel van interviews, mee te werken aan het onderzoek. Bij Unilever bestond de mogelijkheid tot het afnemen van interviews niet, omdat de direct betrokkenen niet meer in leven zijn. Voor de meer recente fusies was relatief veel bronmateriaal publiekelijk voorhanden. Officiële bedrijfsuitgaven zoals jaarverslagen en persberichten,

[11] Bij het samenstellen van de tabel heb ik alleen cases bestrokken die voldeden aan de economische omschrijving van het begrip fusie. Zo werd in het verleden de Brits-Nederlandse samenwerking tussen Leyland-DAF (1987) en P&O Nedlloyd (1996) in de media vaak als een fusie bestempeld, terwijl het hier in werkelijkheid om *joint-ventures* ging. Zie voor betreffende episode uit geschiedenis truckbouwer DAF: F. Aertsen en J. Benders, *Tricks and trucks. Ten years of organizational renewal at Daf* (Tilburg University, 1993) en www.daftrucks.com. Zie voor P&O Nedlloyd: B. Oosterwijk en W. de Regt, *Terug op koers. Drie decennia Koninklijke Nedlloyd* (Koninklijke Nedlloyd NV, Rotterdam 2004).

[12] De fusie tussen de fabrikanten van huishoudproducten Reckitt & Coleman en Benckiser in 1999 wordt niet als een Brits-Nederlands bedrijf behandeld. Benckiser was namelijk van origine een Duits bedrijf. Vlak voor de fusie had Bensckiser om fiscaal-juridische redenen zijn hoofdkantoor naar Amsterdam verplaatst en zich in Nederland laten inschrijven als naamloze vennootschap (NV). Toen in 1999 de fusie werd afgekondigd, besloot Benckiser de Nederlandse zetel te behouden om zo te kunnen blijven profiteren van het gunstige Nederlandse belastingklimaat; zie www.reckittbenckiser.com.

maar ook artikelen in tijdschriften en kranten, vormden interessante bronnen van onderzoek. Voor de bestudering van de Reed Elsevier case leverde de studie getiteld *Onder Uitgevers* van de journalisten R. Vermeulen en Ph. de Wit bruikbare aanknopingspunten.[13] Ook bood de biografie *Tegen het Idealisme* over de bestuursvoorzitter van Elsevier en *co-chairman* van Reed Elsevier – P.J. Vinken – door P. Frentrop een interessant beeld van onder andere de bestuurlijke verhoudingen tussen de Britten en de Nederlanders binnen het bedrijf .[14]

Het feit dat ik voor mijn onderzoek deels op interviews was aangewezen, had zowel voor- als nadelen. Dankzij de persoonlijke gesprekken met de hoofdrolspelers konden inzichten worden verkregen in achtergronden van de fusie die doorgaans niet in bedrijfsarchieven zijn terug te vinden. Een nadeel van deze aanpak was dat sommige geïnterviewden beschadigd uit het fusieproces waren gekomen, waardoor gebeurtenissen niet altijd even objectief werden belicht. Hierdoor was het noodzakelijk om individuele zienswijzen zorgvuldig te wegen en de informatie te verifiëren met gegevens uit andere bronnen. Ook is er bij de keuze van de geïnterviewden rekening mee gehouden dat zowel Nederlandse als Britse ex-bestuursleden en zowel voor- als tegenstanders van de fusie aan het woord kwamen (zie pagina 288 voor lijst van geïnterviewden). Met de behandeling van de Reed Elsevier en Corus case lever ik enige stenen aan waar in de toekomst, wanneer de archieven van de bedrijven zullen worden opengesteld voor onderzoek, op kan worden voortgebouwd.

### 1.4 Succes of mislukking?

Voor alle zes de fusiecases zal worden onderzocht of zij succesvol zijn geweest of als een mislukking moeten worden beschouwd. Om een dergelijk onderscheid te kunnen, moet eerst worden bepaald vanuit welk perspectief je een fusie bekijkt. Een fusie kan vanuit het oogpunt van de aandeelhouder of de zittende bestuurders een succes zijn, maar door werknemers of consumenten als een mislukking worden ervaren. In dit onderzoek zal het succes of falen van een fusie worden vastgesteld, door na te gaan in hoeverre de fusie heeft voldaan aan de verwachtingen van zowel de bestuurders zelf, als aan die van de aandeelhouder, de werknemers en de consument. Om de prestatie van het fusiebedrijf te bepalen, zullen op de eerste plaats de indicatoren aandeelhouderswaarde, winstgroei en arbeidsproductiviteit worden gebruikt. Aan de ontwikkeling van de beurskoersen zal worden afgelezen of de fusie positief of negatief heeft uitgewerkt voor de aandeelhouders. De arbeidsproductiviteit zal worden berekend door de voor inflatie gecorrigeerde omzet te delen door het totale aantal werknemers van het concern. Op de tweede plaats zal worden onderzocht in welke mate de ondernemingen er in zijn geslaagd om de oorspronkelijke lange termijn doelstellingen te

[13] R. Vermeulen en Ph. de Wit, *Onder Uitgevers* (Sun, Amsterdam 2000) 166.
[14] P. Frentrop, *Tegen het Idealisme. Een biografie van Pierre Vinken* (Prometheus, Amsterdam 2007).

verwezenlijken. Ten derde zal worden geanalyseerd in hoeverre bedrijven van synergieën hebben weten te profiteren. Onder synergieën wordt verstaan de voordelen die voortvloeien uit het samenvoegen van de verschillende productie-, marketings-, onderzoeksactiviteiten (R&D) en administratieve functies. Als vierde zal worden onderzocht welk effect de fusie had op de positie van de werknemers. Studies van onder andere K. Gugler en B. Yutoglu hebben aangetoond dat werknemers in veel gevallen nauwelijks profiteren van fusies.[15] Helaas bleek het niet mogelijk om de gevolgen van een fusie op de loonontwikkeling te meten. Wel zal worden aangegeven welk effect de fusie had op de werkgelegenheid en de carrièrekansen. Ten slotte zal worden nagegaan of de consumenten hebben geprofiteerd van de fusie. Zo zal voor de drie Brits-Nederlandse bedrijven worden onderzocht welke gevolgen de fusie had op de kwaliteit, de dienstverlening en de prijs van de geleverde producten of diensten.[16]

### 1.5 Theoretisch kader

In verschillende studies over multinationale ondernemingen wordt het bestaan van verschillende nationaal-juridische, politieke, economische en culturele systemen als een verklaring aangedragen voor het ontstaan van integratie- en coördinatieproblemen.[17] Vaak blijft echter onduidelijk hoe groot deze tegenstellingen in werkelijkheid zijn en op welke wijze deze de samenwerking hinderen. Per fusiecase zullen de conflicterende nationale omgevingscondities in kaart worden gebracht, die ten grondslag liggen aan het ontstaan van veel integratie- en coördinatieproblemen bij grensoverschrijdende fusies. In het afsluitende hoofdstuk zullen verschillende barrières worden onderscheiden, waar vooral grensoverschrijdende fusiebedrijven op stuiten en die nadelig kunnen uitwerken op de slagingskans van dit soort fusies.

*Rijnlands vs. Angelsaksisch*

De Franse bankier M. Albert was een van de eersten die getracht heeft de economieën van landen van elkaar te onderscheiden en te typeren.[18] Hij stelt dat er ten minste twee varianten van het kapitalistische model bestaan, namelijk het Rijnlandse en het Angelsaksische model. Als typisch 'Angelsaksisch' ziet Albert de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. West-Europese landen voldoen volgens hem aan de karakteristieken van het Rijnlandse model.

---

[15] K. Gugler en B. Yutoglu, 'The Effects of Mergers on Company Employment in the USA and Europe', in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 22/4 (2004) 481-502. Zie ook D.M. Schweiger en A.S. DeNisi, 'Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment', in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 34/1 (1991) 110-135 en E. Letho en P. Böckerman, *Enemy of Labour? Analysing the Employment Effects of Mergers and Acquisitions* (Labour Institute for Economic Research, Helsinki 2006).

[16] Zie onder andere J. Farrell en C. Shapiro, 'Horizontal Mergers: An Equilibrium Analysis', in: *The American Economic Review,* Vol. 80/1 (1990) 107-126 en McCabe, M.J., 'Journal Pricing and Mergers: A Portfolio Approach', in: *The American Economic Review*, Vol. 92/1 (March 2002) 259-269.

[17] Zie onder ander het Uppsala internationalization process model. J. Johanson en J.E Vahlne, 'The Internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments', in: *Journal of International Business Studies,* Vol. 8 (1977) 23-32.

[18] M. Albert, *Capitalisme contre capitalisme* (Editions du seuil, Paris 1991) 294.

Kenmerkend voor Angelsaksische economieën is dat individueel succes de boventoon voert en dat de staat weinig onderneemt om de markt te reguleren. Als gevolg hier zouden deze economieën door ondernemingen worden gedomineerd. Omdat Angelsaksische bedrijven voor hun financiering sterk afhankelijk zijn van de beurs, is het volgens Albert logisch dat hun beleid meer afgestemd is op de korte termijn doelstellingen van beleggers. In Rijnlandse economieën daarentegen vallen bedrijven voor de financiering grotendeels terug op huisbankiers of familie. Het beleid van deze bedrijven is als gevolg hiervan ook meer afgestemd op lange termijn groei. Binnen het bestuur zijn er bovendien meer inspraakmogelijkheden voor medebestuurders, de staat of werknemers dan gebruikelijk is in bedrijven die in Angelsaksische economieën opereren.

Veel aanknopingspunten om het inzicht te verbeteren in de Nederlandse, Britse en Duitse markteconomieën biedt Albert's benadering niet. Allereerst mist zijn studie de historische dimensie, waardoor het onduidelijk is hoe bijvoorbeeld de Nederlandse en Britse economieën zich aan het begin van de 20e eeuw tot elkaar verhielden. Ook lijkt het gebruik van een geografische aanduiding weinig bruikbaar. Recent onderzoek van S. Toms en M. Wright heeft aangetoond dat de Britse economie de afgelopen vijftig jaar op een aantal wezenlijke punten verschilde van die van de Verenigde Staten.[19] Onder andere uit de studie van Olie kan geconcludeerd worden dat de Duitse en Nederlandse 'Rijnlandse' economieën op een aantal gebieden eveneens van elkaar afwijken. Een tweede manco is dat Albert's stelling vooringenomen is. Hij is namelijk van mening dat het Angelsaksische model inferieur is aan het Rijnlandse model.

*National business systems*

De wijze waarop socioloog R.Whitley markteconomieën in kaart brengt, biedt voor mijn onderzoek betere aanknopingspunten. Door te kijken naar de manier waarop bedrijven zijn georganiseerd en markten functioneren, kan volgens Whitley worden vastgesteld hoe de nationale *business systems* er uit zien. Whitley meent dat nationale *business systems* op drie manieren van elkaar kunnen afwijken. In de eerste plaats verschillen zij in de wijze waarop de actoren de economische activiteiten en middelen beheersen. Ten tweede wijken zij van elkaar af in de manier waarop de relaties in de markt zijn vormgegeven. Ten slotte kan er volgens Whitley een onderscheid worden gemaakt in de manier waarop bedrijven binnen de nationale systemen invulling geven aan de machtstructuur en de controlesystemen. Als verklaring voor deze verschillen stelt Whitley dat ieder land zijn eigen specifieke institutionele context heeft, bestaande uit materiële instituties (zoals onder andere de staat, de kapitaalmarkt, de

[19] S. Toms en M. Wright, 'Divergence and Convergence within Anglo-American Corporate Governance Systems: Evidence from the US and UK, 1950-2000', in: *Business History*, Vol. 47/2 (April 2005) 267-295.

arbeidsmarkt en het onderwijssysteem) en immateriële instituties (zoals vertrouwen, loyaliteit, houding ten opzichte van samenwerking, gezag, risico en innovatie).[20] Om de verschillen tussen de nationale *business systems* te achterhalen, moet volgens Whitley onderzoek worden gedaan naar de manier waarop deze sociale instituties zijn vormgegeven.

In navolging van Whitley hebben de Nederlandse bedrijfssociologen A. van Iterson en R.L. Olie geprobeerd het Nederlandse *business system* te karakteriseren.[21] Zij merken op dat Nederland, mede dankzij zijn koloniën, al vroeg internationaal georiënteerd was en dat Nederlandse bedrijven in het bijzonder een sterke positie hadden weten op te bouwen in de handels- en dienstensector. Een ander kenmerk van het Nederlandse *business system* is volgens Van Iterson en Olie dat het management van Nederlandse bedrijven over een hoge mate van bestuurlijke vrijheid beschikt. In de besluitvorming zouden niet zozeer de belangen van alleen de aandeelhouders maar die van alle *stakeholders* worden meegewogen.[22] Zij stellen dat Nederlandse bestuursleden vroeg inzagen dat er compromissen moesten worden gesloten om alle groepen belanghebbenden tevreden te stellen. Dit verklaart volgens hen waarom het zoeken naar consensus binnen het Nederlandse bestuursmodel zo hoog op de agenda staat en autoritaire leiders in Nederland nooit echt voet aan de grond hebben gekregen. Een interessant aspect van hun studie is dat zij hieraan een historische dimensie hebben toegevoegd, door te stellen dat de fundamenten voor het Nederlandse systeem al terug zijn te voeren tot de 17$^{e}$ eeuw. Het is echter de vraag of het door Van Iterson en Olie geschetste beeld wel klopt dat het Nederlandse *business systeem* zich kenmerkt door een hoge mate van continuïteit.

*Varieties of Capitalism*

Doordat Whitley een groot aantal verschillende soorten instituties behandelt, is het moeilijk zijn *national business system* concept te operationaliseren. Ook is Whitley's model erg statisch, wat betekent dat de nationale modellen nauwelijks aan veranderingen onderhevig zijn. Het theoretische kader dat de politieke economen P.A. Hall en D.W. Soskice hebben ontwikkeld, biedt een goede manier om Whitley's *business system* model in te vullen.[23] Anders dan Whitley kiezen Hall en Soskice in hun studie *Varieties of Capitalism* niet voor een micro-economische, maar voor een macro-economische benadering. Op deze manier kan volgens hen de ontwikkeling in de nationale systemen het best worden weergeven.

[20] R. Whitley (ed.), *European business systems: firms and markets in their national contexts* (London 1994), *Divergent capitalism. The social structure and change of business systems* (Oxford University Press, Oxford and New York 2000).
[21] A. van Iterson en R.L. Olie, 'European business systems: the Dutch case', in: R. Whitley (ed.), *European business systems: firms and markets in their national contexts* (Saga Publications, London 1994) 98-116.
[22] Onder *stakeholders* zal worden verstaan: de aandeelhouders, consumenten, leveranciers, de staat, werknemers en werknemersorganisaties.
[23] P.A. Hall en D.W. Soskice, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (Oxford University Press, Oxford 2001).

Hall en Soskice onderscheiden twee ideaaltypen van markteconomieën, namelijk de liberale markteconomie (LME) en de gecoördineerde markteconomie (CME). Voor beide markteconomieën hebben zij een lijst met kenmerken opgesteld. Aan de hand van deze lijst kan worden vastgesteld binnen wat voor soort institutionele omgeving bedrijven opereren (zie tabel 1.2). Dankzij de twee door hen geconstrueerde ideaaltypen van markteconomieën kunnen de Nederlandse, Britse en Duitse economieën ten tijde van de bestudeerde fusies worden gekarakteriseerd. Hall en Soskice beargumenteren dat in LME's bedrijven hun activiteiten voornamelijk coördineren via hiërarchieën en markten, terwijl in CME's ondernemingen afhankelijk zijn van niet-markt gerelateerde netwerken. Volgens Hall en Soskice staan de Verenigde Staten en Groot-Brittannië model voor de LME's en staat Duitsland model voor een CME. Beiden zijn van mening dat de institutionele omgeving sturing geeft aan het gedrag van ondernemingen. Om te weten te komen op welke manier de nationale instituties bedrijven beïnvloeden, is het volgens Hall en Soskice nodig te bestuderen op welke manier bedrijven relaties aangaan met hun institutionele omgeving, namelijk:

1) *industrial relations*: de manier waarop bedrijven hun relatie met vakbonden, ondernemingsraden en de staat invullen;
2) de manier waarop bedrijven investeren in de beroepstraining en scholing van hun werknemers;
3) de manier waarop bedrijven opereren binnen financiële systemen en hoe *corporate governance* structuren zijn vormgegeven;
4) de manier waarop bedrijven en concurrenten met elkaar omgaan;
5) en ten slotte de wijze waarop werknemers betrokken zijn in het besluitvormingsproces.

**Tabel 1.2 Schematische weergave van Hall en Soskice's, *Varieties of Capitalism***

| *Varianten* | Liberale Markteconomieën (LME's) | Gecoördineerde Markteconomieën (CME's) |
|---|---|---|
| *Industrial Relations* | - Conflictmodel<br>- Vakbonden en bedrijfsorganisaties krijgen nauwelijks mogelijkheden tot inspraak<br>- Beloning wordt van bovenaf vastgesteld<br><br>- Hoge mate van bestuurlijke vrijheid<br>- Arbeidscontracten hebben korte loopduur en bieden weinig sociale zekerheid | - Coöperatieve model<br>- Vakbonden en bedrijfsorganisaties spelen een grote rol<br>- Beloning is resultaat van samenspraak tussen verschillende groepen belanghebbenden<br>- Lage mate van bestuurlijke vrijheid<br>- Arbeidscontracten hebben lange loopduur en bieden hoge mate van sociale zekerheid |
| Beroepsopleiding en Scholing | - Weinig mogelijkheden tot interne opleiding geboden; is zaak van werknemers zelf<br>- Technische opleiding niet het resultaat van optreden bedrijfsorganisaties<br><br>- Vooruitstrevend onderzoek uitgevoerd door academische instituten | - Veel mogelijkheden geboden tot interne bij- of omscholing<br>- Technische opleiding in nationale opleidingsinstituten afgestemd op wensen bedrijfsleven<br>- Vooruitstrevend onderzoek uitgevoerd door zowel eigen R&D afdeling als universiteiten |
| Financieel systeem en *corporate governance* | - Toegang tot kapitaalmarkt is afhankelijk van waardebepaling beurs<br>- Geen sterk verweven netwerk van belanghebbenden; investeerders afhankelijk van informatie verschaft door bedrijf zelf | - Voor kapitaalbehoefte onafhankelijk van beurs; toegang tot *'patient capital'*<br>- Sterk verweven netwerk bestaande uit politici, bankiers, investeerders en vertegenwoordigers bedrijfsleven; via interne kanalen houden zij toezicht op functioneren bedrijf |

| | | |
|---|---|---|
| | - Fusie of (vijandige) overname kan met of zonder steun bestuur plaatsvinden | - Fusie of overname kan alleen plaatsvinden waarneer bestuur hier vrijwillig mee instemt |
| Relaties tussen branchegenoten | - Sterke antikartelwetgeving<br><br>- Reikwijdte en macht bedrijfsorganisaties is beperkt<br>- Technologieën en patenten worden nauwelijks gedeeld met branchegenoten | - Werking van antikartelwetgeving ondergraven door sterke mate van informele samenwerking<br>- Overkoepelende bedrijfsorganisaties bezitten veel macht<br>- Technologie en patenten worden gedeeld met branchegenoten |
| Werknemers | - Werknemers hebben nauwelijks mogelijkheden tot medezeggenschap | - Sterke vertegenwoordiging van werknemers; hoge mate van inspraak |

Voortbouwend op de studie van Hall en Soskice heeft historicus J. Touwen geprobeerd aan te tonen hoe de Nederlandse economie zich tot deze twee ideaaltypen verhoudt. Touwen stelt dat het Nederlandse *business system* aan meer verandering onderhevig is dan Iterson en Olie doen vermoeden. Volgens Touwen voldoet de Nederlandse markt tussen 1950 en 1980 aan vrijwel alle kenmerken van een gecoördineerde economie.[24] Vervolgens stelt hij vast dat gedurende de laatste twee decennia de Nederlandse markteconomie zich meer heeft ontwikkeld richting het liberale model. Alleen op gebied van bedrijfsopleiding, scholing en de relatie met de werknemers zijn volgens Touwen nog duidelijk de kenmerken van een CME zichtbaar.

In deze studie is er voor gekozen de benadering van Hall en Soskice te gebruiken om de uiteenlopende nationale politieke en economische achtergronden van de geselecteerde bedrijven in kaart te brengen. Onderzocht zal worden hoe de nationale institutionele context de totstandkoming van fusies heeft beïnvloed en hoe *stakeholders* het fusieverloop hebben gestuurd. Aan de hand van de karakteristieken die Hall en Soskice van de verschillende markten hebben gegeven, kunnen eventuele conflictpunten of barrières voor grensoverschrijdende fusies worden geïdentificeerd. Voor zowel de benadering van Whitley als die van Hall en Soskice geldt dat zij sterk gebaseerd zijn op kenmerken van markteconomieën uit de jaren negentig. In deze studie zal een eerste aanzet worden gegeven om hier een historische dimensie aan toe te voegen.

*Bedrijfsleven In Nederland in de Twintigste Eeuw (BINT)*

Zoals de studie van Touwen heeft laten zien, kunnen bedrijfshistorici een belangrijke rol spelen bij het analyseren van de ontwikkeling van nationale bestuursmodellen. Dit was een van de redenen achter de start van het BINT project (Bedrijfsleven In Nederland in de Twintigste eeuw) in 2002. De wetenschappers die aan dit project verbonden zijn, hebben zich ten doel gesteld om de veranderende karakteristieken van het Nederlandse bedrijfsleven in de 20e eeuw in kaart te brengen.[25] In de afzonderlijke deelprojecten zal aandacht worden besteed

[24] J. Touwen, 'Varieties of Capitalism en de Nederlandse economie', in: *Tijdschrift voor Sociale en Economische Geschiedenis,* Vol. 3 (2006) 73-104.
[25] Zie voor meer informatie www.bintproject.nl

aan de belangrijkste ontwikkelingen in het Nederlandse *business system* in de 20e eeuw. Ook wordt onderzocht wat de constante waarden zijn van het Nederlandse bestuursmodel. Deze dissertatie levert een bijdrage aan het BINT project en wel aan het deelproject 'Internationalisering: Nederland als gast- en thuisland van multinationale ondernemingen'.

Per case zal worden vastgesteld hoe de relatie tussen de fusiepartners en de *stakeholders* (i.e. de staat, aandeelhouders, werknemersorganisaties en consument) was vormgegeven en hoe deze zich heeft ontwikkeld gedurende de bestudeerde periode. Zo kan inzicht worden verkregen in de manier waarop nationale *business systems* de ontwikkeling van fusiebedrijven beïnvloeden. Deze fusiebedrijven geven op hun beurt weer sturing aan het nationale *business system.* Op grond van de resultaten uit de casestudies kan worden aangegeven op welke vlakken het Nederlandse *business system* zich op verschillende momenten lijkt te hebben onderscheiden van dat van Groot-Brittannië en Duitsland. Ten slotte zal worden onderzocht of de ontwikkeling van de Nederlandse economie zoals Touwen die heeft geschetst, overeenkomt met het beeld dat ontstaat uit de zes fusiecases.

*Culturele dimensie*

Bij de bestudering van fusies door economen wordt de culturele dimensie vaak over het hoofd gezien. De verklaring hiervoor is dat het begrip cultuur ongrijpbaar is en culturele factoren moeilijk te kwantificeren zijn. Volgens sociologen Morosini, Shane en Singh maken ondernemers zich voorafgaand aan een fusie weinig zorgen over culturele tegenstellingen tussen bedrijven. Dit verklaart volgens hen waarom fusiebedrijven tijdens het integratieproces dikwijls problemen ondervinden.[26] Door het in botsing komen van bedrijfsculturen neemt de kans op polarisatie toe en lukt het veel fusiebedrijven niet om een nieuwe gezamenlijke identiteit te creëren.[27] In het bijzonder grensoverschrijdende fusies zouden hier mee te maken krijgen omdat de normen- en waardepatronen van de verschillende groepen meer verschillen dan bij nationale fusies.

De socioloog G.H. Hofstede is een van de weinigen geweest die heeft geprobeerd cultuurverschillen inzichtelijk te maken. Aan de hand van zijn onderzoek naar de normen- en waardepatronen van medewerkers bij 64 dochterbedrijven van IBM in Europa en het Midden Oosten, heeft hij een viertal dimensies onderscheiden op grond waarvan het mogelijk is de cultuurkenmerken van landen in te delen.

[26] P. Morosini, S. Shane en H. Singh, 'National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance',. Zie ook R. House, M. Javinvidan, P. Hanges en P. Dorfman, 'Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE', in: *Journal of World Business,* Vol. 37/1 (2002) 3-10 en P. van Riemsdijk en A. Everts (ed.), *Leading Cross-borders Mergers* (Spencer Stuart, Amsterdam 2002) 1.

[27] J. Child, D. Falkner en R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford University Press, Oxford 2001) en M. Lubatkin, R. Calori, P. Very en J.F. Veiga, 'Management mergers across borders: a two-nation explanation of nationally bound administrative heritage', in: *Organization Science,* Vol. 9/6 (1998) 670-684.

1) Individualisme vs. collectivisme: Hofstede stelt dat mensen in een individualistisch ingestelde samenleving zoals die van de Verenigde Staten voornamelijk in eigenbelang of in het belang van hun directe omgeving handelen. Daarentegen wordt in een collectivistisch ingestelde samenleving meer aandacht besteed aan de gemeenschappelijke belangen. In de wijze waarop contracten zijn opgesteld, is het volgens Hofstede mogelijk om deze verschillen in nationale culturen op te sporen. Volgens de metingen van Hofstede scoren alle West-Europese landen hoog op gebied van individualisme.
2) Machtsafstand: Hieronder verstaat Hofstede de wijze waarop de macht binnen een land verdeeld is en hoeverre mensen bereid zijn om ongelijkheid in de machtsverhouding te accepteren. In landen waarin de machtsafstand groot is, zouden mensen zich volgens Hofstede gemakkelijker neerleggen bij een ongelijke machtsverdeling dan in culturen met een lage machtsafstand. In landen met een grote machtsafstand, zoals Italië, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten, wordt de baas als een autoriteit gezien. Hij kan het beleid naar eigen inzicht inrichten. In Scandinavische landen, waar de machtsafstand het laagst is, is de afstemming van het beleid volgens Hofstede voornamelijk het resultaat van overleg tussen verschillende bestuurslagen. Duitsland en Nederland behoren volgens Hofstede tot de middenmoot, waarbij moet worden opgemerkt dat Duitsland licht hoger scoort op machtsafstand dan Nederland.
3) Masculiniteit vs. femininiteit: Hiermee bedoelt Hofstede dat in masculiene culturen personen gedreven worden door ambitie. Aangezien de beloning in deze landen afgestemd is op de prestatie van het individu, streven werknemers er naar om persoonlijke erkenning te krijgen voor hun werk. In feminiene culturen daarentegen staan volgens Hofstede juist samenwerking en het zoeken naar consensus hoog op de agenda. In landen met feminiene culturen zijn beloningssystemen meer afgestemd op de prestatie van het collectief. Als voorbeelden van culturen die als masculien kunnen worden bestempeld, geeft Hofstede onder andere de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Duitsland. Nederland draagt volgens hem meer de kenmerken van een feminiene cultuur.
4) Onzekerheidsvermijding: Tussen nationale culturen zijn verschillen aan te geven in de wijze waarop individuen vat proberen te krijgen op hun omgeving en toekomstige ontwikkelingen. In landen zoals Duitsland is men bereid om door het opstellen van regels, afspraken en wetten ver te gaan in het vermijden van de onzekerheid. Nederlanders zouden bereid zijn grotere risico's te nemen, maar niet zo veel als bijvoorbeeld Britten of Amerikanen.

Volgens Hofstede kan aan de hand van de verschillende cultuurdimensies worden geanalyseerd welke nationale culturen zich goed tot elkaar verhouden en welke niet. Nationale culturen die in hoge mate risicomijdend zijn, zoals Duitsland, zouden volgens Hofstede meer moeite hebben bij het omarmen van nieuwe culturen. Op het gebied van machtsafstand en individualisme verschillen de Britse en Nederlandse cultuur volgens Hofstede nauwelijks van elkaar. Nederland is weliswaar meer risicomijdend dan Groot-Brittannië, maar omdat de Britse cultuur als sterk masculien en de Nederlandse cultuur als feminien kan worden omschreven, verhouden deze nationale culturen zich goed tot elkaar. Dit verklaart volgens Hofstede waarom Brits-Nederlandse fusies zoals Koninklijke/Shell en Unilever tot zulke goede huwelijken zijn uitgegroeid. Hofstede heeft geen uitspraken gedaan over Duits-Nederlandse fusies. Wel haalt hij kort de Agfa-Gevaert fusie aan. Volgens hem moet de mislukking van dit Duits-Belgische fusiebedrijf worden toegeschreven aan een slechte 'cultural fit'.[28]

Het probleem van de studie van Hofstede is dat hij zijn bevindingen baseert op onderzoek naar nationale cultuurdimensies gedaan in 1980. Het is zeer de vraag of op basis van zijn onderzoek integratieproblemen kunnen worden verklaard van grensoverschrijdende fusiebedrijven die in een geheel ander tijdsvak tot stand zijn gekomen. Bovendien onderscheidt Hofstede alleen nationaal-culturele kenmerken en laat hij zich niet uit over hoe culturen per sector of bedrijf kunnen verschillen. Volgens de bedrijfsconsulenten A. Trompenaars en Ch. Hampden-Turner moeten niet de nationale culturen maar de bedrijfsculturen de focus zijn van het onderzoek naar integratieproblemen. Met behulp van de ideaaltypen die zij van bedrijfsculturen hebben opgesteld, zou het mogelijk moeten zijn dergelijke verschillen aan te wijzen.[29] R. Weber en C. Camerer hebben geprobeerd greep te krijgen op het algemene begrip cultuur door zich te richten op taalverschillen.[30] In hun studie hebben zij aangetoond dat als gevolg van taalbarrières de vergadertijd aanzienlijk toeneemt. Daarnaast stellen zij ook dat hierdoor de prestaties van bedrijven aanzienlijk kunnen verslechteren.

In deze studie zal op een aantal manieren worden onderzocht op welke manier de culturele tegenstellingen een positieve of negatieve invloed hebben gehad op de ontwikkeling van fusiebedrijven. In de eerste plaats zal worden vastgesteld hoe diep de bedrijfscultuur binnen

[28] G.H. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Sage Publications, Beverly Hills 1980) 274. Zie ook Hofstede, 'The Cultural Perspective', in: A. Brakel (ed.), *People and Organizations Interacting* (John Wiley & Sons, Suffolk 1985) 221-235. In deze studie gaat hij nader in op Brits-Nederlandse culturele relatie.
[29] F. Trompenaars en Ch. Hampden-Turner, *Over de grenzen van cultuur en management* (Business Contact, Amsterdam/Antwerpen 2002) 195-223 en Ch. Hampden-Turner en F. Trompenaars, *Zeven gezichten van het kapitalisme. Cultuurverschillen in de VS, Japan, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Zweden en Nederland* (Contact, Amsterdam/Antwerpen 1994).
[30] R. Weber en C. Camerer, 'Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach', in: *Management Science*, Vol. 49/4 (2003) 400-415.

het bedrijf geworteld was en wat de werknemers als belangrijkste referentiepunten zagen. Ten tweede wordt onderzocht hoe bekend de afzonderlijke bedrijven waren met buitenlandse bestuursmethoden en werkwijzen. Dit kan onder meer worden afgelezen aan de hand van het aantal buitenlandse activiteiten, de personeelssamenstelling en de internationale ervaring van het management. Waarschijnlijk is dat bedrijven die beschikten over een brede internationale ervaring minder moeite hadden met het omarmen van nieuwe culturen en werkwijzen, dan ondernemingen die voornamelijk op de binnenlandse markt actief waren. Ten slotte zal ook worden bestudeerd in hoeverre taalbarrières de integratie hebben gehinderd.

### 1.6 Schaalvergroting, concentratie en internationalisering

Om een beter begrip te krijgen van grensoverschrijdende fusies, is het nodig vast te stellen waarom ondernemingen internationaal willen expanderen. Aangenomen kan worden dat het streven van iedere onderneming naar winstmaximalisatie aan deze wens ten grondslag ligt. Om dit ideaal te kunnen realiseren, moeten bedrijven op zoek gaan naar de optimale schaalgrootte, waarbij de productiefactoren arbeid, kapitaal en grondstoffen maximaal kunnen worden ingezet. Het resultaat van een efficiënte bedrijfsvoering is dat de winstpositie zal verbeteren en de concurrentiekracht kan versterken. Een grotere bedrijfsomvang kan ook voordelen opleveren bij de ontwikkeling van nieuwe producten of markten, of bij de verkoop of distributie van deze producten. Ook kan schaalvergroting leiden tot besparingen in onder andere R&D, marketing, administratie en distributie. Behalve kostenbesparingen biedt een grotere bedrijfsomvang ondernemers ook de kans om de onderhandelingspositie met afnemers, leveranciers en kapitaalverstrekkers te verbeteren (*economies of scale* en *economies of scope)*. Wanneer de onderneming de voordelen bovendien goed weet te benutten, kan het voor werknemers aantrekkelijker worden om voor een groter bedrijf te gaan werken, omdat hier bijvoorbeeld de ontwikkelingsmogelijkheden beter zijn dan bij kleinere bedrijven.[31]

Het vergroten van de bedrijfsomvang is bepaald niet zonder risico's. Een grotere organisatie betekent dat er andere eisen worden gesteld aan het management en aan de coördinatie van de onderneming. Voor bedrijven die in hun productieapparaat blijven investeren, is de kans aanwezig dat de markt op den duur overspoeld raakt. Vooral bij kapitaalintensieve bedrijfstakken waarin met name bulkproducten worden vervaardigd, is het gevaar voor de bekende varkenscyclus groot.[32] Onder invloed van de opgaande conjunctuur, relatief hoge marktprijzen en goede bedrijfsresultaten nemen bedrijven dikwijls op hetzelfde moment het besluit om de capaciteit uit te breiden. Wanneer iedereen deze nieuwe capaciteit volledig gaat

[31] H.W. de Jong, 'Market Structures in the European Economic Community', in: H.W. de Jong (ed.), *The structure of European Industry* (Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/Londen 1988) 1-2.
[32] Zie bijvoorbeeld studie karton- en papierindustrie B. Bouwens, *Focus op formaat. Strategie, schaalvergroting en concentratie in de Nederlandse papier- en kartonindustrie 1945-1993* (Proefschrift Universiteit Utrecht, 2003).

benutten, stijgt het aanbod en daardoor de marktprijzen. Vooral in sectoren waar veel aanbieders actief zijn, is het voor ondernemingen lastig om het investeringsbeleid onderling af te stemmen. Een manier om hier meer greep op te krijgen, is door zelf op zoek te gaan naar nieuwe samenwerkingsvormen.[33] Vooral bij de beide staalfusies lijken dergelijke overwegingen een belangrijke rol te hebben gespeeld. Een ander risico's van een grotere bedrijfsomvang is dat hiermee ook de relatie met *stakeholders* kan verslechteren. Wanneer de expansie ten koste gaat van de locale werkgelegenheid, of tot een verzwakking van de nationale kenniseconomie leidt, kan dit weerstand oproepen van politici en werknemersorganisaties. Indien de bedrijfsexpansie leidt tot een ongewenste beperking van de concurrentie, of tot een overname van een toonaangevend nationaal bedrijf kon dit eveneens resulteren in een opleving van chauvinistische sentimenten en verzet van consumentenorganisaties. Dit alles maakt het voor partijen extra moeilijk om van de voordelen van een fusie te profiteren.[34]

Het aanknopen van onderlinge samenwerkingsverbanden kan ondernemingen op verschillende manieren helpen om hun doelstellingen te realiseren. Door samen te werken kan een bedrijfstak als geheel worden beschermd tegen overproductie, prijsoorlogen, verslechterende marktposities en teruglopende marges. Samenwerking biedt ondernemingen ook de kans om de beschikking te krijgen over nieuwe technologieën of producten, of de mogelijkheid om nieuwe markten te penetreren zonder dat zij hiervoor zelf kostbare investeringen hoeven te doen. Samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen kunnen op verschillende manieren worden ingevuld. Dit kan onder meer door het vormen van kartels, *joint ventures*, consortia, technische samenwerkingsovereenkomst of door middel van minderheidsparticipaties. Het belangrijkste probleem van deze flexibele samenwerkingsverbanden is dat een onderneming voor de invulling van het beleid en de besluitvorming sterk afhankelijk is van de inbreng van de overige deelnemers. Bij fusies en overnames ligt de macht meer bij een centraal bestuur, waardoor het doorgaans makkelijker is om het beleid vast te stellen en besluiten te nemen.

Hoewel fusies en overnames vaak in een adem worden genoemd, bestaan er in werkelijkheid wezenlijke verschillen tussen beiden. Door te fuseren ontstaat er een nieuwe onderneming, waarbij de partners op min of meer gelijkwaardige voet gaan samenwerken. Bij een overname is er duidelijk een overnemende en een verkopende partij. Van gelijkwaardigheid tussen beiden is dus geen sprake.[35] Hoewel de definities anders doen vermoeden, is het niet altijd

[33] Ibidem, 35.
[34] United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *World Investment Report 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (United Nations, New York and Geneva 2000) 97-98.
[35] W.J. Feringa, E. Priëst en H.A. Ritsema, *Fusie en overname* (Wolters-Noordhoff, Groningen 1991) 11-13.

gemakkelijk om de grens tussen een fusie en een overname te bepalen. In geval van Enka-Glanzstoff leek er sprake te zijn van een overname, maar besloten de betrokken partijen de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid te laten plaatsvinden. Fusies kunnen in de praktijk ook resulteren in verborgen overnames. Bij fusiebedrijven komt het dikwijls voor dat één van de partners meer macht naar zich toe trekt. Voor alle zes fusiecases zal daarom worden onderzocht hoe gelijkwaardig de partijen in werkelijkheid waren. Onder meer zal worden nagegaan hoe de waardeverdeling was vastgesteld en of het bestuur paritair samengesteld was of niet. Ten slotte wordt onderzocht hoe men het leiderschapsvraagstuk heeft opgelost en waar de beslissingen binnen het fusiebedrijf werden genomen.

Over het algemeen worden bij fusies en overnames drie concentratievormen onderscheiden. Wanneer de producten of activiteiten in hoge mate overeenkomen, spreekt men van horizontale concentratie. Wat een fusie aantrekkelijk maakt, zijn de schaalvoordelen die kunnen worden behaald door het productieproces te rationaliseren. Wanneer een bedrijf besluit samen te gaan met een toeleverancier of een afnemer is er sprake van verticale concentratie. De cases die in deze studie worden behandeld, betreffen allen horizontale fusies. Met betrekking tot de Koninklijke/Shell case moet echter worden opgemerkt dat Shell Transport net als Koninklijke een geïntegreerd oliebedrijf was, maar dat zijn productietak vergeleken met Koninklijke nog onderontwikkeld was. Shell Transport op zijn beurt, beschikte over een veel groter distributieapparaat dan Koninklijke Dit geeft aan dat het onderscheid tussen een horizontale en verticale fusie niet altijd duidelijk te maken is. Interessanter is het om te bepalen waar de accentverschillen liggen en in hoeverre activiteiten van de fusiepartners elkaar aanvullen of niet.

De zoektocht van de Nederlandse bedrijven naar de geschikte samenwerkingspartner eindigden in alle onderzochte gevallen in het buitenland. In deze studie zal geanalyseerd worden waarom bedrijven juist voor een buitenlandse fusiepartner kozen. Welk voordeel dacht bijvoorbeeld een Nederlandse onderneming hier uit te kunnen halen? Een voor de hand liggende verklaring is dat de toegang tot buitenlandse markten gelimiteerd was. Door de onbekendheid met de culturele, politieke en economische omstandigheden moesten buitenlandse bedrijven hoge kosten maken om lokale markten te betreden. Deze kosten konden volgens S. Hymer hoog oplopen, omdat bedrijven vaak ingewikkelde nieuwe organisatiestructuren moeten ontwikkelen om de buitenlandse activiteiten te coördineren.[36]

[36] J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy* (Addison-Wesley, Reading 1993) 69-70.

De ideeën van Hymer lagen aan de basis van de eclectische theorie van J.H. Dunning. Zijn bekende OLI-paradigma gaat er van uit dat lokale bedrijven over superieure kennis van de plaatselijke markt, taal, cultuur en politieke en juridische systemen beschikken. Om succesvol op een buitenlandse markt te kunnen opereren, moeten ondernemingen hun kennisachterstand op een of andere manier zien te compenseren. Volgens Dunning besluiten onderneming om drie verschillende redenen om te internationaliseren. Bedrijven kunnen hier toe besluiten omdat zij, in tegenstelling tot de lokale ondernemingen, beschikken over een bepaald patent, natuurlijke hulpbron, product, marketingkennis of ervaring (*Eigendomsspecifieke voordelen*). Bovendien kunnen bepaalde lokale omstandigheden het voor ondernemingen aantrekkelijk maken om op deze markt actief te zijn (*Locatiespecifieke voordelen*). Zo kan het transportsysteem, de infrastructuur, de marktomvang, het taalgebied, de ondernemingscultuur en de houding van de politiek ten opzichte van het bedrijfsleven een goede basis bieden voor verdere expansie. Ten slotte moet ieder bedrijf voor zichzelf uitmaken op welke manier zij de internalisering vorm willen geven en op welke manier zij het best van de locatievoordelen kunnen profiteren (*Internaliseringsvoordelen*). Eigendomsspecifieke voordelen kunnen ten gelde worden gemaakt door aanverwante activiteiten niet uit te besteden maar zelf ter hand te nemen. Argumenten die in het voordeel van volledige controle spelen, kunnen bijvoorbeeld zijn dat de onderneming een betere bescherming over een bepaalde kennis en meer greep op de kwaliteit en de dienstverlening kan worden verkregen. Ook kan het zijn belangen beter vertegenwoordigen en zich beter beschermen tegen ongewenste externe inmenging.[37] Een *joint-venture* bijvoorbeeld biedt hiertoe veel minder mogelijkheden.

### 1.7 Fusiemotieven

Opgemerkt dient te worden dat iedere vorm van grensoverschrijdende concentratie zijn eigen voor- en nadelen kent. Dikwijls is het niet duidelijk waarom een onderneming voor een bepaald internationalisatiepad heeft gekozen. In dit onderzoek zal daarom worden geanalyseerd waarom de geselecteerde ondernemingen juist voor een grensoverschrijdende fusie als internationalisatievorm kozen. In de praktijk is het niet altijd makkelijk te achterhalen waarom bedrijven willen fuseren. Op de eerste plaats omdat lang niet alle argumenten met de buitenwereld worden gedeeld. In het fusieprospectus en het jaarverslag worden alleen de economische en strategische motieven weergegeven. De nadruk wordt dan voornamelijk gelegd op de zogenaamde *economies of scale* en de *economies of scope* die hierboven reeds zijn besproken.[38] Synergieën en schaalvoordelen zouden bovendien kunnen leiden tot waardecreatie voor aandeelhouders en tot nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers. Persoonlijke of meer irrationele motieven om te fuseren blijven doorgaans

[37] Ibidem, 79-80 en Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise* (Allen & Unwin, London 1981) 76-81.
[38] Zie ook A.D. Chandler, *Scale and scope; the dynamics of industrial capitalism* (Belknap Press, Cambridge/Mass. 1990).

onzichtbaar, omdat deze onuitgesproken blijven en niet worden opgenomen in officiële documenten. Eveneens blijft vaak onduidelijk welke institutionele veranderingen aan het fusiebesluit ten grondslag hebben gelegen. Desondanks zal ik in deze studie aan de hand van de beschikbare bronnen trachten om de economische, strategische, institutionele, financiële en persoonlijke fusiemotieven van de afzonderlijke ondernemingen te achterhalen.

*Economische en strategische motieven*

Wat een grensoverschrijdende fusie onder andere zo aantrekkelijk maakt, is dat een bedrijf op deze manier veel sneller internationaal kan expanderen dan mogelijk is via autome groei. Nieuwe markten kunnen worden aangeboord zonder zelf te hoeven investeren in productontwikkeling of marktpenetratie. Ook biedt een fusie toegang tot extra productiecapaciteit en de mogelijkheid om het marktaandeel te vergroten. Daarnaast schept een fusie kansen om nieuwe productlijnen te ontwikkelen en de bestaande productlijnen te verlengen. Behalve voordelen die voortvloeien uit de grotere bedrijfsomvang en het grotere marktaandeel kunnen synergieën ook een belangrijk motief voor een fusie zijn. Synergieën kunnen worden behaald door de productieprocessen nauw op elkaar af te stemmen en de verschillende bedrijfsonderdelen goed op elkaar te laten aansluiten. Ten gevolge van het samengaan van de bedrijven kan de efficiency worden verhoogd en tegelijkertijd kan er bespaard worden op de kosten van bijvoorbeeld reclame, marketing, distributie en R&D.[39] Per sector of per bedrijf kunnen deze voordelen verschillen. In sectoren waar traditioneel veel geïnvesteerd wordt in R&D, biedt een fusie een kans om kosten te besparen en het innovatieve vermogen te verbeteren. Voor de Europese farmaciebedrijven Astra en Zeneca (AstraZeneca Group 1999) en Hoechst en Rhône Poulence (Aventis 1999) vormde dit het belangrijkste motief om te fuseren (zie tabel 1.1).[40]

*Institutionele motieven*

Opvallend is dat in bepaalde periodes fusies veel voorkomen en in andere periodes niet. Hieruit mag geconcludeerd worden dat bepaalde periodes zich blijkbaar beter voor fusies lenen dan andere. Vanaf het midden van de jaren zestig ontwikkelde zich een ware fusie- en overnamegolf, die volgens onder andere R.H. Hall, W.R. Scott en D.W. Conklin kon ontstaan omdat er in de markt drastische veranderingen plaatsvonden.[41] In de jaren zestig kan met name de toenemende concurrentie in vele bedrijfstakken hier verantwoordelijk voor worden gehouden. Hoge beurskoersen, in combinatie met een toenemende verzadiging van de markt

[39] UNCTAD, *World Investment Report 2000,* 140-145.
[40] Ibidem, 129.
[41] Zie onder andere R.H. Hall, *Organizations: Structures, Processes and Outcomes* (Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 1999), W.R. Scott, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2003) 93 en D. Conklin, 'Cross-border mergers and acquisitions: a response to environmental transformation', in: *Journal of World Business*, Vol. 40/1 (2005) 29-40.

en dreigende overcapaciteit, resulteerden in een bijstelling van de doelstellingen die in de jaren vijftig waren geformuleerd.[42] Vast staat dat niet enkel economische factoren voor het ontstaan van fusies verantwoordelijk kunnen worden gehouden. Ook institutionele veranderingen kunnen bedrijven doen besluiten om op zoek te gaan naar een buitenlandse partner. R. Calori en M. Lubatkin hebben aangegeven dat de concentratiegolf tijdens de jaren negentig het gevolg was van het wegvallen van protectionistische barrières binnen Europa.[43] Zo was de deregulering en liberalisering van markt een van de belangrijkste drijfveren achter de fusie- en overnamegolf in de financiële sector in de jaren negentig.[44] In dit onderzoek zal worden nagegaan welke veranderingen in de institutionele omgevingscondities hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de zes bestudeerde fusiecases.

*Financiële en persoonlijke motieven*

De econoom H. Schenk meent dat fusies en overnames voornamelijk het gevolg zijn van kuddegedrag onder ondernemers. Bedrijven zouden het veiliger achten om mee te roeien met een fusiegolf dan om afzijdig te blijven. Schenk noemt dit de 'minimax regret strategy'.[45] Angst voor het verlies van marktaandeel of voor een gedwongen opsplitsing of overname zou bestuurders er toe aanzetten om zelf een bedrijf over te nemen of zelf het initiatief te nemen voor een fusie.[46] Een besluit tot fuseren zou in sommige gevallen voor de zittende bestuurders een laatste redmiddel bieden om de greep op het bedrijf gedeeltelijk te kunnen behouden. De angst van bestuurders voor de mogelijke gevolgen van een fusie- en overnamegolf kan op verschillende manieren worden aangewakkerd. Bijvoorbeeld door slecht management, imperfecties in de lokale kapitaalmarkt of valutaverschillen kan het voorkomen dat een bedrijf op de beurs ondergewaardeerd raakt. Dit kan potentiële kopers lokken die op de korte termijn kansen zien om van de overname te profiteren met alle mogelijke desastreuze gevolgen voor het overgenomen bedrijf van dien. Door te fuseren met een gelijkwaardige partner kan in sommige gevallen worden voorkomen dat het bedrijf zal worden opgedeeld en het bestuur zal moeten aftreden.[47]

Ook voor bedrijven die niet direct hoeven te vrezen voor de gevolgen van een concentratiegolf kan een grensoverschrijdende fusie interessant zijn. Een fusie kan

[42] Bouwens, *Focus op formaat,* 50.
[43] R. Calori en M. Lubatkin, 'Euro mergers 1993: Viewpoints and predictions', in: G. von Krogh, A. Sinatra en H. Singh (eds.), *The management of Corporate Acquisitions* (MacMillan, New York 1994) 128-143.
[44] Zie onder andere G. Westerhuis, *Conquering the American market. ABN AMRO, Rabobank and Nationale-Nederlanden working in a different business environment, 1965-2005* (Boom, Amsterdam 2008).
[45] Zie onder andere M. Dietrich en H. Schenk, 'Co-Ordination Benefits, Lock-In, and Strategy Bias,' in: *Management Report*, Vol. 220 (Erasmus University, Rotterdam 1995), D.S. Scharfstein en J.C. Stein, 'Herd Behaviour and Investment', in: *American Economic Review*, Vol. 80/3 (1990) 465-479 en H. Schenk, 'Are international acquisitions a matter of strategy rather than wealth creation?', 168-169.
[46] Zie ook D.F. Greer, 'Acquiring in order to avoid acquisition', in: *Antitrust Bulletin* (Spring 1986) 155-186.
[47] UNCTAD, *World Investment Report 2000,* 144

bestuurders de kans bieden om zich op een internationaal podium te profileren en op die manier hun status of hun macht te vergroten. Uit financieel oogpunt kon een fusie voor hen ook aantrekkelijk zijn. Het verkrijgen van meer verantwoordelijkheden resulteerde dikwijls in een hoger loon. Wat een fusie voor bestuurders bovendien interessant kon maken, was dat het sluiten van een fusieovereenkomst vaak beloond werd met hoge eenmalige bonussen. Indien mogelijk zal ik per bedrijf aangeven of dergelijke persoonlijke motieven een rol hebben gespeeld bij het fusiebesluit. Voor de afzonderlijke cases zal bovendien worden onderzocht of er zich binnen de markt een concentratiegolf heeft voorgedaan en hoe hoog de druk op de bestuurders was om hier in mee te gaan.

Net als voor de overige motieven geldt dat financiële en persoonlijke drijfveren alleen niet de doorslag geven voor een fusie. Dikwijls is er sprake van een combinatie van uiteenlopende motieven. Eveneens moet worden opgemerkt dat een duidelijke scheidslijn tussen rationeel en irrationeel gedrag in de praktijk moeilijk te trekken is. Het is veelal lastig om strategische beweegredenen op juistheid te controleren, omdat niet bekend is wat er met het bedrijf zou zijn gebeurd wanneer het niet zou zijn gefuseerd. Ook is het moeilijk om te bepalen of de verwachte economische voordelen realistisch waren of niet. Om hier een beter beeld van te krijgen, zal worden onderzocht hoe de totstandkoming van het strategische concept verliep. Daarnaast wordt onderzocht welke afspraken er onderling werden gemaakt om optimaal te kunnen profiteren van de economische voordelen van de fusie.

### 1.8 Hoofdvraag, subvragen en doel van de studie

Het doel van de studie is een beter begrip te krijgen van grensoverschrijdende fusies. De onderzoeksvragen die centraal staat, luidt: *hoe komt het dat bepaalde grensoverschrijdende fusiebedrijven uitgroeien tot een succes en andere niet?* Om op deze centrale vraag een antwoord te kunnen geven, heb ik drie subvragen geformuleerd:

1) Welke motieven lagen aan de fusiewens van de afzonderlijke bedrijven ten grondslag? Waarom kozen deze bedrijven voor een grensoverschrijdende fusie als manier om hun activiteiten te internationaliseren? (*Motieven)*
2) Welke condities moeten worden meegewogen om het succes of falen van een grensoverschrijdende fusie te kunnen verklaren? Is de verklaring die Olie hiervoor geeft universeel toepasbaar op andere transnationale fusiecases (zie p. 15)? *(Condities)*
3) Waarom mislukken veel van de grensoverschrijdende fusies? Is er een verklaring te geven voor het feit dat Brits-Nederlandse fusies relatief succesvoller zijn verlopen dan Duits-Nederlandse fusies? Is het mogelijk te leren van eerdere fusie-ervaringen? (*Lessen)*

Deze dissertatie voegt op drie verschillende manieren iets toe aan de bestaande literatuur over fusies. Ten eerste bestaan er weinig studies die zich specifiek concentreren op problemen waar grensoverschrijdende fusies mee te maken krijgen. In de bestaande literatuur worden grensoverschrijdende fusies vaak in een adem genoemd met overnames; terwijl toch mag worden aangenomen dat een integratieproces na een overname een geheel eigen dynamiek kent. Dit zal onder meer aan de hand van de Enka-Glanzstoff case duidelijk worden gemaakt.

Deze studie bouwt voort op die van René Olie, die als een van de eersten heeft geprobeerd het inzicht in grensoverschrijdende fusie te verbeteren. Getest zal worden of zijn studie ons een goed beeld geeft van de condities die het fusieverloop bepalen, of dat dit beeld moet worden aangepast. Terwijl Olie zich voornamelijk heeft gericht op de problemen die zich tijdens het integratieproces ontwikkelen, zal ik ook aandacht besteden aan de problemen die ondernemingen in de aanloop tot de fusie hebben ondervonden. Door meer aandacht te besteden aan de fusieonderhandelingsfase is het beter mogelijk om de oorzaak van bepaalde fusieproblemen aan te kunnen geven.

In het onderzoek naar fusies wordt doorgaans weinig aandacht besteed aan de invloed van institutionele condities op fusieprocessen. Veelal worden alleen economische oorzaken voor succes of falen van grensoverschrijdende fusies aangegeven. Door casestudies uit verschillende tijdsvakken in het onderzoek te betrekken, kan worden beoordeeld hoe de veranderende omgevingscondities in positieve of negatieve zin invloed hebben gehad op de slagingskans van grensoverschrijdende fusies. Door de institutionele en lange termijn dimensie toe te voegen, kan een betere verklaring worden gegeven voor de dikwijls moeizaam verlopende fusieprocessen. Op deze manier levert deze dissertatie een bijdrage aan de discussie over internationalisatieprocessen die vooral door economen, sociologen en bedrijfshistorici wordt gevoerd.

### 1.9 Hoofdstukken

In totaal zullen zes transnationale bedrijven worden bestudeerd. Iedere fusiecase is ingedeeld in drie periodes, namelijk: de pre-fusie of aanloopfase, het fusieverdrag of de onderhandelingsfase en de post-fusie fase. Voor iedere case en periode is nagegaan welke nationale en sector-specifieke condities van invloed zijn geweest op het fusieverloop en welke groepen *stakeholders* inspraak hebben gehad op de besluitvorming. Daarnaast is vastgesteld hoe de afzonderlijke bedrijven op organisatorisch, strategisch en cultureel vlak van elkaar afweken.

In hoofdstuk 2 komt de fusie tussen Koninklijke en Shell Transport aan bod. Na een korte inleiding zal in sectie 1 de aanloop tot de fusie worden beschreven. Daarna volgt een beschrijving van de fusieonderhandelingen in sectie 2. Onderzocht zal worden hoe het *due diligence* proces verlopen is. Onder *due diligence* wordt verstaan het onderzoek naar de boekhouding door de afzonderlijke partijen. Verder wordt gedurende deze fase bekeken welke juridische en fiscale implicaties een fusie kan hebben. Op grond van dit onderzoek kan uiteindelijk de waardeverdeling tussen de fusiepartners worden bepaald. Ten slotte maakt dit onderzoek het mogelijk om een inschatting te maken van de synergieën en schaalvoordelen van de fusie. In sectie 3 worden vier periodes in de post-fusie fase behandeld. In periode I (1907-1913) is onderzocht hoe de samensmelting verliep en hoe het bedrijf zich heeft ontwikkeld. In het bijzonder is aandacht besteed aan de wijze waarop het bestuur reageerde op de onvermijdelijke integratieproblemen. In periode II (1914-1924) is onderzocht hoe het bestuur heeft voorkomen dat de bedrijfsvoering tijdens de Eerste Wereldoorlog verstoord raakte. Ook zal worden aangegeven hoe de oorlogsperiode heeft uitgewerkt op de organisatorische ontwikkeling van het bedrijf. Dezelfde punten worden aan de orde gesteld in periode III (1936-1946). In periode IV (1952-1957) zullen de achtergronden van de grootschalige reorganisatie van de jaren vijftig worden belicht. Onder andere wordt duidelijk waarom de McKinsey reorganisatie van 1957 nodig was. Hierna volgt een samenvatting, waarin per fusiefase de fusiebelemmerende en -bevorderende condities zullen worden opgesomd. Afsluitend zal in de tussentijdse conclusie worden aangegeven waar Koninklijke/Shell zijn succesvolle ontwikkeling tijdens de eerste vijftig jaar aan te danken heeft gehad.

In hoofdstuk 3 volgt een bespreking van de Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel fusies. Na een korte beschrijving zal het fusieverloop van deze drie bedrijven met elkaar worden vergeleken. Aan de hand hiervan kunnen een aantal tussentijdse conclusies worden getrokken. In hoofdstuk 4 staat de Reed Elsevier case centraal, gevolgd door die van Corus in hoofdstuk 5. Na de beschrijving van de Reed Elsevier en Corus case zullen in de samenvatting de belangrijkste belemmerende en bevorderende condities worden besproken. Deze twee hoofdstukken zullen eveneens worden afgesloten met een tussentijdse conclusie.

In het afsluitende hoofdstuk zullen in paragraaf 2 de vier barrières worden besproken waar grensoverschrijdende fusies mee te maken krijgen. In paragraaf 3 zal worden stilgestaan bij de fusiemotieven en doelstellingen van de afzonderlijke bedrijven. Ook zal worden aangegeven waarom ondernemingen juist voor een grensoverschrijdende fusie als internationaliseringsmiddel kozen. In paragraaf 4 zal per case worden vastgesteld of de onderzochte fusies als een succes of mislukking moeten worden beschouwd. In paragraaf 5

volgen de conclusies. Ook zullen vijf algemene fusielessen worden gegeven. Deze lessen kunnen helpen het inzicht in grensoverschrijdende fusies te verbeteren. De dissertatie wordt afgesloten met een aantal discussiepunten. Onder andere zal worden aangegeven wat deze studie ons heeft geleerd over de ontwikkeling van het Nederlandse *business systeem* en wat voor mogelijk effect dit heeft op de ontwikkeling van grensoverschrijdende fusiebedrijven in Nederland.

## Hoofdstuk 2 Koninklijke/Shell Groep (1907-1957)

### Inleiding

De eerste fusiecase die zal worden behandeld, is die tussen Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch Indië – kortweg Koninklijke – en het Britse Shell Transport and Trading. Deze twee oliebedrijven besloten in 1907 hun activiteiten samen te voegen. In dit hoofdstuk zullen de aanloop tot deze fusie (pre-fusieperiode), het fusieproces en vier periodes uit de eerste vijftig fusiejaren worden belicht. Aan de hand van deze vier episodes uit de geschiedenis van Koninklijke/Shell – ookwel aangeduid als 'de Groep' – wordt goed duidelijk met welke integratieproblemen het bedrijf te maken heeft gehad en hoe het zich staande heeft weten te houden onder dikwijls wisselende economische en institutionele omstandigheden. Tot twee maal toe werd het Brits-Nederlandse concern geconfronteerd met de destructieve gevolgen van een wereldoorlog. In beide gevallen leidde dit tot een verstoring van de bedrijfsvoering en tot grote spanningen tussen de fusiepartners. Opmerkelijk is dat Koninklijke/Shell telkens snel van deze tegenslagen wist te herstellen. Desondanks achtte Koninklijke/Shell het nodig om de bestuursorganisatie in de tweede helft van de jaren vijftig grondig te reorganiseren. Betekende dit soms dat het fusieproces vijftig jaar na de oprichting nog immer niet was afgerond? Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een samenvatting en een tussentijdse conclusie, waarin zal worden aangegeven waaraan de Koninklijke/Shell fusie zijn langdurige succes te danken heeft.

### 2.1 Pre-fusie periode (1890-1906)

#### 2.1.1 Koninklijke en Shell Transport

A.J. Zijlker was een van de Nederlandse ondernemers die aan het eind van de 19e eeuw wist te profiteren van de economische opleving binnen Nederland en zijn koloniën.[48] Zijlker, die van origine tabaksplanter was, startte in 1884 in Sumatra met het op kleine schaal exploiteren van olie. Zes jaar later besloot hij de activiteiten in een naamloze vennootschap onder te brengen, die vervolgens als naam Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch-Indië aannam. Op de Amsterdamse beurs werd kapitaal aangetrokken om het bedrijf verder uit te kunnen bouwen. Ondanks de Nederlandse beursnotering en het Haagse hoofdkantoor was de onderneming een puur koloniale onderneming. Het bedrijf was een zogenaamde *free-standing company* aangezien het tot 1902 geen operationele activiteiten in het moederland had. Een gevolg hiervan was dat directie gelijk na de start van het bedrijf op zoek moest naar effectieve manieren om de overzeese

[48] K.E. Sluyterman, *Kerende Kansen. Het Nederlandse Bedrijfsleven in de Twintigste Eeuw* (Boom, Amsterdam 2003) 16-17

activiteiten te coördineren.[49] Op de Aziatische oliemarkt was ook het Britse familiebedrijf M. Samuel & Co actief. Deze Britse onderneming en voorloper van Shell Transport & Trading profiteerde net als Zijlker van de mogelijkheden die zich in de koloniale gebiedsdelen voordeden. Oorspronkelijk hielden de gebroeders Marcus en Samuel Samuels zich voornamelijk bezig met de handel in exotische producten. In navolging van successen van oliebedrijven zoals het Amerikaanse Standard Oil begon het Britse handelshuis met de handel van Russische olie op de Aziatische markten. Op deze markten kreeg de onderneming concurrentie te duchten van onder andere het Nederlandse oliebedrijf Koninklijke. Door de grote geografische afstand tussen de handelsposten en het Londense hoofdkantoor en de beperkte communicatiemiddelen zagen de Samuels net als Koninklijke geen andere mogelijkheid dan om veel van de beslissingsbevoegdheden te delegeren aan het lokale management.

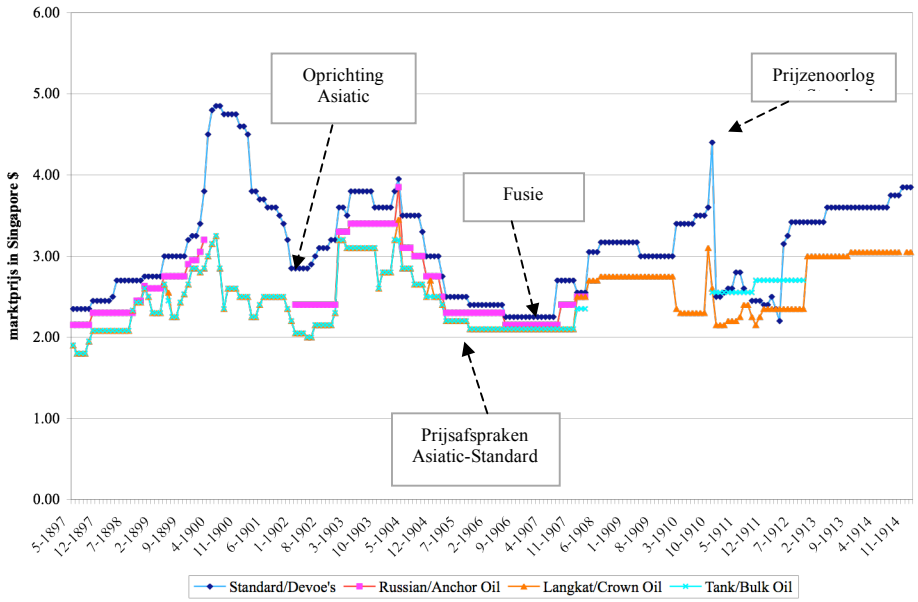
De wereldwijde oliemarkt werd rond de eeuwwisseling gedomineerd door de Standard Oil Trust van de Amerikaan J.D. Rockefeller. Koninklijke en Samuel & Co probeerden als zogenaamde *challengers* hun marktpositie te verbeteren.[50] De concurrentie was hevig maar omdat de vraag naar petroleum zich snel ontwikkelde, probeerden veel nieuwe ondernemingen een plaats op deze markt te veroveren. Binnen Nederlands-Indië waren weliswaar meerdere oliebedrijven actief, maar omdat de markten gescheiden waren, was er nauwelijks sprake van concurrentie. Één van de bedrijven die eveneens in Indië actief was, was de Dordtsche Petroleum Maatschappij (1889) van A. Stoop. In Sumatra beschikte Koninklijke over goede productiemogelijkheden. Het ontbrak hen echter aan lokale afzetmogelijkheden. Teneinde toegang tot de regionale afzetmarkt te verbeteren, besloot Koninklijke zelf te investeren in een distributie en verkoopapparaat. Voornamelijk dankzij de inspanningen van Koninklijke directeuren J.B.A. Kessler en H.W.A. Deterding slaagde het bedrijf er in een eigen verkoopnetwerk in Azië op te zetten.[51] Dordtsche bijvoorbeeld liet zich niet in met regionale transport en marketing, maar leverde direct aan groothandelaren die de Javaanse markt bedienden.[52] Het besluit van Koninklijke om dat juist wel te doen, legde het bedrijf bepaald geen windeieren. Ondersteund door een eigen marketingcampagne bracht Koninklijke lampenolie onder de merknamen "Langkat" en later "Kroonolie" ("Crown Oil") aan de man.[53] Uit de Singaporese prijsnotering valt af te leiden dat Koninklijke, dankzij de

[49] Ibidem, 54-61. Zie voor *free-standing companies*; B. Gales en K.E. Sluyterman 'Dutch free-standing companies between 1870 and 1940', in: M. Wilkins, H.G. Schröter (eds), *The Free-Standing Company in the World Economy, 1830-1996* (Oxford University Press, Oxford 1998).

[50] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 6.
[51] F. C. Gerretson, *Geschiedenis der 'Koninklijke',* deel I, (Bosch en Keuning NV, Baarn 1971) 210-214.
[52] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 24.
[53] Ibidem, 30-35.

kortere aanvoerroute, een prijsvoordeel behaalde ten opzichte van de Amerikaanse olie van Standard Oil ("Devoes") en de Russische olie van de Samuels (zie grafiek 2.1).

**Grafiek 2.1 Prijsontwikkeling van olie op de Aziatische markt**




Bron: M.J.J. van Os, Commodity Price Data Singapore (1830-1914) http://www.iisg.nl/hpw/singapore/index.php

Om de Aziatische markt van lampenolie te kunnen voorzien, zette Samuel & Co een wijdverspreid Aziatisch handelsnetwerk op. Aan de basis van het succes op deze markt lag het besluit om Russische olie niet via stukverpakking, maar in bulk naar Azië te verschepen. In 1891 besloten de Samuels samen met enkele Russische olieproducenten en een Britse scheepsbouwer het zogenaamde Tank Syndicaat op te richten.[54] Het kostenvoordeel door bulktransport, samen met een goede marketing, zorgde er voor dat de lampenolie – onder de merknaam "Anchor" – goed aansloeg.[55] In 1895 besloot Samuel & Co in Kutei op Nederlands-Borneo zelf de exploratie, productie en raffinage van olie ter hand te nemen. Met een productiegebied in het hart van de Aziatische markt zou de onderneming zijn greep over de aanvoer vergroten en beter kunnen inspelen op prijsfluctuaties. Het doel van de Samuels was om net als Koninklijke een volledige geïntegreerd oliebedrijf op te zetten. Dit betekende dat de beide ondernemingen zich zowel op de exploratie, productie, verwerking, distributie als op de verkoop van olie gingen concentreren. Om de intenties kracht bij te zetten, besloten de Samuels in 1897 al hun belangen onder te brengen in een aparte vennootschap die de naam Shell Transport & Trading Company Limited meekreeg. De board van Shell Transport

[54] R. Henriques, *Bearsted: A Biography of Marcus Samuel, First Viscount Bearsted and Founder of "Shell" Transport and Trading Company 1853-1927*, (Robert, Barrie & Rockliff, London 1960).
52-53 en Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 40-43.
[55] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 39 en 42-45.

bestond aanvankelijk uit twee *managing directors* – Marcus en Sam Samuel – en negen *directors*. Marcus Samuel werd benoemd als *chairman* van Shell Transport.

Om een geïntegreerd oliebedrijf te starten, waren grote investeringen nodig in onder andere nieuwe concessies, boor- en opslagfaciliteiten, raffinaderijen, transportmiddelen, huisvesting en marketing. Aangezien niet alle kennis voorhanden was, moesten de bedrijven deze zien aan te trekken. Een ander probleem was dat er maar weinig individuen geschikt waren om belangrijke posten binnen het bedrijf te bezetten. Op de regionale markt waren enkel laag geschoolde arbeidskrachten voorhanden. In Nederland en Groot-Brittannië waren er bovendien maar weinig mensen te vinden die over de benodigde specialistische kennis van het olievak beschikten, omdat de binnenlandse opleidingsmogelijkheden beperkt waren. Om over voldoende geschikte kandidaten te kunnen beschikken, waren de bedrijven gedwongen om specialisten in het buitenland te rekruteren en de training grotendeels zelf te verzorgen. Het personeelsbestand van Koninklijke en Shell Transport was hierdoor al in een vroeg stadium zeer internationaal van karakter. Gezien het schaarse aanbod en de dikwijls zware werkcondities was het bedrijf bovendien gedwongen relatief hoge lonen te betalen.

Ondanks de beperkte middelen die het tot zijn beschikking had, slaagde Koninklijke er in om in Azië een efficiënt ingericht distributie- en verkoopnetwerk op te zetten. Shell Transport daarentegen ondervond grote tegenslagen bij zijn poging om een eigen productie en verwerkingsapparaat in Kutei op te zetten. Dat het nastreven van een volledig geïntegreerd oliebedrijf niet zonder risico's was, ondervonden de bedrijven ieder afzonderlijk rond 1900. Koninklijke werd geconfronteerd met het plotseling droogvallen van de olieputten. Dankzij de invoer van Russische olie wist het bestuur het bedrijf draaiende te houden. Bovendien werd er in Perlak olie gevonden. Door de vondst van olie op één van zijn nieuwe concessies beschikte Koninklijke bovendien binnen een jaar na het droogvallen van de putten al weer over zijn eigen oliebronnen in Sumatra. De les die het bestuur hier uit trok, was dat het in de toekomst de aanvoer moest zekerstellen teneinde zijn raffinaderijen, vloot en verkoopnetwerk volledig te kunnen benutten. Door in 1899 te participeren in de Eastern Oil Association was het verzekerd van een alternatieve aanvoerbron uit Rusland. Om zich beter te beschermen tegen de door marktleider Standard Oil geïnitieerde prijzenoorlogen besloot Koninklijke samenwerkingsverbanden aan te gaan met verschillende op de Aziatische markt opererende bedrijven.[56]

[56] Gerretson, *Geschiedenis der 'Koninklijke'* II, 98-99 en 228-229.

Bij Shell Transport openbaarden de problemen zich geleidelijker dan bij Koninklijke. Achteraf kan worden vastgesteld dat de problemen bovendien dieper geworteld lagen dan bij Koninklijke.[57] Terwijl Koninklijke pogingen ondernam om zowel de aanvoer van olie als de controle over de markt te optimaliseren, concentreerde Shell Transport zich enkel op de verbetering van de aanvoer. Shell Transport richtte zich, in tegenstelling tot Koninklijke, niet alleen op de Aziatische markt, maar streefde er naar om de gehele wereld van olie te voorzien. Om dit doel te verwezenlijken, sloot het contracten met Indische, Amerikaanse, Russische leveranciers en Duitse handelaars in Roemeense olie.[58] Tegelijkertijd investeerde het in de opzet van een eigen productie- en verwerkingsbedrijf in Borneo. In de praktijk pakte deze strategie niet goed uit. De contracten leverden Shell Transport niet de hoeveelheid olie op die nodig was om zijn distributie en verkoopnetwerk te kunnen voeden. Bovendien was de prijs die Marcus Samuel had bedongen veel te hoog om op de Aziatische markt te kunnen concurreren. In Borneo kreeg het bedrijf ook de nodige operationele tegenslagen te verduren, zodat de capaciteit van de eigen raffinaderij niet kon worden benut.[59]

Het besturen van een oliebedrijf viel Marcus Samuel alles behalve mee. Als handelaar was hij gewend om snel in te spelen op veranderende marktomstandigheden. Bij de opzet een eigen productietak bleek deze ervaring van weinig nut. Investeringen in de exploratie en productie van olie kenden een langere looptijd dan voor tankers en opslagfaciliteiten en brachten bovendien ook hogere financiële risico's met zich mee. Gedegen vooronderzoek was daarom vereist. Toch bleef Marcus Samuel op dezelfde opportunistische wijze opereren als dat hij voorheen had gedaan. De onervarenheid met het besturen van een productiebedrijf bleek onder meer uit Marcus Samuels overhaaste besluit om een contract af te sluiten met het Amerikaanse Guffey Petroleum, zonder daarbij, zoals Koninklijke gewend was, specialisten te betrekken. Voor Shell Transport zou de Guffey deal zeer nadelig uitpakken.[60]

De bestuurswijze van Koninklijke verschilde op veel punten van die van Shell Transport. Koninklijke beschikte in tegenstelling tot Shell Transport over drie voltijds managers, die gezamenlijk het beleid bepaalden en de coördinatie over de uitvoering voerden. Na de dood van J.B.A. Kessler stonden drie directeuren aan het hoofd van het Haagse hoofdkantoor: Deterding, H. Loudon en A. Capadose.[61] Marcus en Sam Samuel waren parttime managers, die hun aandacht over Shell Transport en hun eigen handelshuis M. Samuel & Co moesten

[57] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 46-53 en 56-61.
[58] Henriques, *Marcus Samuel,* 355-356.
[59] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 59-60.
[60] Ibidem, 60-61 en 67.
[61] Kessler was van 1893 tot 1900 directeur van Koninklijke. Capadose was van 1893 tot 1902 commissaris van Koninklijke. Tussen 1902 tot 1906 kreeg hij een plaats in directie toebedeeld. Daarna keerde hij terug in de Raad van Commissarissen (RvC) (1906-1929).

verdelen.[62] Nadat het bedrijf een aantal jaren alleen door de twee broers was aangevoerd, werden in 1903 R. Waley Cohen[63] en W.F. Mitchell[64] als versterking van het managementteam aangetrokken. Ondanks dat zij geleidelijk meer bevoegdheden kregen, werden alle belangrijke besluiten nog altijd door Marcus en zijn broer genomen. Overige boardleden werden nauwelijks geïnformeerd.[65] Voor informatievoorziening en advies vertrouwden de Samuels doorgaans op de inbreng van familieleden en geaffilieerde zakenpartners, die zij binnen de board hadden samengebracht.[66] Binnen de directie van Koninklijke stelde de algemeen directeur van Koninklijke – Deterding – zich in de beginjaren op als een *primus inter pares*. Deterding onderhield nauwe banden met zijn mede-directeuren en de commissarissen. Vergeleken met het bestuursmodel van Shell Transport had die van Koninklijke een meer collegiale signatuur.

### 2.1.2 Asiatic (1902)

Omdat Shell Transport in Azië in tegenstelling tot Koninklijke niet de beschikking had over lokale aanvoer, was het bedrijf veel kwetsbaarder voor stijgingen van de vrachttarieven. Bovendien fluctueerde de olieprijs als gevolg van het grote aanbod op deze markt hevig (zie grafiek 2.1). Voordat de Russische olie in bijvoorbeeld Singapore per tanker kon worden afgeleverd, bestond het gevaar dat de prijs was gedaald. In het bijzonder door toedoen van marktleider Standard Oil was de olieprijs aan voortdurende verandering onderhevig. Pogingen van onder andere Koninklijke en Shell Transport om hun marktaandeel op deze markt te vergroten, werden door het Amerikaanse concern steevast beantwoord met een prijzenoorlog. In 1901, toen Standard Oil een prijzenoorlog ontketende, werd vooral Shell Transport hard getroffen. De winsten over dat jaar daalden met maar liefst 30%.[67] Koninklijke werd minder hard door dalende olieprijzen geraakt, omdat het beschikte over lokale olievelden en daardoor beter in staat was om het aanbod op de vraag af te stemmen.

In tijden dat de winstmarges onder druk kwamen te staan, werd het voor de Samuels extra moeilijk om de financiën op orde te krijgen. Door de cijfers rooskleuriger af te schilderen dan dat ze in werkelijkheid waren, hoopten de Samuels de kwalijke gevolgen te maskeren. Één daarvan was dat de almaar stijgende afschrijvingskosten al jarenlang niet meer door de opbrengsten werden gedekt. Toen Standard Oil halverwege 1901 voorstelde om de aandelen Shell Transport over te nemen, bood zich volgens Sam Samuel een goede mogelijkheid om

[62] Henriques, *Marcus Samuel*, 198.
[63] Waley Cohen was van 1903 tot 1952 *managing director* van Shell Transport, *director* van Asiatic (1906-1951), *managing director* van Anglo-Saxon (1907-1928) en niet gedelegeerd lid van Raad van Beheer (RvB) van Bataafsche (1907-1909).
[64] Foot Mitchell was *managing director* van Shell Transport (1903-1938) en *director* van Asiatic (1903-1906).
[65] Henriques, *Marcus Samuel*, 325.
[66] Ibidem, 264 en 348.
[67] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 72.

het bedrijf te verkopen. Echter, Marcus Samuel prefereerde het aanbod van Koninklijke en de Parijse bankiersfamilie de Rothschilds om de distributie en verkoop voortaan gezamenlijk te gaan voeren. De Rothschilds controleerden een groot deel van de Russische olieaanvoer. Door de distributie- en verkoopactiviteiten van alle drie de ondernemingen samen te voegen in een *joint-venture,* zou een krachtige tegenspeler van Standard Oil op de Aziatische markt kunnen ontstaan. In tegenstelling tot zijn broer gaf Marcus Samuel er dus de voorkeur aan om zelf binnen de oliesector actief te blijven. In 1901 werd de overeenkomst gesloten, maar het duurde tot juli 1902 voordat de *joint-venture* officieel tot stand kwam. Het hoofdkantoor van het tot Asiatic Petroleum Company Limited gedoopte bedrijf kwam in Londen te liggen. De dagelijkse uitvoering van het beleid werd overgelaten aan Deterding, die samen met Marcus Samuel en Fred Lane – de vertegenwoordiger van de Rothschilds – het *executive committee* (EC) gingen vormen. Er werd een contract afgesloten dat de partijen voor twintig jaar aan elkaar verbond.

In tegenstelling tot Shell Transport gaven voor Koninklijke de bedrijfsresultaten geen aanleiding om in de *joint-venture* te stappen. Na de productiecrisis van 1898 had het bedrijf zich stormachtig ontwikkeld. De productie- en raffinage- en vlootcapaciteit waren snel gestegen en ook het verkoopnetwerk was flink uitgebreid. Bij de ontwikkeling van deze activiteiten ging het Koninklijke voor de wind. Koninklijke hoopte dat het door de participatie in Asiatic de machtsbasis in Azië kon consolideren, waardoor het tijd en ruimte zou krijgen om de achterstand op Standard Oil te verkleinen. Om een aanval op Standard Oils machtspositie te kunnen openen, moesten volgens Deterding de productie en afzet verder op elkaar worden afgestemd en het internationale speelveld worden uitgebreid. Om hogere opbrengsten te realiseren in alle lagen van het bedrijf, moest naar zijn mening de olie-industrie eerst een consolidatieslag maken.[68] Koninklijke nam in dit proces het voortouw. In 1901 slaagde het bedrijf er in om vrijwel alle Indische producenten samen te laten werken. Na de oprichting van Asiatic besloot deze groep producenten hun olie via de Koninklijke op de markt te gaan brengen. Vervolgens begaf het zich met succes op het overnamepad. In 1904 slaagde het er in om de Indische branchegenoot Moeara Enim over te nemen.[69] Als gevolg van de concentratie van belangen stegen de prijzen op de Aziatische oliemarkt tussen 1902 en 1904 met maar liefst 50% stegen (zie grafiek 2.1).

Ondanks alle inspanningen van Koninklijke had Standard Oil nog altijd 60% à 70% van de Aziatische markt in handen. Standard Oils distributienetwerk, in combinatie met een goede marketing en hoge kwaliteit van het product, droeg er toe bij dat “Devoes” bij de consument

[68] Ibidem, 64.
[69] Gerretson, *Geschiedenis der ‘Koninklijke’* II, 98-99 en 228-229.

nog immer meer geliefd was dan "Kroonolie" of "Anchor" (zie grafiek 2.1). Het succes van Asiatic en de groei van Koninklijke zette Standard Oil echter wel aan om de bestaande prijsafspraken met Asiatic verder uit te breiden. Prijzen werden tussen 1905 en 1907 laag gehouden om te voorkomen dat nieuwe spelers zich op de markt zouden aandienen. Koninklijke maakte van de tijdelijke rust op de Aziatische markt gebruik door meer te investeren in de kwaliteit en de naamsbekendheid van hun producten. Met name ten opzichte van Standard Oil hadden zij hierin nog een lange weg te gaan.[70]

### 2.1.3 Aanloop tot de fusie

Koninklijke was er als eerste onderneming ter wereld in geslaagd om een volledig geïntegreerd oliebedrijf op te bouwen. Marktleider Standard Oil daarentegen koos er voor om de exploratie en productie van olie aan anderen over te laten. Vergeleken met Standard Oil en Shell Transport was het verkoopnetwerk van Koninklijke niet erg groot, maar wel bijzonder efficiënt en winstgevend. In 1902 durfde Koninklijke het aan om ook op de Europese markt te betreden. Het bestuur koos niet zoals in Azië voor de handel in lampenolie, maar voor benzine. Koninklijke vestigde opslagfaciliteiten in Rotterdam en nam, om de afstand tussen de plaats van productie en de markt te verkleinen, een aandeel in Roemeense oliewinningprojecten.[71] Bovendien participeerde de onderneming in Frankrijk en Duitsland in de oprichting van raffinaderijen en verkooporganisaties.[72] Dankzij de deelname in 1902 in de Duitse oliemaatschappij Benzinwerke Rhenania wist Koninklijke binnen afzienbare tijd marktleider in Duitsland te worden.[73] Ook in Frankrijk wist de onderneming het marktaandeel snel te vergroten. Het succes in Europa stelde Deterding in staat Standard Oil op verschillende markten tot marktafspraken te dwingen.

De slag om de Europese markt verliep voor Shell Transport veel minder voorspoedig. Door samen met de Deutsche Bank en de Roemeense oliemaatschappij Steaua Romana te participeren in een Duits oliehandelsbedrijf – PPAG – hoopte Shell Transport de greep op de Duitse en omringende markten te vergroten. Als gevolg van de prijzenoorlog die Standard Oil ontketende, werden de financiële problemen van Shell Transport versterkt. Voor Shell Transport bleek het onmogelijk om aan zijn kapitaalverplichtingen ten opzichte van PPAG voldoen. Hierdoor was het Britse bedrijf gedwongen om zich uit het consortium terug te trekken. Hierdoor verloor Shell Transport niet alleen de gehele Europese afzetmarkt, maar ook het bezit van een groot deel van zijn transportbedrijf.[74]

---

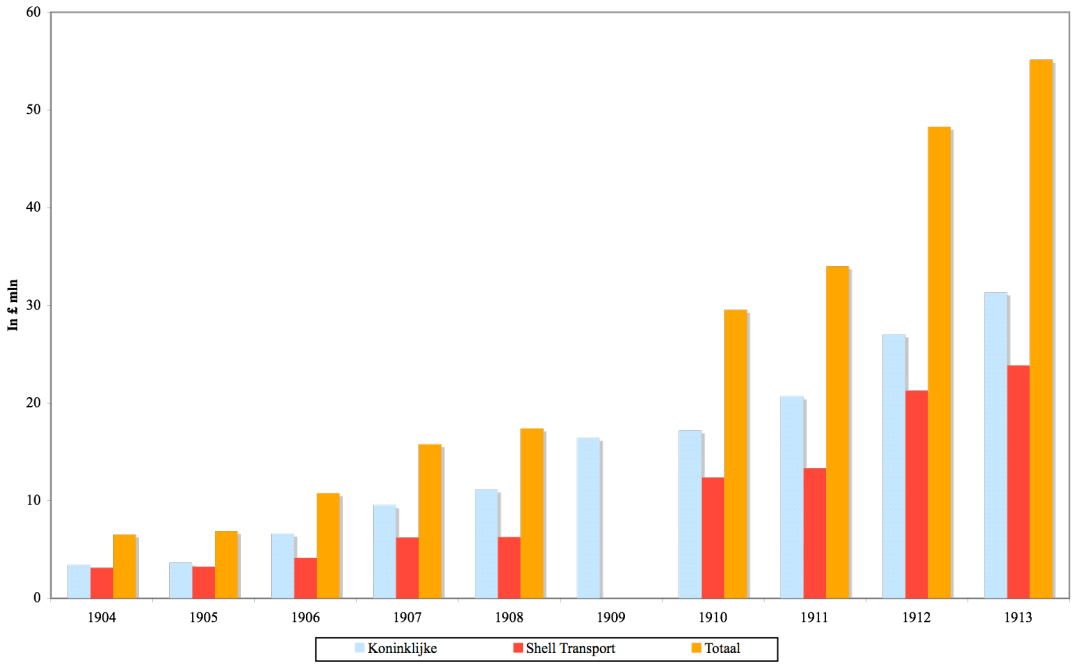
[70] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 78.
[71] Ibidem, 79.
[72] F. de Goey, 'Henri Deterding, Royal Dutch/Shell and the Dutch Market for Petrol, 1902-46', in: *Business History*, Vol. 44/4 (October 2002) 60-66.
[73] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 79.
[74] Henriques, *Marcus Samuel,* 489-491.

Door een hele reeks van bestuurlijke blunders was Shell Transport nu financieel op de rand van de afgrond komen te balanceren. De winsten uit Asiatic wogen niet langer op tegen de verliezen die Shell Transport met zijn productie- en verwerkingsbedrijf boekte. Marcus Samuel was bang dat zijn mede-aandeelhouders en de Britse financiële pers lucht zou krijgen van de slechte staat waarin het bedrijf verkeerde. Het was niet zozeer de angst dat het bedrijf kwetsbaar zou worden voor een vijandige overname door de grote concurrent Standard Oil. Immers, het merendeel van de aandelen waren in handen van de familie Samuels. Een eventuele overname kon alleen plaatsvinden als de Samuels hiermee vrijwillig zouden instemmen. Marcus Samuel was meer bevreesd voor de mogelijke gevolgen voor zijn imago. Om een publieke blamage te voorkomen zag hij geen andere keus dan in december 1905 toenadering te zoeken tot zijn Nederlandse partner in Asiatic.[75]

In 1896 hadden Koninklijke en Shell Transport al eens oriënterende fusiegesprekken gevoerd. Echter, toen het voor Koninklijke duidelijk werd dat het in de beoogde nieuwe combinatie het onderspit zou delven, bekoelde het enthousiasme voor het idee.[76] Koninklijke had de moeilijke oprichtingsjaren achter zich gelaten en in rap tempo de achterstand op Shell Transport ingelopen. In 1904 en 1905 waren Koninklijke en Shell Transport in waarde ongeveer even groot zie (grafiek 2.2). Deterding realiseerde zich dat ditmaal een fusie een betere kans van slagen had. Door zijn positie als *general manager* van Asiatic was Deterding goed op de hoogte van de productie- en raffinageproblemen van Shell Transport in Borneo. Mogelijk was hij ook op de hoogte van de slechte financiële toestand van het bedrijf. Dit gaf hem de kans om voor Koninklijke gunstige voorwaarden af te dwingen. Shell Transport verkeerde in een uiterst kwetsbare positie en had grote behoefte aan de inbreng van Koninklijke om zijn eigen activiteiten vlot te trekken.[77] Koninklijke had bewezen over de kennis en ervaring te beschikken die nodig waren om een succesvol geïntegreerd oliebedrijf op te starten. Door de slecht presterende productie- en verwerkingsactiviteiten van Shell Transport onder het beheer te stellen van het management van Koninklijke zou het Britse bedrijf op den duur wederom kunnen floreren.

[75] SLA 141/3/5, *Board Minutes Shell Transport* (12-12-1905).
[76] Eind 1896 werd Koninklijke voor het eerst door Marcus benaderd. P. Hendrix, *Henri Deterding. Koninklijke, de Shell en de Rothschilds* (SDU, Den Haag 1996) 66 en Henriques, *Marcus Samuel,* 167 en 179.
[77] SHA, 195/112, Deterding aan Loudon (3-1-1907).

**Grafiek 2.2 Marktkapitalisatie Koninklijke/Shell Groep (1904-1913)**




Bron: Van Zanden, *Geschiedenis van Koninklijke Shell. Bijlagen*, 71.

Voor de Samuels bood een fusie met Koninklijke feitelijk nog de enige uitweg. Wat het verlies van de volledige zeggenschap over het bedrijf enigszins verzachte, was dat zij hun bestuursposities mochten behouden en dus nauwelijks gezichtsverlies zouden leiden. Door te fuseren voorkwamen de Samuels dat het financiële wanbeleid in de *City* bekend zou worden. Door de bestuurlijke activiteiten gedeeltelijk over te dragen aan de Koninklijke bestuurders en Deterding te benoemen tot *general manager* van Shell Transport konden de Samuels zich bovendien meer richten op hun handelsbedrijf M. Samuel & Co. en hun groeiend aantal nevenactiviteiten.[78] Een ander voordeel van de fusie was dat de bestuurlijke continuïteit en de kwaliteit van het bestuur van Shell Transport dankzij de inbreng van Koninklijke verzekerd zou zijn. Shell Transport had namelijk een tekort aan geschikte managers. Ook hadden de gebroeders Samuel nog nauwelijks nagedacht over de vraag wie hen op den duur zou kunnen opvolgen. Binnen het bedrijf was Waley Cohen als net afgestudeerd chemicus nog te jong en te onervaren om tot nieuwe leider van Shell Transport te worden benoemd.[79]

Koninklijke zag in een belangenconcentratie een uitgelezen mogelijkheid om de groei van het bedrijf te kunnen versnellen. Dankzij Asiatic had het bedrijf al een flinke stap gemaakt. Deterding realiseerde zich echter dat een *joint-venture* niet de ideale samenwerkingsvorm was. Tussen enerzijds Deterding en de vertegenwoordiger van de Rothshilds – F. Lane – en

[78] Henriques, *Sir Robert Waley Cohen 1877-1952* (Secker & Warburg, London 1966) 94 en *Marcus Samuel,* 348 en 413.
[79] Ibidem, *Waley Cohen,* 49 en 79-124.

anderzijds Marcus Samuel bestonden voortdurende twisten over de inbreng van Shell Transport.[80] Ook het feit dat de samenwerking maar een beperkte looptijd had, baarde Deterding mogelijk zorgen. Om een betere controle te krijgen over de activiteiten van het Britse bedrijf was het noodzakelijk om te komen tot een meer permanente samenwerkingsvorm. Het grote nadeel van een overname van Shell Transport was dat het bedrijf hierdoor de steun van de Britse politici zou verliezen. Koninklijke zette het merendeel van zijn producten af op markten die aan het Britse koloniale rijk toebehoorden en wenste juist op deze markten sterk te groeien. Alleen door de Britten een belangrijk aandeel te geven in een fusiebedrijf, zou het volgens Deterding mogelijk zijn om uit te groeien tot een mondiaal oliebedrijf.[81]

Het grote voordeel van een fusie met Shell Transport school in het feit dat de bedrijven in hoge mate complementair waren. Wanneer Koninklijke de beschikking zou krijgen over het omvangrijke distributieapparaat van Shell Transport kon het zijn groeiende productie over een groter afzetgebied verspreiden. Behalve schaalvoordelen, zoals bij de aankoop van Amerikaanse boormaterialen, lagen er ook beduidende synergetische voordelen in het vooruitzicht. De producten van de Britse firma genoten bovendien grote naamsbekendheid. De rode tinnen blikken met het schelpenlogo die onder de "Shell" merknaam werden verkocht, waren in Azië erg populair.[82] Niet onbelangrijk was dat Shell Transport over marktkennis en handelscontacten beschikte, die konden worden ingezet bij de verdere uitbouw van de marketingorganisatie van Koninklijke.

*Stakeholders* van Koninklijke en Shell Transport hadden aan het begin van de 20e eeuw nog nauwelijks invloed op de besluitvorming. Het gebruik van steenkool was in de scheepvaart en de industrie gemeengoed, zodat politici nog geen militair-strategische waarde hechtten aan olie. Aangezien de fusiewens niet conflicteerde met de liberale ideologie van de regerende Britse en Nederlandse politieke elite, konden Koninklijke en Shell Transport nagenoeg ongehinderd hun fusieplannen uitwerken. Hoe werknemers of consumenten op een mogelijke fusie zouden reageren, deed eigenlijk niet ter zake. Wetgeving die voor hun rechten moesten opkomen, was namelijk nog grotendeels afwezig. Hetzelfde gold voor de aandeelhouders van de beide concerns. Verzet van de Britse aandeelhouders zou bovendien weinig hebben uitgemaakt, aangezien slecht 42% van de aandelen niet in handen waren van de Samuels. De enige aandeelhouders die enige mate van invloed op het bestuur konden uitoefenen, waren degenen die preferente aandelen bezaten. Deze aandelen gaven de bezitter, behalve een aantal

[80] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 73-75 en 78-79.
[81] SHA, Notulen vergadering Raad van Commissarissen Koninklijke (25-5-1905).
[82] Henriques, *Marcus Samuel,* 138-139.

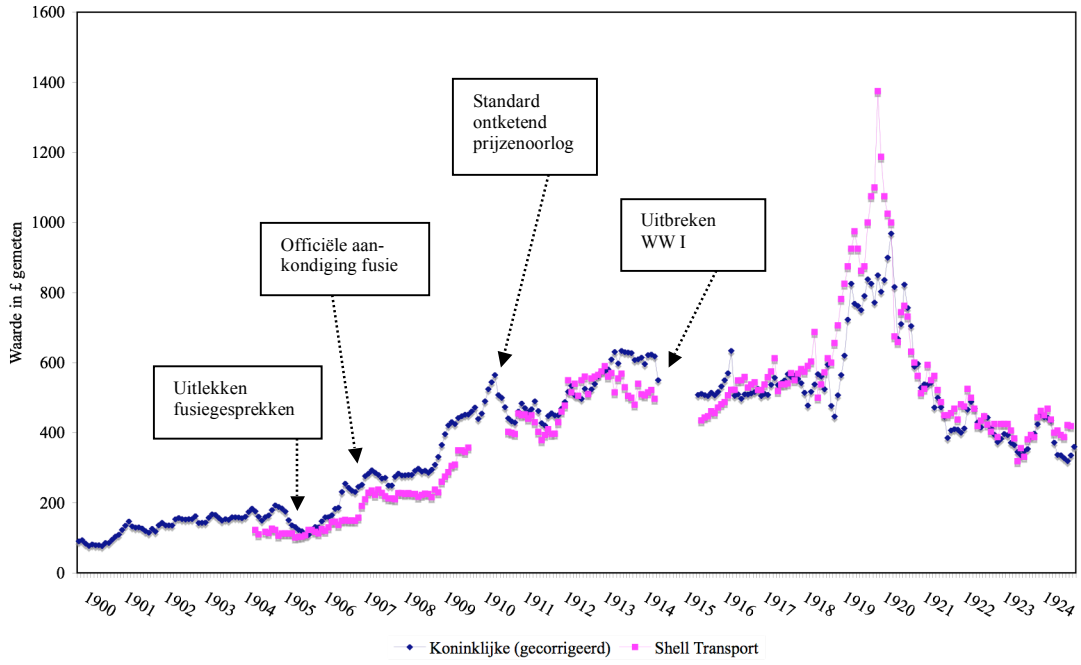
privileges, het recht om directeuren te benoemen. Koninklijke was in 1897 het eerste Nederlandse bedrijf dat het systeem van preferente aandelen invoerde. Deze aandelen werden alleen een select gezelschap van vertrouwelingen aangeboden.[83]

## 2.2 Fusieverdrag (1906-1907)

### 2.2.1 Fusieonderhandelingen en *due diligence*

April 1906 begon de zogenaamde *due diligence* fase. Omdat de gekapitaliseerde waarde van Koninklijke hoger was dan die van Shell Transport werd de eigendomsverdeling vastgesteld op 60:40 in het voordeel van de Nederlanders (zie grafiek 2.2). Marcus Samuel schikte zich hier uiteindelijk in. Als een handreiking aan de gebroeders Samuels stond Deterding hen toe om hun speciale stemrechten te behouden. Het lijkt er op dat het aandeel Koninklijke meer profiteerde van de fusiegeruchten die circuleerden op de Amsterdamse en Londense beurs dan die van Shell Transport. Beleggers waren namelijk van mening dat Koninklijke het meest van een eventuele fusie had te winnen (zie grafiek 2.3).

**Grafiek 2.3 Aandelenkoersen Koninklijke en Shell Transport 1900-1925 (als percentage van de nominale waarde)** [84]




Bron: Van Zanden, *Geschiedenis van Koninklijke Shell. Bijlagen*, 69.

Het vooronderzoek richtte zich tevens op de juridische, fiscale en politieke implicaties van een grensoverschrijdende fusie. Om de voorkeursbehandeling bij de verlening van concessies

[83] Gerretson, *History* II, 76-82 en 94-97.
[84] Koers Koninklijke gecorrigeerd voor aandelensplitsing medio 1906.

in Indië te behouden, was het absoluut noodzakelijk dat het Nederlandse karakter van Koninklijke behouden zou blijven. De partijen leken zich ook bewust van de sociaal-culturele gevaren die aan een verregaande vorm van integratie kleefden. Door de belangen van Shell Transport en Koninklijke volledig samen te laten smelten, bestond de kans dat Koninklijke de sympathie van de Nederlandse consument zou kunnen verliezen. Dit was een les die het Koninklijke bestuur onder andere trok uit de Boerenoorlog in Zuid-Afrika (1899-1902), toen de anti-Britse sentimenten in Nederland hoog opliepen.[85] Bij de opzet van het fusiebedrijf moest hier zo mogelijk rekening mee worden gehouden.

Om optimaal te kunnen profiteren van de samenwerking was het van groot belang om een juridisch raamwerk te construeren, waarbij het Britse en Nederlandse concern als aparte nationale eenheden, met hun eigen beursnoteringen en hoofdkantoren, konden blijven voortbestaan. Als belangrijkste voordeel van deze zogenaamde duale structuur gold dat beide partijen onder eigen nationale vlag konden blijven opereren, waardoor het fusiebedrijf toegang zou houden tot de Britse en Nederlandse gebiedsdelen.[86] Een ander voordeel van de duale opzet was dat geen van de bestuursleden noodgedwongen een stap terug hoefde te doen. De beide bestuursvoorzitters konden bovendien aanblijven, waardoor geen van hen gezichtsverlies zou leiden. Ook hoefden er geen moeilijke onderhandelingen gevoerd te worden over de juridische zetel van het concern. Het Haagse en Londense kantoor zouden als aparte bestuurscentra blijven bestaan. Tevens maakte de opzet het mogelijk om eenvoudig met inkomsten tussen de moederlanden te schuiven. Hierdoor vielen er belastingvoordelen te behalen. Ten slotte had het laten bestaan van de beide nationale entiteiten en hoofdkantoren het voordeel dat werknemers, consumenten en leveranciers niet van het bedrijf vervreemd raakten.

Koninklijke en Shell Transport slaagden er binnen een paar maanden in om een juridisch raamwerk op te zetten. Een snelle afronding van het juridische kader was mogelijk omdat het ondernemingsrecht in beide landen nog niet sterk ontwikkeld was. Bovendien bestonden er in beide landen nog geen fusievoorschriften waaraan de partijen moesten voldoen. Hierdoor was het zodat het relatief eenvoudig om de juridische structuur vorm te geven. De afhandeling van de fusie kon hierdoor aan de eigen juristen en accountantfirma's worden overgelaten.[87] Één centrale juridische coördinator, in de persoon van Mr. Aug. Philips, werd aangewezen, om te voorkomen dat juridisch gebakkelei het fusieproces onnodig zou vertragen. De Koninklijke

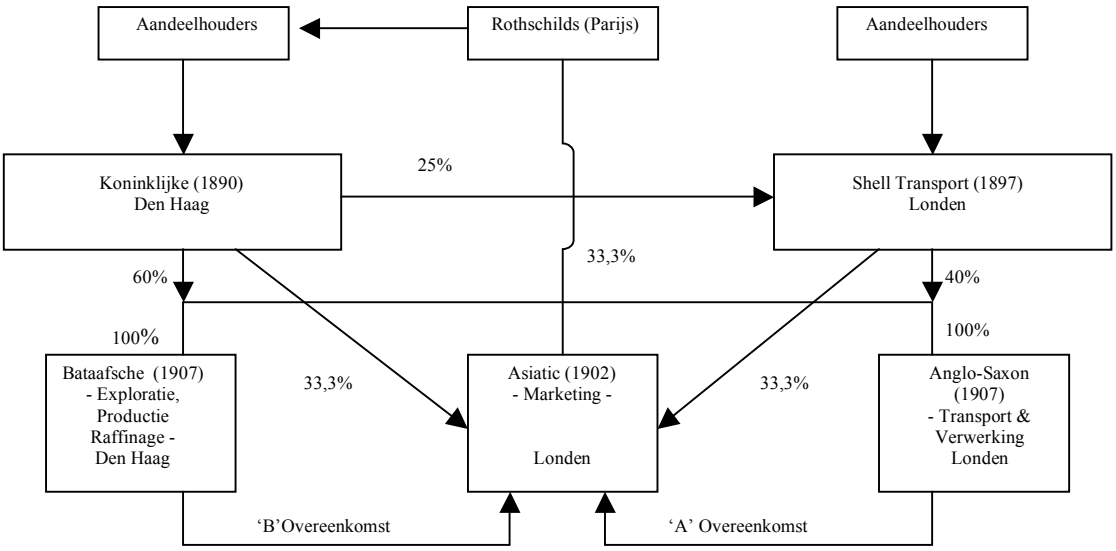
[85] Aangezien de blanke opstandelingen tegen het Britse regime in Zuid-Afrika overwegend van Nederlandse afkomst waren, konden zij op de sympathie van het Nederlandse volk rekenen.
[86] SHA, *Notulen RvC Koninklijke* (25-5-1905).
[87] Het Nederlandse bedrijf riep de hulp in van Dr. J.C. de Vries, waar Mr. Aug. Philips als partner werkzaam was. Philips werd in 1914 benoemd tot commissaris van Koninklijke. Het advocatenkantoor van Shell Transport was Waltons, Johnson, Bubb & Whatton en de boekhouders waren Waterhouse & Co.

commissarissen benoemden bovendien in 1906 een bedrijfsadvocaat – Mr. A.J. Cohen Stuart[88] - tot opvolger van Capadose. Binnen het bestuur was hij de persoon waar de andere directieleden voor juridisch advies te rade konden gaan. Dit was belangrijk, omdat bij het uitdenken van het juridische en het organisatorische fusieraamwerk zij niet konden terugvallen op ervaringen van andere bedrijven.[89]

Één van de grootste uitdagingen kwam voort uit de vraag hoe Asiatic moest worden geïntegreerd in het fusieraamwerk. Het oorspronkelijke idee was om de *joint-venture* op te heffen, zodat er één nieuwe werkmaatschappij kon worden opgericht. Deze werkmaatschappij zou vervolgens alle activiteiten van Koninklijke/Shell gaan coördineren. Voor de Rothschilds, die éénderde van de aandelen van Asiatic in hun bezit hadden, was de deelname in Asiatic erg lucratief. Erg happig om het contract met een looptijd van twintig jaar vroegtijdig te beïndigen, waren zij dan ook niet. Zowel Koninklijke als Shell Transport beschikten niet over het vermogen om de Rothschilds uit te kopen. Doordat de Rothschilds hun aandeel in Asiatic behielden, zagen Koninklijke en Shell Transport geen andere mogelijkheid dan om Asiatic buiten de fusie te laten. Voor de formele opzet van het bedrijf had dit grote gevolgen. In plaats van één werkmaatschappij moesten er nu twee werkmaatschappijen worden opgericht, die nauw zouden moeten gaan samenwerken met Asiatic. In Londen werd de Anglo-Saxon Petroleum Company Limited opgericht, die als taak kreeg alle distributie en opslag van olieproducten te gaan beheren. In de zogenaamde Overeenkomst 'A' werd de verplichting vastgelegd dat de Anglo-Saxon Asiatic van de benodigde tankers en opslaginstallaties zou voorzien. Het eigendom en beheer over alle exploratie-, productie- en raffinageactiviteiten kwam in handen van de N.V. de Bataafsche Petroleum Maatschappij in Den Haag. De producten afkomstig van Bataafsche kwamen volgens Overeenkomst 'B' in consignatie toe aan Asiatic (zie organogram 2.1).[90]

[88] Gerretson, *History* II, 348. Als opvolger van Capadose werd Cohen Stuart benoemd tot directeur van Koninklijke (1906-1921), gedelegeerd lid van RvB van Bataafsche (1907-1915), *managing director* van Anglo-Saxon en *director* van Asiatic (1906-1921).
[89] Henriques, *Waley Cohen*, 129-140.
[90] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 84.

**Organogram 2.1 Formele opzet Koninklijke/Shell Groep ten tijde van fusie in 1907**




Toen de financiële experts van Koninklijke in de boekhouding van Shell Transport een verborgen tekort van ongeveer £580.000 ontdekte, dreigde het fusieplan alsnog te mislukken. Wanneer de eigendomsverhouding nog verder scheef zou groeien, zou er namelijk geen sprake meer zijn van een fusie, maar eerder van een overname. Door de illusie van een fusie in stand te houden, hoopte Deterding behalve de support van de Britse regering in de toekomst ook verzekerd te zijn van de steun van het management en het personeel van Shell Transport. Echter, de enige manier om een 60:40 waardeverdeling voor elkaar te brengen, was om Koninklijke een 25% aandeel in Shell Transport te laten nemen. Het enige voorbehoud dat Koninklijke maakte was dat Shell Transport de tekorten zou aanvullen. In september 1906 stemden de gebroeders Samuels als meerderheidsaandeelhouders in met de principe overeenkomst om te fuseren.[91] Vervolgens was het zaak om overeenstemming te bereiken over de details.

Uit de juridische opzet en de bestuurlijke invulling van het fusieraamwerk was duidelijk wie de dominante fusiepartner was. Het directe aandeel van 25% in Shell Transport kwam er in de praktijk op neer dat ongeveer 70% van de inkomsten aan het Nederlandse concern toekwam. Het 25% aandeel van Koninklijke gaf het bovendien recht om twee Nederlandse directeuren als *non executive directors* in de board van Shell Transport te benoemen. De benoeming van Deterding en Cohen Stuart in de Shell Transport board gaf hen de mogelijkheid om in het hoogste Britse bestuursorgaan de belangen van Koninklijke te verdedigen.[92] Het feit dat

[91] Ibidem, 82-83.
[92] Dit werd overeengekomen in de *Adjustment Agreement* van 5 juli 1907. Koninklijke kreeg hiermee het recht om zes en Shell Transport drie bestuursleden in de RvB van Bataafsche te benoemen. De tiende bestuurder werd op voordracht van Koninklijke en met instemming van Shell Transport benoemd. Tot 1940 werden de vier directie of *managing director* zetels bij deze werkmaatschappij uitsluiten door Nederlanders ingenomen; zie Gerretson, *History* IV, 298.

Koninklijke de dominante fusiepartner was, betekende dat Deterding binnen de bestuursorganen van de drie belangrijkste werkmaatschappijen meer macht had dan Marcus Samuel. Dit maakte van hem de feitelijke leider van Koninklijke/Shell.[93]

Shell Transport en Koninklijke hadden ieder sterk afwijkende bestuurmodellen, die door de fusie ook niet hoefden te worden aangepast. De Britse houdstermaatschappij hield vast aan zijn *one-tier* board bestaande uit ongeveer twaalf *directors*. Vier van hen bezaten gedelegeerde bevoegdheden. Koninklijke behield zijn *two-tier* boardsysteem. In totaal hadden drie directeuren en ongeveer zes commissarissen zitting in de twee aparte colleges: de directie en de Raad van Commissarissen (RvC). In de directie van Koninklijke was de besluitvorming het resultaat van samenspraak tussen de drie directeuren. De directeur-generaal Deterding fungeerde als de *primus inter pares* binnen het bestuur.[94] Deze werkwijze introduceerde hij ook binnen de Britse bestuursorganen.

Voortvloeiend uit de 60:40 eigendomsverhouding werden de bestuursposten onderling verdeeld. Om de bestuurlijke eenheid te garanderen, kregen bestuurders van de houdstermaatschappijen overlappende bestuursposten aangewezen in Anglo-Saxon en Bataafsche. De coördinatie over de gezamenlijke activiteiten werd niet gevoerd door een centraal bestuurscollege, maar door vier sleutelfiguren, die plaatsnamen in de vijf kernbedrijven van het concern. Deze groep bestond uit Deterding, Loudon[95], Cohen Stuart en de Brit Waley Cohen. Deze bestuurders moesten er zorg voor dragen dat de belangen van de Groep in zijn geheel gediend zouden worden.

Voor de inrichting van het bestuur van Bataafsche moest echter wel een nieuwe bestuursvorm worden bedacht. Om zowel het Nederlandse als Britse bestuursmodel eer aan te doen, koos men er voor om één bestuursorgaan te creëren – de Raad van Beheer (RvB) – waarin zowel gedelegeerde als niet gedelegeerde bestuursleden uit de beide houdstermaatschappijen plaats zouden nemen. De RvB bestond uit tien bestuurders. Van deze bestuurders beschikten er drie over gedelegeerde en zeven over niet gedelegeerde bevoegdheden. De *managing directors* van Shell Transport hadden formeel alleen als niet-gedelegeerde bevoegdheden in het bestuur van Bataafsche. Op deze manier wilde Koninklijke voorkomen dat Bataafsche door de Nederlandse regering als buitenlands bedrijf zou worden aangemerkt. Een tweede reden om

[93] Marcus Samuel was *managing director* en *chairman* van Shell Transport (1897-1921) en later *director* van Asiatic (1903-1921), *managing director* van Anglo-Saxon (1907-1921) en niet gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1907-1921).
[94] Deterding was tussen 1901 en 1936 directeur van Koninklijke. In 1902 kreeg hij de titel van algemeen directeur. Tevens was hij *director* van Shell Transport (1907-1937), gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1907-1937), *managing director* van Anglo-Saxon (1907-1936) en *director* van Asiatic (1903-1937). Van 1937 tot 1939 was Deterding commissaris van Koninklijke.
[95] Loudon was van 1902 tot 1921 directeur van Koninklijke, gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1907-1915), *director* van Anglo-Saxon (1907-1929) en *director* van Asiatic (1903-1925). Loudon nam na 1921 plaats in de RvC van Koninklijke, waar hij van 1929 tot 1941 het voorzitterschap op zich nam.

voor Bataafsche een uitzondering te maken, was dat hiermee een sterk Nederlands bolwerk in stand zou blijven. Gezien het feit dat Deterding en Cohen Stuart vanuit Londen zouden gaan opereren, bestond namelijk de kans dat de rol van het Haagse kantoor ondergeschikt werd aan die van Londen.[96]

### 2.2.2 Formele sluiting fusie

Op 12 september 1906 sloten de partijen in een zogenaamde *letter of intent* een voorlopige fusieovereenkomst. Het feit dat zowel Groot-Brittannië als Nederland hun munt gekoppeld hadden aan de goudprijs, sloot uit dat de overeengekomen 60:40 verhouding door valutaverschillen verstoord zouden worden. Een dergelijke potentiële dreiging ging wel uit van sterke koersstijgingen als gevolg van het uitlekken van het nieuws op de Londense en Amsterdamse beurs (zie grafiek 2.3). Hierdoor nam de waarde van Koninklijke sneller toe dan die van Shell Transport. Eind 1906 kwamen de partijen tot het besluit de fusie aan het begin van het nieuwe boekjaar van start te laten gaan.[97] Zonder enige vorm van gezamenlijke festiviteiten werd de fusie beklonken.[98] Een officiële presentatie van de fusie vond nooit plaats. Aan de buitenwereld werd ook niet meegedeeld welke ambities het bedrijf koesterde, hoeveel de verwachte winstgroei bedroeg of wat de waarde van de te verwachten synergieën was. Ondanks dat de fusie op 1 januari 1907 formeel van start ging, duurde het tot midden 1907 voordat alle formaliteiten waren afgehandeld. Formeel werd het fusiebedrijf aangeduid als Koninklijke/Shell. De term 'de Groep' raakte intern pas vlak voor de Tweede Wereldoorlog in zwang. Intern werd deze benaming echter al veel eerder gebruikt.

De omvang van de reorganisaties als gevolg van de fusie bleef beperkt. Dit was hoofdzakelijk te danken aan het feit dat de bedrijven in hoge mate complementair waren. Ondanks dat veel van de distributie- en verkoopactiviteiten al grotendeels op elkaar waren afgestemd na de oprichting van Asiatic, leverde de integratie van de vloot en het distributieapparaat nog veel nieuwe synergieën op. Op gebied van productie en verwerking waren de synergieën veel minder groot. Shell Transport activiteiten op dit gebied waren namelijk veel minder omvangrijk dan die van Koninklijke. Omdat het merendeel van de activiteiten zich overzee bevonden, lag het voor de hand om de ruime beslissingsbevoegdheden van het lokale management in tact te laten. Voor de staf op de beide hoofdkantoren waren de wijzigingen te overzien. Londen en Den Haag behielden hun oude regionale, functionele en administratieve verantwoordelijkheden. De enige ingrijpende verandering was dat Londen zich tot financieel en commercieel centrum en Den Haag zich tot technologisch en productiecentrum van het

[96] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 90-91.
[97] Ibidem, 85.
[98] Henriques, *Marcus Samuel*, 535.

concern zou gaan ontwikkelen. Londen en Den Haag behielden hun eigen administraties en de coördinatie over de regionale belangen. Onder Londens gezag werden grofweg gerekend de Brits imperiale gebieden in Azië, Afrika en het Midden Oosten. Den Haag behield het beheer over de activiteiten in Nederlands-Indië. Het Europese vasteland, inclusief Rusland werd eveneens door Den Haag aangestuurd. Het gevolg van deze opzet was dat er enige vorm van overlap bestond tussen de functionele, regionale en administratieve verantwoordelijkheden van de hoofdkantoren. De Indische verkoopmaatschappij bijvoorbeeld was functionele verantwoording verschuldigd aan Londen, maar moest tegelijkertijd ook aan de Haagse administratie rapporteren.

Aan de Londense en Haagse administraties was het de taak om alle financiële informatie die binnenkwam door te sturen naar de besturen van de twee werkmaatschappijen en de Rothschilds. Aangezien Asiatic niet in de fusie was betrokken, moest er een onderscheid worden gemaakt in de informatie die enerzijds Shell Transport en Koninklijke, en anderzijds de Rothschilds toekwam. Hierdoor was het noodzakelijk dat de dochterbedrijven er een uitvoerige administratie op nahielden. Tegelijkertijd werden zij tamelijk vrij gelaten in de manier waarop zij het van hogerhand opgelegde beleid uitvoerden. Jonker en Van Zanden verklaren dat deze twee kenmerken in hoge mate hebben bijgedragen aan de bedrijfscultuur van het concern.[99] Het voordeel van dit systeem was dat het bij de uitvoerende bestuursleden snel duidelijk was waar binnen het bedrijf sturing van hogerhand nodig was. Het nadeel van deze opzet was dat er zowel bij de dochterbedrijven als bij de hoofdkantoren een omvangrijke administratie moest worden aangelegd.

## 2.3 Post-fusie periode I (1907-1913)

### 2.3.1 De eerste zeven fusiejaren

In deze paragraaf zal worden aangeven hoe het het zojuist gevormde fusiebedrijf gedurende de eerste zeven jaren verging. Geconcludeerd kan worden dat Koninklijke/Shell zich in deze periode stormachtig ontwikkelde. Betrouwbare winstcijfers van Koninklijke/Shell zijn helaas over de beginperiode niet voorhanden, maar uit de beurswaardering kan geconcludeerd worden dat het bedrijf goed draaide. Tussen 1906 en 1913 nam de marktwaarde van Koninklijke/Shell van £6 tot £55 miljoen toe (zie grafiek 2.2). Het nut van de fusie werd voor alle partijen duidelijk toen het bedrijf zonder veel moeite een prijzenoorlog van Standard Oil in 1911 in Azië wist te pareren (zie grafiek 2.1). Als geïntegreerd oliebedrijf was het beter dan Standard Oil, die zelf niet over productiefaciliteiten beschikte, in staat om zijn productie af te stemmen op de vraag, zodat de kosten konden worden gedrukt en de winst op peil kon

[99] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 85.

worden gehouden. In 1912 had het al de beschikking over producerende olieputten op vier continenten.[100] Eveneens steeg het aantal buitenlandse markten waarop Koninklijke/Shell actief was sterk.

Tot 1913 maakte het bestuur goede vorderingen op het gebied van de integratie. Wel moet worden opgemerkt dat het fusieproces aan het eind van deze periode nog verre van afgerond was. Zo voerden beide bedrijven nog steeds een eigen merkenbeleid. De rekrutering en opleiding verliep volgens eigen beleidslijnen, wat er toe bijdroeg dat nationale bloedgroepen zich langs functiespecifieke lijnen bleven ontwikkelen. Vrijwel alle technologen werden opgeleid en uitgezonden door het Haagse kantoor, terwijl het merendeel van het personeel voor de overzeese verkooporganisatie door Londen werd geselecteerd. Tot dusver had de integratie zich voornamelijk op hoofdkantoorniveau afgespeeld. Op de werkvloer merkte aanvankelijk weinig mensen iets van de fusie. In deze sectie zal onder meer worden aangegeven waardoor de integratie naarmate de jaren vorderde steeds moeizamer verliep.

### 2.3.2 Organisatorische integratie

Binnen de bestuurskamers konden de beide bestuursgroepen het de eerste fusiejaren goed met elkaar vinden. Deterding en Loudon maakten zich geliefd bij de Britse bestuurders en pasten zich snel aan de Britse levensstijl aan. Deterding werd algemeen beschouwd als de leider van Koninklijke/Shell. Het feit dat hij, net als hij gewend was in het bestuur van Koninklijke, de macht met zijn Britse collega's te delen, leverde hem in Londen veel steun op. Ook het feit dat Deterding en Cohen Stuart besloten om in Londen te gaan wonen en werken, kwam de samenwerking ten goede. Door de schakelfunctie van Deterding en Cohen Stuart, de overlappende bestuursposten en het bijwonen van de Nederlandse en Britse bestuursleden van vergaderingen in zowel Londen als Den Haag voorkwam men dat bestuurders, hoofdkantoren of werkmaatschappijen hun eigen doelstellingen na gingen streven. Tevens wist men zo te voorkomen dat er een machtsvacuüm kon ontstaan. De Britse bestuurders kwamen maandelijks naar Den Haag voor de vergadering van Bataafsche en de Nederlanders reisden om de twee weken naar Londen om de vergaderingen van Asiatic en Anglo-Saxon bij te kunnen wonen.[101] Echter, zowel de Britse als Nederlandse bestuurders waren niet altijd aanwezig bij de bestuursvergaderingen. In deze gevallen bood het systeem van proxies uitkomst. Hierdoor was het voor verhinderde bestuursleden mogelijk om hun stemrechten aan een collega over te dragen. Het voordeel van dit systeem was dat de besluitvorming door

[100] Azië (Nederlands-Indië, Kalimantan) Europa (Rusland, Roemenië), Noord- (California, Mid-West) en Zuid-Amerika (Mexico); zie Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 147.
[101] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 90-94.

afwezigheid van bestuursleden niet werd vertraagd, of dat bestuurders buitengesloten konden worden.

### 2.3.3 *Stakeholders*

Het bestuur koesterde de goede relatie met de moederlanden. Om te voorkomen dat bij Britse of Nederlandse politici het beeld zou kunnen ontstaan dat Koninklijke/Shell een buitenlandse bedrijf was, probeerde het de dubbele nationaliteit op diverse manieren te benadrukken. De betiteling van de twee belangrijkste werkmaatschappijen – Bataafsche en Anglo-Saxon – was hiervan een goed voorbeeld. Ook het feit dat Britten naast de Nederlanders binnen het bestuur van de werkmaatschappijen belangrijke posities werden toegeschoven, droeg hier in belangrijke mate toe bij. Buiten het bedrijf waren veel mensen in Groot-Brittannië hierdoor in de veronderstelling dat het fusiebedrijf grotendeels Brits was.[102] Aan de reacties in de Britse pers kan worden afgelezen dat aan de status van Shell Transport nog niets was veranderd. Marcus bleef zich in eigen land als tegenhanger van Rockefeller sterk maken voor de belangen van de olie-industrie. Deterding trad in de rest van de wereld op als pleitbezorger van Koninklijke/Shell. Door de buitenwereld werden de fusiepartijen nog lange tijd als aparte entiteiten beschouwd.

Doordat de fusie al direct zeer winstgevend was, had het bestuur de middelen om *stakeholders* te kunnen laten profiteren van de fusie. In ruil daarvoor kreeg het de ruimte om de eigen plannen door te voeren. Bij nagenoeg alle *stakeholders* leefde de overtuiging dat de fusie voor hen voordelig had uitgepakt. De snelle stijging van de beurskoersen gaf de aandeelhouders van Koninklijke en Shell Transport weinig reden tot klagen. Het uitbreken van een door Standard Oil ontketende prijzenoorlog op de Aziatische markt remde de groei van de beurswaarde enigszins. Het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog in 1914 zou de koersen van de beide aandelen meer langdurig negatief beïnvloedden (zie grafiek 2.3).

De veranderingen die ten gevolge van de fusie werden doorgevoerd, konden daarentegen niet altijd op de onvoorwaardelijke steun van de werknemers rekenen. In Kutei bijvoorbeeld bestond er verzet van de oud-medewerkers van Shell Transport tegen de inbreng van Koninklijke. Toen de productie dankzij de expertise van Koninklijke begon te stijgen, ebde de weerzin tegen de samenwerking geleidelijk aan weg.[103] Voor de oud-werknemers van Koninklijke had het harmonisatieproces onder andere directe gevolgen voor hun beloning. Tot ongenoegen van het westerse personeel in Indië besloot Koninklijke in 1912 het prestatie gelieerde beloningsdeel af te schaffen. Net als bij Shell Transport zou Koninklijke alleen een

[102] Gerretson, *Geschiedenis der 'Koninklijke'* III, 231-232.
[103] SHA, 195/113, Deterding aan Loudon (23-1-1909).

vast salaris gaan uitbetalen. Ter compensatie werd de staf van Koninklijke de kans geboden om te participeren in het zogenaamde Voorzieningsfonds. Dit spaarfonds had als doel de werknemers na pensionering van een inkomen te voorzien. Tot verbazing van het bestuur werd op dit plan door het personeel aanvankelijk niet erg positief gereageerd. Het bonusstelsel had het westerse personeel van Bataafsche bepaald geen windeieren opgeleverd. Geleidelijk won dit fonds echter aan populariteit onder het personeel. Dit bracht het bestuur er toe om ook andere groepen werknemers de mogelijkheid te bieden om in het spaarfonds te participeren.[104] Ondanks alle maatregelen om de inkomensverschillen tussen de werknemers van Koninklijk en Shell Transport te verkleinen, duurde het tot de jaren vijftig voordat er een personeelsbeleid voor het gehele concern werd opgesteld.

Ondanks de protesten kan vastgesteld worden dat de integratie die op de fusie volgde positief uitwerkte op de positie van de werknemers. Aangezien de activiteiten in hoge mate complementair waren, bleef de omvang van de reorganisaties beperkt en bleven veel van de oude referentiepunten en werkwijzen intact. Tot veel onrust op de werkvloer leidde de fusie dus niet. De harmonisatie werd bovendien stapsgewijs doorgevoerd. Veel haast om de bedrijfsonderdelen te integreren leek het bestuur niet te hebben. Dat standaardisatie van het beleid ook voordelig kon uitpakken, merkte de westerse werknemers van het concern toen bleek dat hun carrièreperspectieven door de samensmelting waren verbeterd. Ook het besluit om naar Brits voorbeeld de vrije zondag en de negenurige werkdag voor de westerse staf in te voeren, werd door de werknemers van Koninklijke goed ontvangen.[105] De fusie lijkt dus rechtstreeks te hebben bijgedragen aan de verbetering van arbeids- en leefomstandigheden van het westerse personeel.[106] Zolang de fusie zijn nut voor de werknemers bleef bewijzen, bestond er voor hen geen reden om de integratie te dwarsbomen. Een verklaring voor het feit dat het verzet klein van schaal bleef, is dat er nog geen vakverenigingen in de olie-industrie bestonden die de stem van de werknemers verwoordden. Een tweede verklaring is dat, door de internationale samenstelling van het personeel de kans klein was dat er zich een bloedgroepenstrijd kon ontwikkelen. Koninklijke maakte onder andere veel gebruik van Amerikaanse en Canadese boormeesters en Italiaanse en Zwitserse geologen. Shell Transport had verschillende Canadese en Amerikaanse boormeesters in dienst en onder het personeel zaten de nodige Duitsers, Japanners, Schotten en Russen.[107]

[104] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 101-102.
[105] Gerretson, *Geschiedenis der 'Koninklijke'* III, 351-352.
[106] Ook voor de niet-westerse staf trad er een verbetering op. Echter, dit was niet zozeer te danken aan de fusie, maar eerder het gevolg van de stroom aan nationale en internationale protesten over de achtergestelde positie van de inheemse en regionaal geworven arbeidskrachten.
[107] Hendrix, *Deterding*, 81-82 en Henriques, *Marcus Samuel*, 298.

Ondanks een gebrek aan betrouwbare personeels- en winstcijfers van Koninklijke en Shell Transport, lijkt het er op dat de fusie een positief effect had op de arbeidsproductiviteit. Dankzij de inbreng van de specialisten van Koninklijke werden de productie- en verwerkingsproblemen van Shell Transport in Borneo binnen enkele jaren opgelost. Opvallend is dat ook het marketingconcept van Koninklijke bij de Britse partner tot een verbetering van de verkoopresultaten bijdroeg. Dankzij de olietoevoer van Koninklijke kon het omvangrijke transport- en distributienetwerk van Shell Transport eindelijk volledig worden benut. Door de activiteiten samen te voegen, ontstond de mogelijkheid om internationaal sneller te expanderen dan mogelijk was op eigen kracht.

Ten slotte profiteerden ook de Nederlandse en Britse initiatiefnemers zelf en de overige bestuursleden van Koninklijke en Shell Transport van de fusie. De vier sleutelfiguren trokken profijt uit een verbeterde salariëring. Behalve een vast deel zou deze ook gekoppeld worden aan de winstontwikkeling van het bedrijf. Bovendien beschikten bestuursleden aan beide kanten over aandelen van het bedrijf, die dankzij de beursstijging flink in waarde waren toegenomen. De Britse *Financial Times* maakte in juni 1909 melding van de exorbitante beloningen van de bestuurstop van Koninklijke/Shell.[108] Wellicht nog belangrijker dan het financiële gewin, was de bijdrage van de fusie aan de verwezenlijking van de persoonlijke ambities van de topbestuurders. Dankzij de inbreng van de Britten zag Deterding zijn Koninklijke uitgroeien tot een volwaardige concurrent van marktleider Standard Oil. Marcus Samuel was een publieke afgang bespaard gebleven. Formeel stond hij nog altijd aan het hoofd van Shell Transport, al was zijn positie in de praktijk ondergeschikt aan die van Deterding.

### 2.3.4 Verslechterende verhoudingen in bestuurstop

Vanaf 1912 werden de eerste scheurtjes in het fusiebolwerk zichtbaar. Onenigheid over de vraag hoe de groei van het bedrijf bekostigd moest worden, leidde er toe dat bestuurders lijnrecht tegenover elkaar kwamen te staan. De Nederlandse commissarissen waren van mening dat het bedrijf te snel expandeerde en hierdoor te veel risico's nam. Tot dusver hadden beide houdstermaatschappijen weinig moeite ondervonden bij het aantrekken van werkkapitaal. De nabijheid van het financiële hart van de wereld, de Londense City, gaf Shell Transport de mogelijkheid om binnen de landsgrenzen in zijn kapitaalbehoefte te voorzien. De Amsterdamse kapitaalmarkt was veel kleiner van omvang, maar voor een bedrijf als Koninklijke was ook hier altijd genoeg kapitaal voorhanden. Deterding vroeg zich echter af of het bedrijf ook op de lange termijn zo sterk afhankelijk wilde blijven van de Amsterdamse

[108] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 92.

beurs. Volgens Deterding moest een zwaargewicht als Koninklijke ook op buitenlandse markten kapitaal aantrekken. De Parijse beurs bood volgens hem hiertoe de beste mogelijkheden. Door de aandelen beter te spreiden nam volgens Deterding bovendien de kans af dat baissespeculanten de positie van Koninklijke zouden kunnen schaden. Om de toetreding van Koninklijke goed te laten verlopen, werkte Deterding met succes de pogingen van Marcus Samuel tegen om aandelen Shell Transport ook op de Parijse beurs te introduceren.[109] Marcus Samuel was van plan om het eigen aandelenpakket in Parijs te plaatsen, en hiermee zijn eigen portemonnee te spekken. Financieel eigengewin was niet wat Deterding dreef. Zijn doel was het om de financiële positie van Koninklijke te versterken.

De kwestie rond de Parijse beursgang was niet het enige punt waar frictie over ontstond. Een van de zaken waar Deterding zich druk om maakte, was dat Shell Transport tijdens de prijzenoorlog van 1911 een groter deel van de winst reserveerde voor uitkering aan de aandeelhouders dan Koninklijke. Hierdoor gingen de koersen van de beide aandelen verder uiteen lopen. Aan de oproep van Nederlandse zijde om het financiële beleid meer op elkaar af te stemmen, werd door de Britten geen gehoor gegeven.[110] Het bestaande onderlinge wantrouwen werd extra aangewakkerd door de pogingen van Koninklijke om zijn aandelen op de Londense beurs te introduceren. Wat Marcus Samuel vooral stak was dat Koninklijke Shell Transport hiervan niet op de hoogte had gesteld. Aan de boze reactie van Marcus Samuel eind 1913 viel af te lezen dat hiermee een ongeschreven regel uit het fusieverdrag was overtreden. Blijkbaar was hij van mening dat alleen Shell Transport gebruik mocht maken van de Britse kapitaalmarkt.[111]

De onenigheid binnen het bestuur werd ook gevoed door spanningen binnen het Nederlandse kamp zelf. De commissarissen van Koninklijke hadden moeite het overzicht te bewaren over de almaar uitdijende activiteiten van het concern. Wat de commissarissen vooral stak, was dat Detering in Londen hen bij veel belangrijke beslissingen niet of nauwelijks betrok. Bovendien vreesden zij dat als gevolg van de groei de positie van het Haagse kantoor zou worden ondermijnd. Sinds de oprichting van Asiatic had Den Haag geen volledige controle meer over de eigen verkoop. Na de fusie dreigde het Haagse kantoor nu ook het toezicht over veel nieuwe exploratie, productie en verwerkingsactiviteiten te verliezen. Aanvankelijk opgezet met als doel de functionele coördinatie over de distributie en opslag te voeren, had Anglo-Saxon geleidelijk aan meer exploratie, productie- en verwerkingsactiviteiten onder zich verenigd dan Bataafsche.[112]

[109] Ibidem, 140-141.
[110] Ibidem.
[111] Ibidem, 144.
[112] Ibidem, 202-203.

De relatie tussen Deterding en Marcus Samuel verslechterde na de affaire rondom de Parijse beurs introductie in snel tempo. Het feit dat Marcus Samuel zich, na zich jarenlang op de vlakte te hebben gehouden, meer met het algemene bestuur begon te bemoeien, wekte in toenemende mate de woede op van Deterding. In het bijzonder het plan van Marcus Samuel om de wereldwijde belangen onder de aandeelhouders beter te verdelen en de positie van de houdstermaatschappijen te versterken, viel bij Deterding in slechte aarde.[113] Door Deterding werd dit als een directe aanval op zijn positie beschouwd en als doelbewuste poging om de bestaande bestuursorganisatie te torpederen. Mede om dit voorstel te bespreken, werd op 11 december 1913 voor het eerst in de geschiedenis van Koninklijke/Shell een gezamenlijke zitting belegd van de bestuurscolleges van de beide houdstermaatschappijen. Ondanks dat de notulen van deze vergadering niet bewaard zijn gebleven, is het duidelijk dat het plan niet op een brede steun van de Britse en Nederlandse bestuursleden kon rekenen. Mogelijk vreesden zij voor een desintegratie van het bestuursapparaat dat onder leiding van Deterding tot dusver goed had gefunctioneerd. De Britse boardleden en Nederlandse commissarissen schaarden zich vervolgens achter de koers die Deterding had uitgezet. Na deze bestuurlijke nederlaag besloot Marcus Samuel zijn functies aan Waley Cohen over te dragen. Het Koninklijke bestuur kwam ook niet ongeschonden uit de strijd. De hoge werkdruk en de aanvaringen met Deterding deden Loudon en Cohen Stuart in 1913 besluiten hun bestuurszetel bij Anglo-Saxon en Bataafsche neer te leggen.[114] In feite kreeg Deterding hierdoor vrij spel om vanuit zijn Londense kantoor de besluitvorming van Koninklijke/Shell verder naar zijn hand te zetten.

Wat de gemoederen bleef bezighouden, was de vraag hoe de snelle groeiende productietak in organisatorische banen moest worden geleid. Aanvankelijk werd het aan de bestuurders van de drie werkmaatschappijen overgelaten om met nieuwe ideeën naar voren te komen. Waarschijnlijk heeft de Deterding bij de nieuwe samenstelling van het Bataafsche bestuur hier rekening mee gehouden. De nieuwe directeuren H. Colijn en C.M. Pleyte hadden in het verleden bewezen over de benodigde bestuurlijke kennis te beschikken. De politicus Colijn had zich voorheen als minister van Oorlog een kundig organisator getoond door met succes het Nederlandse leger te reorganiseren.[115] De reorganisatie van de Britse werkmaatschappijen was al in een vergevorderd stadium. Deze was op gang gekomen toen de Britse werkmaatschappijen in 1912 het nieuwe hoofdkantoor – St. Helens Court – betrokken. In Den

[113] Ibidem, 144-145
[114] Ibidem, 145. Loudon en Cohen Stuart blijven wel aan als commissarissen van deze werkmaatschappijen.
[115] Ibidem, 154 en 156-157. Colijn werd aangesteld als gedelegeerd lid van RvB van Bataafsche (1914-1920). Van 1919 tot 1921 was hij ook *director* van Asiatic. In 1921 werd hij benoemd tot directeur van Koninklijke, *director* van Shell Transport en *managing director* van Anglo-Saxon. In 1922 trad hij terug uit deze functies.

Haag vreesde men dat bij aanhoudende groei het bestuur van Bataafsche het overzicht wel eens zou kunnen verliezen.

## 2.4 Post-fusie periode II (1914-1924)

### 2.4.1 Bedrijfsvoering in oorlogstijd

Toen in 1914 de Eerste Wereldoorlog uitbrak, verloor het hoofdbestuur het streven uit het oog om de hoofdkantoororganisaties beter op elkaar af te stemmen. Gedurende de oorlog verdiende het verzekeren van de continuïteit van de onderneming alle aandacht van het bestuur. Voor het eerst in de geschiedenis van het bedrijf ervoer Koninklijke/Shell dat het hebben van een dubbele nationaliteit ook nadelig kon zijn. Omdat Nederland neutraal bleef, zag het bestuur van Bataafsche het aanvankelijk als zijn verplichting om aan alle oorlogsvoerende landen olie te leveren. Dit was geheel tegen de zin van de Britten. Sinds de fusie waren de Britse vloot en het leger geleidelijk overgeschakeld op olie. Hierdoor was de politieke druk op het bedrijf geleidelijk toegenomen. De Britse regering achtte het van nationaal belang dat Koninklijke/Shell in oorlogstijd aan zijn leveringsverplichtingen zou voldoen. Tegelijkertijd eiste zij dat Bataafsche de uitvoer aan Duitsland zou stilleggen. De halsstarrige opstelling van Bataafsche leidde tot een golf van protest van de kant van de Britse bestuurders, en veroorzaakte spanningen binnen de bestuurstop.[116]

Door tussenkomst van Deterding kon worden voorkomen dat de kwestie escaleerde. Via een kunstgreep kon worden voorkomen dat Asiatic als Britse vennootschap via Bataafsche aan Duitsland zou gaan leveren, met als gevolg dat de leveranties aan Duitsland geheel stil kwamen te liggen.[117] Niet alleen de Britse politieke druk, maar ook de spanningen tussen de Koninklijke en Shell Transport bestuurders namen hierdoor af. In de loop van de oorlog bleef Koninklijke/Shell zijn best doen om zowel de Britse als de Nederlandse regering er van te overtuigen dat de belangen van het bedrijf niet botsten met die van beide moederlanden. Ondanks dat het bedrijf in Groot-Brittannië werd geroemd om zijn oorlogsinspanningen, groeide tijdens de oorlog bij Britse politici de scepsis over de ondoorzichtige handelswijze van het concern. Vervolgens nam van deze zijde de druk toe om de bedrijfsvoering meer af te stemmen op de Britse politieke agenda.[118]

Het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog had ook grote gevolgen voor de posities van de hoofdkantoren. Doordat er verschillende politieke en economische barrières werden opgeworpen, bleek het niet langer mogelijk om alle functionele, geografische en

[116] SHA, 190D/637-1, Brief Colijn aan Asiatic (13-8-1914), Waley Cohen aan Colijn (13-8-1914), Colijn aan Asiatic (14-8-1914) en Waley Cohen aan Colijn (15-8-1914).
[117] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 151.
[118] Ibidem, 153.

administratieve verantwoordelijkheden evenwichtig over de hoofdkantoren te verdelen. Om in oorlogstijd de greep over de verschillende landenorganisaties te houden, koos men er voor om het administratieve apparaat van de beide hoofdkantoren flink te vergroten. Londen kreeg bovendien voor het eerst een eigen productie afdeling. In Den Haag werden tegelijkertijd de werkzaamheden van het eigen distributie departement sterk uitgebreid. Door de toegenomen overlap van activiteiten en bureaucratisering werd het moeilijker om de bestuursorganisaties op elkaar af te stemmen. Het gevolg was dat steeds minder bestuurders in staat waren om het overzicht over alle activiteiten te behouden. Ten gevolge hiervan begon de macht zich meer rond Deterding te concentreren. Omdat Deterding voornamelijk vanuit Londen werkte, ontwikkelde het Londense kantoor zich tot het machtscentrum van Koninklijke/Shell. Deze tendens werd versterkt toen vanaf 1917 Deterding en zijn Britse collega's het te gevaarlijk achtten om nog langer de oversteek per boot naar Den Haag te maken. De bedrijfvoering over Bataafsche werd vervolgens geheel overgelaten aan Colijn en Pleyte. De verschuiving van de machtsbasis naar Londen werd met lede ogen aangezien door de commissarissen van Koninklijke. Echter, zij beseften dat in oorlogstijd enige vorm van bestuurlijke centralisatie nodig was om slagvaardig te kunnen blijven opereren.[119] Voor zolang de oorlog duurde, besloten zij hier geen halszaak van te maken.

### 2.4.2 Initiatieven Colijn en Pleyte ter verbetering Haagse organisatie

Colijn en Pleyte hadden, als gevolg van de afwezigheid van veel van hun Bataafsche collega-bestuurders, veel vrijheid om een nieuwe Haagse hoofdkantoororganisatie te ontwerpen. Allereerst besloten zij een nieuwe departementale structuur aan te brengen. Om het bestuur van de administratieve lasten te verlichten en de bedrijfsvoering vanuit Den Haag efficiënt te kunnen blijven voeren, werden drie administratieve departementen (Personeel, Budgettering, Interne Communicatie) opgericht. Daarbij werden, naast de reeds bestaande Geografische en Technische Afdelingen, nog vier nieuwe functionele afdelingen (Productie, Fabricage, Voorraad, Distributie) in het leven geroepen, die op hun beurt ondersteund werden door drie uitvoerende bureaus (Technisch Bureau, Bureau Inkoop en Bureau Facturering). Voor iedere afdeling afzonderlijk werden duidelijke richtlijnen op het gebied van coördinatie en beoordeling opgezet, zodat het bestuur de mogelijkheid behield achteraf de handelswijzen van ieder afzonderlijk departement te controleren. Door een Statistische Afdeling in het leven te roepen, voorkwam men dat in Den Haag het financiële overzicht over de winnings- en verwerkingsoperaties van Bataafsche geheel verloren ging.[120] Om de coördinatie over bepaalde gebiedsdelen te verbeteren, besloot men een nieuwe bestuurslaag aan te brengen tussen de directie en de functionele en administratieve departementen. Dit Algemeen

[119] Ibidem, 202-203
[120] Ibidem, 203 en 206.

Secretariaat ging alle administratieve, functionele en regionale zaken coördineren. Aan het hoofd van dit departement stond een drietal directie-assistenten die ieder afzonderlijk verantwoordelijk waren voor een geografisch gebied. Daarnaast zouden zij alle confidentiële zaken gaan behandelen die afkomstig waren van de verschillende nationale administraties.[121] Het Algemeen Secretariaat werkte in feite als een filter, zodat de directie een evenwichtiger beeld zou krijgen van de stand van het bedrijf en zo meer tijd overhield voor coördinatie en beleidsbepaling. Om de daadkracht van het Bataafsche bestuur verder te vergroten, werd besloten de frequentie van de vergaderingen te verhogen van maandelijks naar tweewekelijks.

De systematisering van de bedrijfsvoering bracht een belangrijke cultuuromslag bij Bataafsche teweeg. Met uitzondering van de regionale coördinatie waren voor het eerst functionele en administratieve verantwoordelijkheden per departement in duidelijke richtlijnen vastgelegd en niet langer afhankelijk van de invulling die bestuurders er aan gaven.[122] Achteraf kan vastgesteld worden dat Colijn en Pleyte met het nieuwe raamwerk de basis vormden voor de matrixorganisatie die in 1957 voor de gehele Koninklijke/Shell Groep werd ingevoerd. De drie directie-assistenten opereerden op eenzelfde wijze als de regionale en functionele groepscoördinatoren die na de Tweede Wereldoorlog hun opwachting maakten. Net als de latere matrixorganisatie waren de medewerkers van Bataafsche verantwoording verschuldigd aan twee verschillende superieuren uit twee verschillende bestuurslagen: de één verantwoordelijk voor de functionele en de andere voor de regionale coördinatie.

### 2.4.3 Naoorlogse markteconomische en politieke verhoudingen

Als gevolg van de Eerste Wereldoorlog raakte Koninklijke/Shell een aantal van zijn Oost-Europese productiegebieden kwijt. Deze pijn werd enigszins verlicht door de reusachtige winsten die de onderneming tijdens en vlak na de oorlog had weten te boeken. Door deze baten in de uitbreiding van het aantal concessies en het productieapparaat te steken, slaagde Koninklijke/Shell er in zijn achterstand op Standard Oil in te lopen. In de periode na de Eerste Wereldoorlog groeide Koninklijke/Shell zelfs uit tot het grootste oliebedrijf ter wereld. Deze positie had Koninklijke/Shell mede te danken aan het feit dat de Standard Oil Trust in mei 1911 door het Amerikaanse hooggerechtshof gedwongen werd zich te ontbinden. Ondanks deze tegenslag bleven de afzonderlijke delen, onder aanvoering van het tot Standard Oil of New Jersey omgedoopte bedrijf – of eenvoudig Jersey –, nauw met elkaar samenwerken. Dit vergde wel de nodige organisatorische aanpassingen, waardoor het bestuur van Standard Oil

[121] SHA, 190D/637-3, Brief Colijn aan Kruisheer (23-2-1918).
[122] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 206.

gedwongen was de strijd met Koninklijke/Shell tijdelijk te staken.[123] Het Brits-Nederlandse concern greep vervolgens de gelegenheid aan om zijn marktpositie in Azië en Europa te versterken. Door dit alles verloor Standard een deel van zijn macht. Op de Noord-Amerikaanse markt bleef Jersey echter wel de grootste.[124] Omdat op deze markt de meeste petroleum ter wereld werd afgezet, had het Amerikaanse bedrijf nog altijd een grote invloed op de wereldolieprijs. Ten gevolge van de ontwikkelingen op de Amerikaanse petroleummarkt konden de prijzen op de wereldoliemarkt nog sterk fluctueren. De Achnacarry kartelovereenkomst van 1928, die gesloten was tussen de belangrijkste oliemaatschappijen inclusief Koninklijke/Shell en Standard Oil of New Jersey, bracht hier nauwelijks verandering in. In deze overeenkomst werd vastgelegd dat het marktaandeel van de participerende ondernemingen buiten de Verenigde Staten zouden worden bevroren.[125]

De jonge olie-industrie had zich ontwikkeld tot een kapitaalintensieve sector die zonder politieke steun moeilijk te betreden was. Tijdens de Eerste Wereldoorlog waren politici meer bewust geraakt van de militair-strategische waarde van olie, met als gevolg dat zij zich actiever met de regulering van de productie en handel van olieproducten gingen bezighouden. Ook groeide binnen Britse en Nederlandse politieke kringen de weerstand tegen de dominante positie die het bedrijf binnen de nationale economie had weten op te bouwen. Dit bleek onder meer uit het feit dat het bedrijf door de Nederlandse regering gedwongen werd om hogere inkomsten- en uitvoerbelastingen te betalen.[126] Voor Koninklijke/Shell werd het bovendien steeds lastiger om nieuwe concessierechten in de wacht te slepen. Wat vooral de Britse politici zorgen baarde, was dat bij een toekomstig internationaal conflict Koninklijke wellicht minder bereid zou zijn zich in te spannen voor de geallieerde zaak. Om minder afhankelijk te worden van de leveranties van Koninklijke/Shell besloot de Britse regering nationale oliebedrijven zoals Anglo-Persian en Burmah Oil te helpen bij hun expansie. De ontwikkelingen op dit gebied verliepen echter traag, waardoor het Britse leger en de marine voor de leveranties van olie sterk afhankelijk bleven van Koninklijke/Shell. Vervolgens drong de Britse regering bij Koninklijke/Shell bestuur aan zijn Britse signatuur te versterken door bijvoorbeeld te fuseren met Anglo-Persian en Burmah Oil. Hierdoor zou het Nederlandse aandeel verwateren en zouden de Britten de zeggenschap krijgen over het concern.[127]

Deterding en zijn medebestuurders bleken bereid mee te denken met de Britse regering over eventuele nieuwe vormen van samenwerking met Britse branchegenoten, mits deze zouden

[123] Ibidem, 126.
[124] Ibidem, 224-225.
[125] Ibidem, 278-281.
[126] Ibidem, 260-263
[127] Ibidem, 159 en 213.

leiden tot een aanzienlijke verbetering van de toegang tot het Britse rijk. Onenigheid binnen Britse politieke kringen leidde er toe dat de plannen niet uit de verf kwamen.[128] Of een dergelijk plan op de steun van de Nederlandse regering of de commissarissen van Koninklijke kon rekenen, is zeer de vraag. Het Nederlandse bewind zag in Koninklijke een goede bondgenoot in zijn streven de nationale en koloniale economieën te versterken.[129] Koninklijke had zijn groei mede te danken aan de voorkeursbehandeling die het in het verleden had gekregen bij het verlenen van concessies in Indië. Vlak na de oorlog hoopte het bedrijf de lucratieve Djambi-concessies op Sumatra in de wacht te slepen. Wanneer Koninklijke zijn dominante positie in het bestuur van het fusiebedrijf zou verliezen, bestond de kans dat Nederlandse politici het bedrijf als Brits zouden gaan beschouwen. De vraag was of het nieuwe overwegend Britse bedrijf dan nog wel kans zou maken op Indische concessies.[130]

De toename van de protectionistische wetgeving in de wereld maakte het voor het Koninklijke/Shell bestuur onmogelijk om zoals oorspronkelijk gedacht de coördinatie over activiteiten te centraliseren en volgens functionele lijnen te laten verlopen. Zo voorkwam de Indische Mijnwet bijvoorbeeld dat de onder Nederlandse vlag varende vloot onder het Britse Anglo-Saxon kon worden geplaatst. Een aparte dochtermaatschappij moest hierdoor worden opgericht die juridisch onder Bataafsche viel, maar in de praktijk door Londen werd aangestuurd. Door tussenkomst van de oorlog waren het juridische en het organisatorische raamwerk sterk van elkaar gaan verschillen. Dat de buitenwereld hierdoor zich nog moeilijk een beeld kon vormen van de bedrijfsstructuur, kwam de leiding goed uit. Minder positief was dat ook binnen het bedrijf nog maar weinig mensen precies begrepen hoe de onderneming in elkaar stak. In een poging alle verantwoordelijken te informeren over belangrijke ontwikkelingen moesten vaak meerdere personen op verschillende kantoren worden geadresseerd. Om de communicatie tussen de verschillende bestuurscentra goed te laten verlopen, waren het nodig om de administratieve afdeling op de beide hoofdkantoren flink uit te breiden.

De organisatorische fragmentatie die als gevolg van de oorlog was opgetreden, had niet bepaald bijgedragen aan het saamhorigheidsgevoel binnen het concern. Door de uitzonderlijk goede prestaties van zowel Koninklijke als Shell Transport en Deterdings pogingen om bruggen te slaan tussen de beide hoofdkantoren ebden de spanningen tussen de bloedgroepen weer weg. Na de Eerste Wereldoorlog begon Deterding zich meer in het openbaar te profileren als de absolute leider van het concern en als woordvoerder van de olie-industrie.

[128] SHA, 190D/637-3, Brief Deterding aan Colijn (4-1-1917).
[129] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 267-269
[130] Ibidem, 156, 213-216 en 264.

Binnen het bestuur trok hij alle belangrijke zaken naar zich toe. De minder gewichtige zaken liet hij over aan zijn collega-directeuren. Van een gelijke verdeling van bestuurlijke verantwoordelijkheden tussen de directeuren, zoals voorheen gebruikelijk bij Koninklijke, was geen sprake meer. Deterdings neiging om de macht naar zich toe te trekken, kon bij de Haagse achterban niet altijd op sympathie rekenen. Tegelijkertijd leek men in Den Haag Deterding niet te willen afvallen. Onder zijn leiding was het bedrijf uitgegroeid tot een wereldspeler. Als *de facto* leider van Koninklijke/Shell was hij er bovendien meerdere malen in geslaagd om een bestaande kloof tussen de Britten en de Nederlanders te dichten.[131] Deterding had zich sinds zijn vertrek in 1901 naar Londen met succes gepositioneerd als een echte Britse *gentleman*. Door de Britten werd hij op handen gedragen. Hoewel zijn manier van leidinggeven door de Haagse bestuurders niet altijd werd gewaardeerd, zag men in dat een persoon als Deterding van grote betekenis was voor het bedrijf. De Britten hadden duidelijk minder moeite met zijn meer solistische manier van leidinggeven. Vergeleken met de Nederlanders waren zijn ook meer gewend aan eenhoofdig leiderschap.[132]

### 2.4.4 Aanzet revisie organisatorisch raamwerk

Deterding had het bedrijf door de oorlog geloodst zonder dat het hierbij tot hoogoplopende spanningen tussen de Britse en de Nederlandse groepen was gekomen. Voor een bedrijf dat bij aanvang van de oorlog nog maar zeven jaar bestond, was dit een hele prestatie. Na de oorlog was hij verder gegaan met het verstevigen van de machtsbasis van Koninklijke/Shell. In 1918 was hij er in geslaagd om de Rothschilds te bewegen om hun aandeel in Asiatic om te ruilen voor een pakket aandelen in Koninklijke. De rol van de Rothschilds werd hiermee teruggebracht van partner en medebeleidsbepaler tot belangrijkste minderheidsaandeelhouder van Koninklijke.[133] Als gevolg hiervan was het niet langer nodig om Asiatic de bemiddelende rol van Treasurer van Koninklijke/Shell te laten vervullen. Deze rol kwam nu op de schouders van Anglo-Saxon te liggen. Deze Britse werkmaatschappij kreeg hierdoor een spilfunctie binnen het concern. De bestuursvergadering van Anglo-Saxon in Londen groeide vervolgens uit tot de plaats waar de belangrijkste besluiten binnen het concern genomen werden. Ten slotte werden ook de gebroeders Samuels bestuurlijk verder buitenspel gezet door hen in 1919 het speciale stemrecht binnen de Britse houdstermaatschappij te ontnemen.[134] In september 1919 trok Deterding zich plotseling terug uit het bestuur. De hoge werkdruk en de dood van zijn eerste vrouw in 1916 hadden hem fysiek en emotioneel uitgeput.[135]

---

[131] Ibidem, 145.
[132] Ibidem, 90-94.
[133] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 199-200. In 1912 waren Bnito-velden al door Koninklijke aangekocht. Hierdoor was de feitelijke inbreng van de Rothschilds in Asiatic marginaal geworden. Echter, Koninklijke/Shell was formeel tot 1923 contractueel aan de Rothschilds gebonden.
[134] SHA, 190D/637-3, Brief Colijn aan Deterding (14-3-1919).
[135] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 290-291.

Het wegvallen van de *de facto* leider van Koninklijke/Shell zetten zijn mede-bestuurders er toe na te denken over de vraag wie, bij een eventueel definitief vertrek van Deterding, het leiderschap van Koninklijke/Shell zou moeten overnemen. Ook werd er nagedacht over de vraag over welke vaardigheden toekomstige bestuurders zouden moeten beschikken. Binnen Koninklijke werden bestuurlijke posities doorgaans vergeven aan technici en ingenieurs, die binnen de onderneming managementcapaciteiten hadden opgedaan. Shell Transport beschikte over een intern opleidingstraject voor managers. Het probleem van deze kandidaten was dat zij niet over de technische kennis beschikten om bij productiebedrijven te worden ingezet. Voor de opleiding van managers met een brede kennis van het olievak bestonden in Nederland of Groot-Brittannië nog geen opleidingen. Dit dwong het Koninklijke bestuur de scholing van nieuwe managers zelf ter hand te gaan nemen. Onder aanvoering van Loudon stelde het bestuur voor om in het vervolg de managementopleiding naar voorbeeld van Shell Transport in te voeren. Tijdens het interne opleidingstraject moesten kandidaten kennis nemen van alle lagen van het oliebedrijf. Shell Transport haalde net als Koninklijke de banden met de universiteiten en hogescholen aan om zo in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende aanwas van technisch geschoolden.[136]

Het meest ingrijpend waren echter de voorstellen die Colijn lanceerde. Nu Koninklijke/Shell grotendeels hersteld was van de destructieve gevolgen van de oorlog, achtte Colijn de tijd rijp om de organisatie van het hoofdkantoor te herzien. Sinds de introductie eind 1915 had Bataafsche goede ervaringen opgedaan met de meer methodische indeling van het Haagse hoofdkantoor. Ook de commissarissen van Koninklijke, aangevoerd door Mr. Aug. Philips, leken voorstanders van een meer systematische verdeling van verantwoordelijkheden over meerdere bestuurslagen en departementen.[137] Colijn stelde voor om de Haagse organisatie als voorbeeld te laten dienen voor de inrichting voor de gehele Koninklijke/Shell organisatie. Een belangrijk voordeel van het Haagse systeem was dat het bestuur hierdoor een beter zicht zou krijgen over de gemaakte kosten per bedrijfsonderdeel. Toen Deterding halverwege 1920 terugkeerde van zijn langdurige verlof was hij negatief verrast over de initiatieven die Den Haag had genomen om de hoofdkantoororganisatie te herzien. Deterding zag niets in een verregaande delegatie van bevoegdheden aan lagere echelons, en was van mening dat de controle over de kosten en de uitvoering van het beleid geheel in handen moest blijven van het bestuur van de drie werkmaatschappijen. Mogelijk vreesde Deterding dat wanneer aan

[136] Ibidem, 313-314.
[137] Philips was in 1914 aangesteld als commissaris van Koninklijke. In 1922 werd hem gevraagd de vacante gedelegeerde bestuurspost in RvB van Bataafsche op te vullen. Deze positie vervulde hij voor drie jaar, waarna hij in 1925 terugkeerde in RvC van Koninklijke (1925-1945).

zijn machtsbasis zou worden getornd, de heersende cohesie binnen het bestuur schade op zou kunnen lopen.[138]

Van een centraal geleide reorganisatie van de hoofdkantoren zou uiteindelijk weinig terecht komen. Colijn, die zich vervolgens steeds minder kon vinden in Deterdings bestuurswijze, besloot in 1922 ontslag te nemen.[139] Aan het probleem van de overlap van functies tussen de Londense en Haagse departementen werd niets gedaan. Evenmin werd van bovenaf een poging gewaagd om de beide financiële administraties op elkaar af te stemmen. Ieder hoofdkantoor volgde zijn eigen boekhoudkundige richtlijnen. De veranderingen die vanaf 1921 binnen de hoofdkantoren en kernbedrijven van Koninklijke/Shell werden doorgevoerd, getuigden van een uiterst pragmatische benadering van het organisatorische vraagstuk. In plaats van de organisatie aan te passen, koos men er voor om het bestuurlijke en administratieve apparaat verder uit te breiden. Door het aantrekken van nieuwe krachten werd voorkomen dat het bestuur en de hoofdkantoren overbelast zouden raken. Zo nam bijvoorbeeld het aantal Koninklijke directeuren toe van drie naar vijf. Het aantrekken van meer managers en de uitbouw van de administratieve functies van de hoofdkantoren bracht maar tijdelijk verlichting. Het totale aantal werknemers steeg zo snel dat kort na het gereedkomen in 1917 van het nieuwe Haagse hoofdkantoor aan de Carel van Bylandtslaan al gelijk werd besloten tot de aanbouw van een nieuwe vleugel.[140] Ook het hoofdkantoor van Shell Transport – St. Helens Court – wat in 1913 in gebruik was genomen, was niet ingericht op een dergelijke personeelstoename. Als gevolg moest ook hier naar aanvullende kantoorruimte worden gezocht.

Achteraf kan worden vastgesteld dat Deterdings houding betreffende het organisatievraagstuk een duidelijke remming vormde op de integratie van de Britse en Nederlandse departementen. Echter, dit neemt niet weg dat van onderaf wel initiatieven werden genomen om de samenwerking te bevorderen. Deels waren deze uit nood geboren, zoals in het geval van de Londense en Haagse productiedepartementen. Als gevolg van de naoorlogse tekorten in materialen en geschoolde arbeiders kwamen zij onderling tot overeenstemming om de materiaalvoorschriften te standaardiseren, technische processen te harmoniseren en de uitwisseling van personeelsleden te bevorderen. Zelfs op hoofdkantoorniveau bleven veranderingen niet uit. Het succes van de Haagse functionele departementen zette de Londense managers aan op dit concept ook hier geleidelijk in te voeren. Dit geeft aan dat er ook zonder de steun van Deterding mogelijkheden bestonden om van onderaf veranderingen

[138] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 293-294.
[139] Pleyte had zich in 1919 om gezondheidsredenen uit de RvB van Bataafsche teruggettrokken.
[140] M. van Rooy, *Honderdzes adressen in Den Haag. Koninklijke en de Residentie* (Shell Internationale Petroleum Maatschappij BV, Den Haag 1986) 36-47.

door te voeren. Met het aantreden van een nieuwe lichting van Nederlandse bestuurders – Ir. J.E.F. de Kok en Ir. J.B.A. Kessler – en Britse zijde – A. Agnew[141] en F. Godber[142] - groeide bovendien de steun voor initiatieven van onderaf.

### 2.4.5 Merkenbeleid

Als gevolg van de populariteit van de "Shell" merknaam met bijpassend schelpenlogo raakten de oude handelsmerken van Koninklijke langzaam in de verdrukking. Al snel prijkte het "Shell" handelsmerk op alle hoogwaardige producten. Het Haagse verkoopkantoor bleef zich echter inzetten voor het behoud van de oude merknamen zoals "Crown Oil". In 1925 stemde de Nederlanders uiteindelijk in met het plan van de Londense marketingafdeling om alle producten voortaan onder de "Shell" naam te gaan verkopen. Koninklijke mocht dan wel de dominerende fusiepartner zijn, maar bij het grote publiek groeide door het gekozen merkenbeleid vooral de naamsbekendheid van Shell. Voor de Nederlandse bestuurders lag het verlies van de oude identificatiesymbolen gevoelig. Wat de pijn enigszins verzachtte, was dat door de omarming van de "Shell" merknaam het bedrijf een beduidend sterkere positie op de markt kreeg. Immers, geen van de concurrenten beschikte over een merk met zo'n grote naamsbekendheid en uitstraling.[143]

## 2.5 Post-fusie periode III (1936-1948)

### 2.5.1 Markteconomische en politieke veranderingen

In de jaren dertig werd het oliebedrijf als gevolg van de economische crisis geconfronteerd met slechte marktcondities. Voor het eerst in het bestaan van Koninklijke/Shell zag het bestuur zich gedwongen om bedrijfsonderdelen af te stoten en werknemers te ontslaan. In beide moederlanden en vooral in Nederlands-Indië verloren veel werknemers hun baan.[144] Dankzij de kartelafspraken met Standard Oil en Anglo-Iranian (voorheen Anglo-Persian) voorkwam Koninklijke/Shell dat de prijzen geheel instortten. Hierdoor wist het bedrijf de crisisjaren relatief goed door te komen.[145] Aan het eind van de jaren dertig veerden de winsten en vervolgens de koersen van de aandelen Koninklijke/Shell weer op. Koninklijke/Shell had de economische crisis weliswaar goed weten te overleven, maar vergeleken met de belangrijkste concurrent – Standard Oil – verliep het herstel van Koninklijke/Shell langzaam. Het gevolg hiervan was dat het Amerikaanse bedrijf in marktwaarde nu weer groter was dan het Brits-Nederlandse concern. Veel tijd om over de oorzaken na te denken had het bestuur

[141] Agnew was *director* (1922) en vervolgens *managing director* van Shell Transport (1922-1935), *managing director* van Anglo-Saxon (1922-1937), *director* van Asiatic (1922-1953) en niet gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1924-1951).
[142] Godber was *director* (1928) en daarna *managing director* van Shell Transport (1934-1961), *managing director* van Anglo-Saxon (1929-1946), *director* van Asiatic (1928-1961) en niet gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1946-1961). Godber was van 1946 tot 1961 *chairman* van Shell Transport.
[143] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 379 en 381.
[144] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 427-431.
[145] Ibidem, 444-445.

niet. In Europa liepen de politieke spanningen snel op en in Mexico was het bedrijf in een strijd verwikkeld om de nationalisatie van zijn belangen te voorkomen. De oplopende politieke spanningen in de wereld resulteerden binnen Koninklijke/Shell in een toename van chauvinistische gevoelens. Ongeveer dertig jaar na de fusie leek de bloedgroepenproblematiek nog niet te zijn uitgebannen.

### 2.5.2 Oplevende wens tot bestuursreorganisatie

Binnen Britse en Nederlandse kringen werd in de jaren dertig in de wandelgangen gespeculeerd over de vraag wanneer Deterding zou opstappen en wie zou worden aangewezen tot zijn opvolger. Bij de Britten bestond de verwachting dat zij ook in het opvolgingsvraagstuk betrokken zouden worden. De meeste kans op de benoeming leken echter De Kok en Kessler te hebben. Ter voorbereiding op hun nieuwe ambt waren zij al druk bezig na te denken over manieren om het bedrijf in de toekomst slagvaardiger te maken. Deterding zelf werd in deze vraagstukken niet meer gehoord. In het verleden had hij zich wars getoond van organisatorische vernieuwing. Bovendien was enige vorm van discussie met hem door frequente woede uitbarstingen onmogelijk geworden. In 1936 besloot Deterding zijn zetel in de directie van Koninklijke in te ruilen voor een zetel in de RvC. In 1937 gaf hij ook zijn post in de board van Shell Transport op. De RvC van Koninklijke wees De Kok aan als de nieuwe algemeen directeur van Koninklijke en *de facto* leider van Koninklijke/Shell. De Kok greep zijn benoeming vervolgens aan om de discussie over de bestuurlijke organisatie van het bedrijf te openen. Om overbelasting van het bestuursapparaat te voorkomen en de slagkracht van het management te vergroten, meende De Kok dat de zeven hoofdbestuurders van Koninklijke/Shell voortaan in één centraal college moesten plaatsnemen. Dit college zou vanaf 1938 onder de noemer van *Group Managing Directors* zijn gaan opereren.[146] Het is niet bekend of er binnen dit centrale bestuursorgaan sprake was van een systematische verdeling van taken. Evenmin is bekend hoe De Kok dacht de heersende onvrede in Den Haag over de machtspositie van het Londense kantoor weg te kunnen nemen.

### 2.5.3 Verschillen in financiële organisatie en beleid

De economische crisis van begin jaren dertig en de politieke spanningen in aanloop naar de Tweede Wereldoorlog legden een paar oude problemen van Koninklijke/Shell bloot. Aangezien de Britse en Nederlandse regering een afwijkende financiële politiek volgden, werd het echter steeds lastiger om het financiële beleid van de beide houdstermaatschappijen op elkaar af te stemmen. In 1931 besloot Groot-Brittannië, in tegenstelling tot Nederland om

[146] SHA, 190B/21, Kessler aan Collot d'Escury (23-12-1938) en Kessler aan Deterding (26-12-1938).

de gouden standaard los te laten. Doordat de koersen van de gulden en het pond begonnen te verschillen, werd het moeilijker om de geldstromen binnen het bedrijf te reguleren.[147] Een tweede probleem voor het bedrijf ontstond toen de besturen van de beide houdstermaatschappijen verschillend begonnen te denken over mate van winstuitkering aan aandeelhouders. Kwesties zoals de gelijke uitkering van dividend werden doorgaans bij Koninklijke/Shell geregeld via zogenaamde *gentlemen's agreements*. Eind jaren dertig bleek dat deze informele afspraken alles behalve waterdicht waren. Net als in aanloop tot de Eerste Wereldoorlog bleek Shell Transport in 1938 niet langer bereid om het dividendbeleid gezamenlijk vast te stellen.[148] Het bestuur Shell Transport gaf er de voorkeur aan om in periode van tegenspoed aandeelhouders aan zich te binden met mooie dividenden. Bij Koninklijke stond men een meer conservatief gebruik van dit middel voor. Zij zagen liever dat de gegenereerde winsten zouden worden opgepot, zodat projecten ook onder moeilijke omstandigheden snel konden worden afgeschreven. Ondanks de Haagse protesten zette Shell Transport zijn plannen door. Hierdoor nam het gevaar van koersverschillen tussen de aandelen Koninklijke en Shell Transport toe. Het bovenstaande geeft aan hoe verschillend men meer dan dertig jaar na de fusievoltrekking nog dacht over de invulling van het financiële beleid. Den Haag en Londen hanteerden nog steeds afwijkende boekhoudsystemen en schreven verschillende financiële richtlijnen uit.[149]

### 2.5.4 Oplopende interne spanningen

De discussie die De Kok ontketende over de mogelijke nieuwe invulling van het organisatorische raamwerk en zijn pogingen om een nieuwe teamgeest onder de bestuurders te ontwikkelen werd echter overschaduwd door politieke gebeurtenissen binnen Europa. Nu de kans groot was dat de moederlanden in Europa in een oorlog met nazi-Duitsland verwikkeld zouden raken, barstte binnen het bestuur een discussie los over de vraag hoe de continuïteit van het concern in oorlogstijd kon worden verzekerd. De Britse bestuurders waren door de ervaringen uit de Eerste Wereldoorlog bewust van de gevaren die de duale nationaliteit in oorlogstijd met zich meebracht. De Nederlanders hadden de stille hoop dat het land, net als tijdens de Eerste Wereldoorlog, neutraal zou blijven. Wanneer de Duitsers de soevereiniteit van Nederland inderdaad zouden respecteren, was het de vraag of Koninklijke/Shell net als tijdens de Eerste Wereldoorlog in staat zou zijn om de olie-aanvoer aan Duitsland stop te zetten. Wanneer olieleveranties via omwegen alsnog de nazi's zouden bereiken, zou het bedrijf zo vreesden de Britten zijn goede relatie met de Britse regering kunnen verspelen. Volgens de bestuurders van Shell Transport kon het beleid van

[147] SHA, 15/133, Financiële politiek Koninklijke (1926-1932) en 15/134, Financiële verhouding Koninklijke-Shell – Anglo-Saxon (1932-1936).
[148] SHA, 49/22, De Kok to Godber (8-11-1939).
[149] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider*, 306-307.

Koninklijke/Shell veel gemakkelijker worden verdedigd wanneer de Britse signatuur van het bedrijf naar de buitenwereld toe zou kunnen worden versterkt. De Britse bestuurders riepen vervolgens Koninklijke op twee Britse bestuursleden tot gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche te benoemen. Koninklijke stemde hier in 1939 mee in. Nadat in Godber en G. Legh-Jones[150] waren benoemd, kreeg Bataafsche de toezegging van de Britse Ministerie van Financiën dat het voortaan als een Britse vennootschap zou worden beschouwd.[151] Na de oorlog zou dit besluit nog verder worden uitgewerkt en formeel worden vastgelegd in de zogenaamde Treasury Agreement (zie 2.5.7).

Volgens Brits bestuurslid Agnew ging Koninklijke hiermee nog niet ver genoeg. Volgens hem zou alleen wanneer de eigendomsverhouding naar 50:50 zou worden gebracht de Britse regering bereid zijn om aan Koninklijke/Shell dezelfde voorkeursbehandeling te geven als in de Eerste Wereldoorlog.[152] Aan de kant van Koninklijke werd getwijfeld of dit het enige motief achter het voorstel was. Druk van buiten om de Britse signatuur van het bedrijf hoog te houden, was niet nieuw. Tijdens en vlak na de Eerste Wereldoorlog had deze discussie ook plaatsgevonden. Echter, deze keer waren het niet de politici die de discussie aanzwengelden, maar de Britse bestuurders zelf. Dit riep bij Koninklijke de vraag op of de behoefte om de eigendomsverhouding gelijk te trekken, niet bovenal een persoonlijke wens was van de Shell Transport bestuurders. Immers, de Britse regering had via het Britse Ministerie van Financiën al alle steun toegezegd.[153]

De Nederlandse bestuursleden moeten ook hebben geweten dat in het Londense kantoor de onvrede over de dominante positie van Koninklijke al langer leefde. Wat de Britse weerzin verder had opgewekt, was dat Londen al sinds vele jaren het beslissingscentrum was van Koninklijke/Shell. Bij de Britse managers heerste hierdoor het gevoel dat Koninklijke/Shell vooral door de Britse inbreng tot bloei was gekomen. Ook het feit dat, zonder hen daarover te hebben geconsulteerd, wederom een Nederlander als de directeur-generaal van het concern was aangesteld, leek bij de Britse bestuurders kwaad bloed te hebben gezet. In tegenstelling tot Deterding zou De Kok bovendien vanuit Den Haag blijven opereren. De Britse bestuurders vreesden dat hiermee de positie van het Londense kantoor zou verzwakken, juist op het moment dat de Britse signatuur van het bedrijf hoog moest worden gehouden. De onvrede van de Britse bestuurders was wellicht ook het resultaat van persoonlijke frustratie. Het feit dat de hoogste bestuurspost binnen Koninklijke/Shell alleen aan een bestuurder van

[150] Legh-Jones was *director* (1938) en vervolgens *managing director* van Shell Transport (1943-1960), *director* van Asiatic (1938-1951) en niet gedelegeerd lid (1938) een vervolgens gedelegeerd lid van RvB Bataafsche (1940-1951).
[151] SHA, 49/23, Godber to De Booy (9-12-1938).
[152] SHA, 11/38, Kessler en De Booy aan Van Eck (22-1-1941).
[153] Ibidem.

Koninklijke kon worden toebedeeld, gaf volgens hen aan dat van een gelijkwaardige samenwerking geen sprake was. Het feit dat niet zoals in Groot-Brittannië anciënniteit maar nationaliteit de doorslag gaf, betekende dat een Brit nooit aan het roer kon komen te staan van Koninklijke/Shell.

De wijze waarop de Shell Transport bestuurders de discussie voerden, zaaide bij de Koninklijke bestuursleden de nodige achterdocht over de intenties van hun collega-bestuurders. In reactie hierop besloten zij de Britten niet in hun eigen oorlogsvoorbereidingen te betrekken. Wanneer Nederland zou worden binnengevallen, zouden alle Haagse hoofdkantoorfuncties worden overgeheveld naar een speciaal daarvoor ingericht noodkantoor in Londen. Vanuit Londen zou een groep van Nederlandse employees – de zogenaamde *Hague Party* – de activiteiten van Bataafsche gaan coördineren. De juridische zetel van Koninklijke zou bij een eventuele Duitse inval naar Curaçao worden overgebracht.[154] Door niet te kiezen voor een veilige Britse haven, maar zijn zetel binnen het Koninkrijk te verplaatsen, was het vrijwel uitgesloten dat Britse bestuurders of politici van de gelegenheid gebruik zouden kunnen maken om de bestuurswijze of de eigendomsverdeling van het concern ten voordele van Shell Transport te veranderen. Met de inval van de Duitse troepen in Nederland op 10 mei 1940 trad het oorlogsscenario van Koninklijke in werking. Koninklijke directeur J.M. de Booy[155] maakte op het laatste moment de oversteek naar Groot-Brittannië, om vanuit het Londense kantoor samen met Kessler, Waley Cohen, Agnew, Godber, en Legh-Jones de activiteiten van Koninklijke/Shell aan te sturen. De vierde directeur van Koninklijke – J.C. van Panthaleon baron van Eck – werd naar New York uitgezonden om over de belangrijkste activiteiten van de Groep in Noord- en Zuid-Amerika te waken.[156] De Kok was als enige Koninklijke directeur in Den Haag achtergebleven. Nadat Nederland op 15 mei 1940 capituleerde, was De Kok gedwongen de leiding over de het Haagse hoofdkantoor af te staan aan een Duitse bewindvoerder.

### 2.5.5 Bestuurscrisis van 1942

Het uitbreken van de oorlog drong de spanningen in de bestuurskamers tijdelijk naar de achtergrond. Vlak na het overlijden van de directeur-generaal van Koninklijke/Shell – De Kok – op 28 oktober 1940 leefde de opvolgingsdiscussie opnieuw op. Net als na het aftreden van Deterding diende de vraag zich aan wie hem zou moeten opvolgen. Wetende hoe

[154] Het kantoor in Emmastad (Curacao) zou in dat geval worden aangestuurd door de bedrijfsjurist van Koninklijke Prof. mr. A.S. Oppenheim.
[155] De Booy was directeur van Koninklijke tussen 1937 en 1944, gedelegeerd lid van RvB van Bataafsche (1937-1944) en *director* van Asiatic.
[156] SHA, 11/38, De Booy to Van Eck (9-7-1940). Van Eck was directeur van Koninklijke van 1937 tot 1946, gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1937-1946), *managing director* van Anglo-Saxon (1937-1946) en *director* van Asiatic (1937-1946). Van 1947 tot 1950 was Van Eck commissaris van Koninklijke.

gevoelig een dergelijke benoeming aan Britse zijde lag, besloten Kessler en De Booy wijselijk de positie van directeur-generaal van Koninklijke voor de duur van de oorlog vacant te laten. Deze handreiking aan de Britten haalde de ergste kou uit de lucht, maar geheel verstommen deed het de discussie niet.[157] Daarnaast bestond er onenigheid over de wijze waarop de vijf bestuursposten bij Bataafsche moesten worden ingevuld, die als gevolg van het achterblijven van de bestuurders in Nederland vrijgekomen waren. Shell Transport was van mening dat, nu Bataafsche feitelijk vanuit Groot-Brittannië werd aangestuurd, de bestuursposities ook grotendeels aan Britten zouden moeten worden verleend. Kessler en De Booy stonden er echter op dat Koninklijke vast zouden houden aan de statutaire richtlijnen en de Nederlands-Indische Mijnwet die hen voorschreven dat enkel Nederlanders hiervoor in aanmerking konden komen.

Aan de hand van een verslag dat Kessler heeft gemaakt voor Van Eck in New York van vijf bijeenkomsten tussen de Koninklijke en Shell Transport bestuurders, wordt goed duidelijk hoe zeer de bloedgroepen binnen het bestuur verdeeld waren geraakt.[158] Het doel van deze bijeenkomsten was de onvrede weg te nemen, die er aan beide kanten heerste over de manier waarop de bestuursorganisatie werd ingevuld en vormgegeven. Volgens Shell Transport voorzitter Walter Samuel, Waley Cohen, Agnew, Godber en Legh-Jones handelde Koninklijke met de benoeming van de vijf Nederlandse bestuurders enkel in eigenbelang. Nu het bestuur over de Groep vanuit Londen werd gevoerd, zou de beëdiging van een heel contingent aan Nederlanders het concern schade kunnen toebrengen. De Britse politici en het Britse publiek zouden een dergelijke maatregel immers verkeerd kunnen interpreteren. Kessler en De Booy verweerden zich door te wijzen op de statuten van Bataafsche. Het argument dat de goede relatie met de Britse regering op het spel zou staan, werd eveneens door beide heren verworpen. Wijzend op eerder gedane politieke toezeggingen stelden zij dat de relatie met de Britse autoriteiten nog nooit zo goed was geweest. Bovendien vonden zij het onder de huidige omstandigheden te gevaarlijk om de statuten te wijzigen. Als gevolg van de oplevende chauvinistische gevoelens waren de verhoudingen te zeer verstard om hier een goed afgewogen oordeel over de vellen.[159]

In deze bijeenkomst drongen Kessler en De Booy er op aan om, geheel in lijn met de Koks plannen, het nieuwe centrale bestuurscollege verder vorm te geven. Uit hun brief aan Van Eck in New York wordt goed duidelijk dat zij zich ergerden aan de manier waarop de bestuursorganisatie zich ontwikkeld had. Van een duidelijke rolverdeling tussen de zeven

[157] SHA, 11/36, Kessler to Van Eck (10-1-1941), Van Eck to Kessler (10-4-1941) en Kessler to Van Eck (4-6-1941).
[158] Gesprekken vonden plaats tussen 31-12-1941 en 23-1-1942. SHA, 11/38, De Booy en Kessler to Van Eck (22-1-1941).
[159] Zie voor behandeling bestuursconflict ook S. Howarth en J. Jonker, *Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 2. Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie* (Boom, Amsterdam 2007) 86-97.

Groepsdirecteuren was geen sprake. Kessler en de Booy hadden zelfs geen idee waarmee Godber en Legh-Jones zich precies bezighielden. Zij stelden vervolgens voor om de verantwoordelijkheden onder de Groepsbestuurders opnieuw te definiëren en te verdelen.[160] Volgens Agnew was Koninklijke/Shell niet gebaat bij dit initiatief. In de ogen van de Britten was het plan er enkel op gericht om de positie van Koninklijke te verstevigen. In zijn optiek moest juist het Britse karakter van het bedrijf worden benadrukt. Daarnaast deed het voorstel afbreuk aan de meer evenwichtige machtspositie die Shell Transport door de jaren heen had weten af te dwingen. In een emotionele uitbarsting dreigde Waley Cohen de zaak voor het Britse gerecht en publiekelijk onder de aandacht te brengen. Walter Samuel en Godber gaven al bij voorbaat aan niet in een dergelijk bestuursapparaat zitting te willen nemen.[161]

De standpunten van de twee strijdende kampen lagen mijlenver uiteen. Hoezeer de bloedgroepen waren gepolariseerd, blijkt wel uit de opmerking van Kessler dat de Koninklijke directeuren zich niet langer lieten uitspelen door de Britten.[162] Het onderstaande fragment laat duidelijk zien dat De Booy de dialoog al had opgegeven. *'I am not as optimistic as Kessler about results obtained. I believe Shell wants to "boss" the Group and may attack "R.D." majority position and that nothing we "say" will do much good in changing their minds. They will either dare or not dare to maintain their opposition to what I consider a demand we are in duty bound to make.'*[163] Dat zijn achterdocht niet ongegrond was, blijkt uit het feit dat *chairman* Walter Samuel (Bearsted) en de *directors* Legh-Jones en Colonel B. Abel Smith achter de rug van Koninklijke om besprekingen aangingen met de Bank of England. Het doel van deze besprekingen was om naar mogelijkheden te zoeken om de voor de Britten onvoordelige eigendomsverhouding binnen Groep in het voordeel van Shell Transport te veranderen.[164]

Een explosieve mix van chauvinistische, financiële en persoonlijk belangen was ontstaan die gemakkelijk verder had kunnen escaleren. Zowel Koninklijke als Shell Transport kwamen echter tot het inzicht dat het niet in het belang van de afzonderlijke houdstermaatschappijen, de Groep of de gezamenlijke oorlogsinspanning was om de zaak nu verder op de spits te drijven. De mildere houding aan de zijde van Koninklijke moet grotendeels op het conto worden geschreven van Van Eck, die vanuit New York zijn Nederlandse collega's tot kalmte maande. In zijn optiek was de opstelling van Kessler en De Booy doorspekt van chauvinisme

[160] SHA, 11/38, De Booy en Kessler to Van Eck (22-1-1941).
[161] Kessler noteerde in het verslag: *'Godber informed the meeting that if the suggestion of the delegating of powers of the Boards to Committees of Managing Directors were to be put in effect, he would resign. He did not explain why. (…) Bearsted said in quite a proper way that he did not feel he could agree to divest himself of all responsibilities, it being well known to the Public that he was the Chairman.'*; zie SHA, 11/38, Van Eck to De Booy (30-1-1941) en De Booy en Kessler to Van Eck (22-1-1941).
[162] SHA, 11/38, De Booy en Kessler to Van Eck (22-1-1941).
[163] Ibidem.
[164] Bank of England Archives, GI/482, Memo 'An Extra 10% or 11% Participation for Shell: When and How' (28-12-1942).

en achterdocht. Vasthouden aan het feitelijke bestuursoverwicht in de werkmaatschappijen verdiende volgens hem geen prioriteit. Zoals uit het onderstaande fragment blijkt, stelde hij voor de zaak niet verder op de spits te drijven. *'Surely the thing that must be uppermost in our minds is first, to win this war, and second, to make some money for the Group. To create suspicion in the minds of our colleagues can only be harmful. We can at any time assert our rights or our interests whenever we really think these are in jeopardy, regardless of the fact that we temporarily have a minority on the Board. But I know of no more disrupting element for the happy association of our group than to sow the seeds of distrust.'*[165] Ongeveer twee maanden later stelde Koninklijke voor om de benoemingen van de Nederlandse kandidaten slechts voor de duur van de oorlog te laten gelden.[166] Nadat de Shell Transport bestuurders eind 1942 samen met de Britse financiële autoriteiten tot de slotsom waren gekomen dat het beter zou zijn de zaak pas na de oorlog aanhangig te maken, besloten ook de Britten na de oorlog te gaan zoeken naar een oplossing.[167]

### 2.5.6 Naoorlogse economische, politieke en sociale omstandigheden

Als gevolg van de oorlog had Koninklijke/Shell zijn aandeel in de wereldolieproductie zien teruglopen van 10.66% in 1938 tot onder de 8% in 1945. Dit in tegenstelling tot Standard Oil of New Jersey, wiens aandeel juist was gestegen van 11.05% naar 11.52%.[168] Het belangrijkste doel van Koninklijke/Shell was om zijn marktpositie snel te verbeteren. Al tijdens de oorlog begon het besprekingen met de andere grote oliemaatschappijen om de bestaande kartelafspraken nieuw leven in te blazen. Om het marktaandeel te herstellen, was Koninklijke/Shell druk doende de infrastructuur binnen en rondom het bedrijf te verbeteren. De krapte op de arbeidsmarkt plaatste de onderneming voor een probleem. Voorheen haalde het zijn managers en technici van Britse en Nederlandse universiteiten, maar omdat deze niet aan de vraag konden voldoen, besloot het bedrijf zelf actief mee te werken aan de wederopbouw van Britse en Nederlandse nationale opleidingsinstituten en richtte het eigen lokale trainingscentra op.[169] Op deze manier hoopte de Groep op de korte termijn over voldoende professionele managers te kunnen beschikken.

De ontwikkeling van een geheel nieuwe internationaal-politieke rangorde zadelde het Groepsbestuur met een probleem van geheel andere aard op. Koninklijke/Shell was afgesneden van zijn Oost-Europese productie- en afzetmarkten, en in Azië en Zuid-Amerika

[165] SHA, 11/38, Van Eck to De Booy (30-1-1941).
[166] Ibidem, Kessler to Van Eck (12-3-1941).
[167] Bank of England Archives, GI/482, Memo 'An Extra 10% or 11% Participation for Shell: When and How' (28-12-1942).
[168] Van Zanden, *Geschiedenis van Koninklijke Shell. Bijlagen*, 49.
[169] Ook konden de universiteit te Leiden en de technische Hogeschool te Delft op de financiële steun van Bataafsche rekenen; zie *Maandblad "De Bron"*, 'Wat de Bataafsche doet voor ons Hooger Onderwijs' (November 1946) en Gerretson, *History* I, 136.

dreigde op verschillende plaatsen hetzelfde te gebeuren.[170] In Nederlands- en Brits-Indië dreigde het bedrijf meegesleurd te worden in de politieke strijd tussen de moederlanden en onafhankelijkheidsbewegingen. De les die het bedrijf hieruit en uit de Tweede Wereldoorlog trok was dat het in de toekomst moest voorkomen dat het verwikkeld raakte in politieke kwesties.[171] Dit riep de vraag op hoe de relatie met de staat en de overige *stakeholders* in het vervolg moest worden ingevuld.

Voor de oorlog was de arbeidsmarkt nog weinig transparant en had de onderneming nog nauwelijks te maken met een actieve vakbeweging. Vanaf de jaren veertig begonnen arbeiders in Azië en Zuid-Amerika zich te verenigen en zich actiever op te stellen tegenover het lokale management van Koninklijke/Shell. Angst voor communistische en nationalistische infiltratie van het bedrijf en dreigende stakingen bewogen de nationale dochters er toe om het personeelsbeleid meer op elkaar af te stemmen. Om tegenwicht te kunnen geven aan regionaal georganiseerde vakbewegingen, besloten de Zuid-Amerikaanse Groepsbedrijven in 1947 vervolgens hun krachten te bundelen. Jaarlijks belegden deze Groepsbedrijven een *industrial relations* (IR) conferentie die tot doel had het personeelsbeleid regionaal vast te gaan stellen.[172] Door de toegenomen sociale onrust in Azië had het Groepsbestuur doen besluiten de regie meer in handen te geven van hun lokale vertegenwoordigers. In het naoorlogse Europa was de wens om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren niet zozeer geboren uit angst voor een ontregeling van het productieproces, als wel het resultaat van het overleg tussen bedrijfsleven en werknemersorganisaties.

Door de toename van het aantal informatiestromen na de oorlog dreigde het gehele administratieve apparaat van de hoofdkantoren compleet vast te lopen. Bij aanvang van de fusie rapporteerde de lokale administrateur nog maandelijks aan het hoofdkantoor, maar mede door de geleidelijke opkomst van nieuwe communicatiemiddelen en de aangescherpte centrale coördinatie raakten de hoofdkantoren overspoeld met rapporten en verslagen.[173] Door alle verschuivingen die er tijdens de oorlog hadden plaatsgevonden, heerste bovendien onduidelijkheid over welk kantoor de verantwoordelijkheid droeg. Iedere bestuurder

[170] Zo waren de belangrijke Roemeense productiegebieden aan Koninklijke/Shell ontvallen. Pas in 1948 werden deze oliegebieden officieel genationaliseerd.
[171] Een jaar voor de soevereiniteitsoverdracht van eind 1949 besloot de Nederlandse directie de koloniale verwijzing uit de bedrijfsnaam te verwijderen. Het bedrijf zou in het vervolg simpelweg als de N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij door het leven gaan; zie Koninklijke, *Jaarverslag 1949*. De Britse werkmaatschappij Asiatic had dit al drie jaar eerder gedaan door zich op 8 januari 1946 tot Shell Petroleum Company Ltd om te dopen.
[172] De eerste Zuid-Amerikaanse 'Industrial Relations' conferentie werd gehouden in Caracas (1947). In 1948 werd deze conferentie gehouden in Curaçao en in 1949 vond deze in Trinidad plaats. De eerste regionale IR conferentie in Azië werd in 1950 in Singapore gehouden; zie SHA, 2/1911, Hopkins to Higgins (21-12-1949) en Minutes Shell Asian IR Conference Singapore (20 t/m 24-3-1950).
[173] In het bijzonder door de in gebruikname van de telexmachine in 1936 nam de stroom aan informatie toe. Na de oorlog nam de frequentie van de berichtgeving binnen de Groep als gevolg van het toegenomen internationale telexverkeer snel toe; zie *Maandblad "Olie",* '25 jaar telex Nederland-Engeland' (Juni 1961) en "*Olie"*, 'Telex' (September 1965).

afzonderlijk bepaalde in welke zaken en op welke manier hij ingelicht wilde worden. De verschillende departementen op de beide hoofdkantoren kenden op hun beurt weer eigen richtlijnen. Om duplicatie tegen te gaan en het overzicht te verbeteren, besloot het Groepsbestuur om een aantal van de Haagse en Londense activiteiten te gaan bundelen.

### 2.5.7 Financiële positie van Koninklijke/Shell

Om de reconstructie van Koninklijke/Shell niet te vertragen en de kosten enigszins beheersbaar te houden, werd in 1947 besloten de inkoop van materialen en de financiën centraal te coördineren. Budgetten werden niet langer verstrekt door de afzonderlijke werkmaatschappijen, maar door een nieuw Londense departement.[174] Hoewel de Groep over flinke financiële reserves in Noord- en Zuid-Amerika beschikte, was het gezien de onzekere naoorlogse economische omstandigheden niet duidelijk hoe ver deze reikten. De belangrijkste vraag was op welke manier de wederopbouw moest worden bekostigd en welke kapitaalmarkt hiervoor moest worden aangesproken. Vroeg in de jaren dertig had Koninklijke al een poging gewaagd om zijn aandelen aan de New York Stock Exchange (NYSE) verhandeld te krijgen. In 1936 zag het bedrijf er bij nader inzien toch vanaf, nadat in 1934 de Amerikaanse regels voor toetreding flink waren aangescherpt.[175] Duidelijk was dat naar financieringsmogelijkheden binnen Europa moest worden gezocht.

In de laatste oorlogsjaren was de mogelijkheid in het bestuur besproken om de financiering van de wederopbouw van Koninklijke/Shell via Shell Transport te regelen. Het bestuur van Koninklijke verwachtte namelijk dat de financieringsmogelijkheden op het Europese vasteland na de oorlog beperkt zouden zijn, waardoor de wederopbouw van het bedrijf vertraging zou kunnen oplopen. Gezien de goede reputatie die Koninklijke/Shell binnen de City genoot, zouden op de Londense beurs de beste kredietvoorwaarden kunnen worden behaald. Koninklijke zou hiervoor wel zijn 10% meerderheidsaandeel moeten afstaan. Gezien het zakelijke voordeel dat Koninklijke/Shell hiermee kon behalen, besloot het bestuur van Koninklijke met dit voorstel in te stemmen.[176] Wel bedongen de Koninklijke bestuurders het recht om een nieuwe organisatiestructuur naar eigen model en onder Nederlands leiderschap in te voeren. Vanaf 1944 begonnen de grondslagen van de reorganisatie langzaam vorm te krijgen. Vervolgens begon men ook na te denken over de vraag hoe het bestuursapparaat in de toekomst ingericht zou moeten worden.[177]

[174] SHA, 2/1989, Loudon aan Van Diermen (26-9-1947).
[175] H. Gabriëls, *Koninklijke Olie: de eerste honderd jaar 1890-1990* (Shell Internationale Petroleum Maatschappij BV, 's-Gravenhage 1990) 168.
[176] Howarth en Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie,* 100.
[177] Ibidem, 94.

Het teruggekeerde besef dat het belang van Koninklijke/Shell te allen tijde moest prevaleren boven het nationale belang, werd mede ingegeven door een wisseling van de bestuurlijke wacht. Bij Koninklijke had B.Th.W. van Hasselt De Booy als directeur van Koninklijke opgevolgd, die in 1944 naar het Ministerie van Scheepvaart en Visserij was vertrokken. In de RvC van Koninklijke hadden ook de nodige bestuurswisselingen plaatsgevonden. En een poging het bestuursapparaat verder te professionaliseren, besloot men om directeuren van Koninklijke op zestigjarige leeftijd hun gedelegeerde bevoegdheden in te laten leveren.[178] Van Eck was de eerste directeur die hier gevolg aan gaf. In 1947 werd J.H. Loudon – zoon van Koninklijke directeur H. Loudon – tot zijn opvolger benoemd. Voor Kessler die, sinds de terugplaatsing van de hoofdkantoorzetel naar Den Haag in 1947, de positie van directeur-generaal van Koninklijke innam, betekende de invoering van de leeftijdsgrens dat hij dit ambt maar twee jaar mocht uitvoeren. In 1948 werd met de benoeming van de heer H. Bloemgarten de vierde vacante directiepost bij Koninklijke ingevuld. Ook aan Britse zijde vond een bestuurlijke transformatie plaats. Aangezien Shell Transport nog geen besluit had genomen over het instellen van een leeftijdsgrens, moest een nieuwe lichting van professioneel geschoolde Britse managers nog wachten op hun kans. Walter Samuel trad in 1946 vanwege zijn gezondheid af als *chairman* van Shell Transport. Met de benoeming van zijn opvolger Godber werd het voorzitterschap voor het eerst vergeven aan iemand die geen nazaat was van de familie Samuel.[179] Waarom Godber vervolgens besloot om geen gedelegeerde bestuursposten in de Britse houdster- en de drie werkmaatschappijen te aanvaarden, is niet duidelijk.[180] In de persoon van de Britse *director* F.J. Hopwood en aanstormende bestuursleden H. Wilkinson en F.J. Stephens vonden de Nederlandse bestuurders al snel gelijkgestemden.

Vlak na de oorlog begon het management de voordelen te ervaren van het in de jaren twintig genomen besluit om Nederlandse en Britse bestuurders hetzelfde trainingstraject te laten doorlopen. Onder de opkomende managers, die dikwijls hetzelfde opleidingstraject hadden doorlopen en internationaal de nodige ervaringen hadden opgedaan, ontwikkelde zich een saamhorigheidsgevoel en een drang om de bestuursgroepen verder te integreren. Model voor de nieuwe Groepsbestuurder stond John Loudon. Behalve dat hij zeven talen vloeiend sprak en vaak als charismatisch werd omschreven, beschikte hij over uitstekende bestuurlijke en diplomatieke kwaliteiten. Doordrongen van het nut van een gezamenlijk opleidingstraject, besloten de nieuwe bestuurders ook voor managers uit lagere kaders een trainingsprogramma

[178] Ibidem, 100.
[179] SHA, 11/22, Memo Godber to Engle (6-6-1939).
[180] Mogelijk had hij weinig fiducie in het nieuwe bestuursmodel en hield hij zijn eerder gedane gelofte gestand dat hij in zulk een bestuursapparaat geen plaats zou nemen. Een andere mogelijkheid is dat hij de tijd rijp achtte om een stap terug te doen, om zo meer tijd over te hebben voor andere zaken.

op te zetten. In 1950 leidde dit tot de oprichting van een trainingscentrum in Teddington genaamd *Shell Lodge*. Hier werden managers uit diverse landen de nieuwe centraal opgestelde richtlijnen op het gebied van marketing bijgebracht.[181] Om te voorkomen dat er kwaliteitsverschillen tussen Britse en Nederlandse managers konden ontstaan, werd na de oorlog besloten om de coördinatie over de managementopleiding in handen te geven van het Londense kantoor.

Behalve de inspanningen om de uniformiteit intern te versterken, werden maatregelen genomen om het beeld van de Groep naar de buitenwereld te verbeteren. De pluriformiteit van de onderneming maakte het voor de politici, beleggers en leveranciers onduidelijk aan wie zij hun vragen moesten richten. Al voor de oorlog bereikte de Koninklijke directie het verzoek om in de toekomst in Nederlands-Indië een centraal aanspreekpunt te scheppen dat hen zowel te woord kon staan over *upstream, midstream* en *downstream* activiteiten van de Groep.[182] In 1948 kreeg het nieuwe hoofdkantoor te Djakarta de verantwoordelijkheid over alle activiteiten in Nederlands-Indië. Een Algemeen Vertegenwoordiger werd aangesteld die de lokale spreekbuis fungeerde voor alle zaken die de Groep aangingen.[183] De uniformering kwam ook tot uiting in de naamsvoering van de nationale dochterondernemingen. Lokale bedrijfsnamen moesten wereldwijd plaats maken voor de aanduiding "Shell". Hiermee probeerde de Groep te profiteren van de naamsbekendheid die het merk wereldwijd genoot. Asiatic werd in 1946 omgedoopt tot Shell Petroleum. De aanduiding van de Nederlandse werkmaatschappij 'Bataafsche' bleef overigens in Nederland en Indië nog wel lange tijd gehandhaafd, omdat deze bedrijfsnaam hier namelijk sterk was ingeburgerd.[184]

Kort na de oorlog stapten de Koninklijke directeuren naar de Nederlandse regering met een uitgewerkt plan om Koninklijke/Shell steviger in Groot-Brittannië te verankeren. Het plan ging uit van het idee om het bezit van alle bedrijfsmiddelen behalve die in Indië over te hevelen naar een Britse trustmaatschappij. Mogelijk maakte ook het voornemen om Shell Transport een gelijkwaardige positie (50:50) in de fusie te geven, deel uit van dit plan.[185] In ruil voor het 10% meerderheidsaandeel zou Koninklijke de mogelijkheid worden geboden om een duaal opgezet bestuurssysteem te implementeren. Mogelijk dankzij deze handreiking aan de Britten van Koninklijke was het Britse Ministerie van Financiën bereid om de uit 1939 stammende valuta-overeenkomst te formaliseren. Deze zogenaamde Treasury Agreement

[181] SHA, 2/110, Hopkins to Forster (12-5-1950).
[182] SHA, 11/26, *Oosten aan De Booy* (12-11-1941).
[183] J. Boer, *Koninklijke Olie in Indië. De prijs voor het vloeibaar goud 1939-1953* (Bergen, Bonneville 1997) 235. Tot 1952 waren er in Indonesië nog wel zes verschillende lokale branches: Djakarta, Semarang, Soerabaja, Makassar, Palembang en Medan.
[184] Howarth en Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie*, 122-124. Bataafsche in Indonesië werd pas in 1960 werd omgedoopt tot PT Shell Indonesia.
[185] Ibidem, 94

hield in dat Koninklijke/Shell aanspraak mocht maken op de Britse dollarvoorraden om zo de wederopbouw te versnellen. De directeuren kregen bovendien een garantie van diplomatieke steun.[186] De Nederlandse regering was bepaald niet gecharmeerd van de pogingen van Koninklijke/Shell om de banden met Groot-Brittannië aan te halen. De Nederlandse regering was alleen bereid om de Treasury Agreement goed te keuren wanneer Koninklijke zijn meerderheidsaandeel in de Groep zou behouden.[187] Begin 1948 gaf de Nederlandse Minister van Financiën P. Lieftinck uiteindelijk zijn goedkeuring aan de Treasury Agreement. Echter, hij weigerde mee te werken aan het plan om de eigendomsverhouding binnen de Groep gelijk te trekken en vrijwel al het bezit van het bedrijf onder te brengen in een Britse trust. Volgens Lieftinck zou Nederland als gevolg hiervan een belangrijk nationaal prestige object verliezen.[188] Godber had geen goed woord over voor de manier waarop de Nederlandse regering zich in deze kwestie had opgesteld. In een brief aan Koninklijke commissaris Van Eck liet hij weten zeer teleurgesteld te zijn: *'they just dug their toes in…. And blindly, I think, somewhat irresponsibly, refused to permit any change in the relative positions'*.[189]

Voor de wederopbouw van Koninklijke/Shell had de opstelling van de Nederlandse regering geen negatieve gevolgen. Uiteindelijk slaagde Koninklijke er in om aan al zijn financiële verplichtingen te voldoen, zonder dat het hiervoor zijn 10% meerderheidsaandeel hoefde op te offeren.[190] De nieuwe lichting Britse bestuurders leek zich in tegenstelling tot Godber veel minder druk te maken over de eigendomsverdeling binnen de Groep. Zij waren er van overtuigd dat het bestuur de aandacht beter kon concentreren op bijvoorbeeld de nieuwe organisatiestructuur van het bedrijf. Nu de wederopbouw van het bedrijf in de eindfase was beland, drong de vraag zich op hoe de organisatie kon worden aangepast aan de nieuwe omstandigheden. Tevens was men naarstig op zoek om de druk op het bestuursapparaat te verminderen. Alle bestuurlijke reorganisaties die hun belangrijkste Amerikaanse concurrenten hadden doorgevoerd, werden daarom nauwlettend in de gaten gehouden.

### 2.6 Post-fusie periode IV (1952-1957)

#### 2.6.1 Markteconomische omstandigheden

De naoorlogse marktomstandigheden in de olie-industrie verschilden sterk van die van voor 1938. Door de opkomst van nationale oliemaatschappijen en veel onafhankelijke kleine olieproducenten ontstond er bij de zeven grote oliebedrijven de wens om de markt op een

[186] Ibidem, 96.
[187] Ibidem, 97.
[188] A. Bakker en M.M.P van Lent (ed.), *Pieter Lieftinck 1902-1989: een Leven in Vogelvlucht* (Veen uitgevers, Utrecht/Antwerpen 1989) 111, SHA, 11/18, Van Hasselt aan Lieftinck (6-2-1946) en SLA, Board Minutes Shell Transport (12-11-1947).
[189] SLA, SC7/G2/11/1, Godber to Van Eck (18-12-1947).
[190] In oktober 1947 maakte de Shell Transport directeuren bekend dat ze hun kapitaalbasis wensten te vergroten van £43 naar £88 miljoen; zie SLA, Board Minutes Shell Transport (8-10-1947). Dankzij de succesvolle emissie van aandelen in 1949 en 1952 wist Koninklijke ook aan zijn financiële verplichtingen te voldoen.

andere manier naar hun hand te zetten. De Achnacarry kartelovereenkomst was in 1938 door Standard Oil opgezegd, maar de zeven grote oliebedrijven – ook wel aangeduid als de *Seven Sisters* – bleven er gezamenlijk naar streven de markt te reguleren.[191] Toch kon men niet voorkomen dat, veelal door steun van nationale overheden, veel nieuwe oliebedrijven de markt betraden. Desondanks slaagde Koninklijke/Shell er al in 1949 in om zijn vooroorlogse aandeel in de wereldolieproductie te herstellen. De explosieve groei van de vraag naar olieproducten zette zich voort, met als gevolg dat de wereldolieconsumptie tussen 1950 en 1960 verdubbelde.[192] Om in de groeiende vraag naar olieproducten te kunnen blijven voorzien, was een verdere uitbouw van het bedrijf nodig. De groei van de chemieactiviteiten van de Groep confronteerde het bestuur met het dilemma hoe deze snel groeiende tak geïntegreerd kon worden binnen de bestaande organisatie. De vraag was bovendien hoe de uitbreiding van de olie- en chemieactiviteiten moest worden bekostigd. Om de druk op de Europese kapitaalmarkten niet te ver op te voeren, besloot het Groepsbestuur in 1950 de mogelijkheden voor een toetreding tot de New York Stock Exchange (NYSE) te onderzoeken.[193]

### 2.6.2 Aandeelhoudersbelangen

Na de fusie hadden Koninklijke en Shell Transport zich gereserveerd tegenover aandeelhouders opgesteld. Bij Koninklijke werden aandeelhouders zelfs wat argwanend bekeken. Als actief handelaar op de Europese beurzen was Deterding bekend met de gevaren die een beursnotering met zich meebracht. Via de spreiding van het vermogen over diverse Europese beurzen probeerde Koninklijke bovendien te voorkomen dat een vijandige partij gemakkelijk grote pakketten aandelen van het bedrijf kon verwerven.[194] Behalve in Amsterdam werd het aandeel Koninklijke al voor de Tweede Wereldoorlog aan de beurs in Londen, Zürich, Parijs en Brussel verhandeld. Het systeem van preferente aandelen moest ten slotte een vijandige overname van Koninklijke door Standard Oil onmogelijk maken. Bij Shell Transport daarentegen was aanvankelijk de bedrijfsvoering in handen van de Samuels, die als meerderheidsaandeelhouder de absolute zeggenschap hadden. Na de fusie kwam daar verandering in. Het aandeel van de familie Samuel liep geleidelijk aan terug. In de jaren twintig verloren grootaandeelhouders zoals de familie Samuel en de Rothschilds hun invloed op de besluitvorming van Koninklijke/Shell.

[191] *Seven Sisters*: Standard Oil of New Jersey, Socony, Texaco, Gulf, Socal, Royal Dutch/Shell en Anglo-Iranian (later British Petroleum).
[192] *Oil & Petroleum Yearbook 1950 & 1960* (Financial Times, London 1951 en 1961). In 1950 bedroeg de consumptie 532,4 en in 1960 1045,9 miljoen ton.
[193] SHA, 2/387, Memo of Discussions with Fraser (Mei 1950) en 190C/393A, NYSE to Member Firms (6-12-1951).
[194] Jonker en Van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider,* 140.

De jaarverslagen van Koninklijke en Shell Transport gaven slechts een geringe inkijk in de financiële staat van het bedrijf. De jaarverslagen waren weliswaar redelijk identiek van opzet, maar gaven geen inzicht in de prestaties van de drie belangrijkste werkmaatschappijen. Vanaf 1920 werd in de afzonderlijke jaarverslagen wel een beknopt overzicht gegeven van de resultaten van de houdstermaatschappijen. Desondanks was het voor beleggers aan de hand van deze gegevens niet mogelijk om de totale omzet, winst, activa of schulden van Koninklijke/Shell vast te stellen. Binnen het bedrijf beschikte hooguit een enkeling over deze cijfers. In de loop van de jaren twintig groeide het protest in de Nederlandse financiële pers over de gebrekkige informatievoorziening aan aandeelhouders. Het bestuur van Koninklijke reageerde niet op de aantijgingen. Bovendien waren zij ook niet in staat om de gewenste cijfers te leveren simpelweg omdat zij hier zelf ook niet over beschikten. Het lijkt er op dat binnen het bestuur pas eind jaren dertig de noodzaak van meer eenduidige cijferreeksen werd ingezien, waarna een begin werd gemaakt met het beter op elkaar afstemmen van de administratieve procedures.[195] In 1940 was het de Koninklijke commissaris W.H. van Leeuwen die zich voor het eerst beklaagde over het ontbreken van geconsolideerde jaarcijfers.[196] Na de oorlog werd de behoefte aan geconsolideerde gegevens nog eens extra duidelijk, toen het bestuur de vermogenspositie van Koninklijke/Shell probeerde vast te stellen. Rond 1949 beschikten alle zeven Groepsbestuurders over deze gegevens. Als gevolg van de invoering van de Britse *Companies Act* in 1948, kregen de aandeelhouders in 1950 inzage in de geconsolideerde bedrijfsresultaten van het gehele concern. In de jaarverslagen van beide houdstermaatschappijen verscheen toen voor het eerst een versimpeld overzicht van de financiële huishouding van de 450 Groepsmaatschappijen.

Ook van de Amerikaanse Security and Exchange Commission (SEC) ging een impuls uit om informatievoorziening aan aandeelhouders te verbeteren. Wanneer Koninklijke en Shell Transport een notering aan de NYSE wilden krijgen, moesten zij voldoen aan de strenge wettelijke richtlijnen die de Amerikaanse financiële autoriteiten hadden opgesteld. Om hieraan te kunnen voldoen, was een reorganisatie van de financiële organisatie van de Groep gewenst. Mede dankzij de inbreng van de Amerikaan C. Peet werden financiële administraties van de beide hoofdkantoren samengevoegd en in 1952 bij het Londense hoofdkantoor onder gebracht.[197] Tevens werden alle financiële richtlijnen voor de dochterbedrijven gelijkgetrokken.[198] Knelpunten binnen de onderneming konden dankzij de geconsolideerde

[195] Ibidem, 306-307,
[196] Van Leeuwen was van 1936 tot 1960 commissaris van Koninklijke. Tevens was hij niet gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1936-1957), *director* van Anglo-Saxon (1946-1955) en *director* van Asiatic (1944-1957).
[197] In 1952 verzocht Koninklijke haar Amerikaanse dochter Shell Oil om zijn financiële man Chester E. Peet aan Londen uit te lenen om de leiding te gaan voeren over de sinds 1947 opgerichte centraal georganiseerde financiële administratie; zie K. Beaton, *Enterprise in Oil: a History of Shell in the United States* (Appleton-Century-Crofts, New York 1957) 302.
[198] SHA, 2/94, Hopwood to Heads of Departments (25-3-1952) en 2/10, Bloemgarten to Heads of Departments *(*21-7-1955).

gegevens snel worden gelokaliseerd.[199] In 1954 kreeg vervolgens het streven naar een meer efficiënte bedrijfsvoering een hogere prioriteit. De nieuwe Bedrijfseconomische Commissie stelde zogenaamde productiviteitsteams in die landenorganisaties en hoofdkantoren gingen doorlichten. Den Haag huurde Raadgevend Bureau Berenschot in om werknemers te scholen in de nieuwste werkmethoden. Met deze kennis konden zij vervolgens over de hele wereld worden ingezet.[200]

In 1954 werd het aandeel Koninklijke op de beurs van New York geïntroduceerd.[201] Het bestuur van Koninklijke werd duidelijk verrast door de golf aan vragen die dit losmaakte. In de bedrijfsarchieven liggen tientallen brieven waarin de onderneming door Amerikaanse beleggers werd verzocht informatie te verschaffen over zijn winstcijfers, reservepositie, overname- of fusieplannen, verwachte dividenduitkering en investeringscijfers.[202] Koninklijke probeerde zoveel mogelijk aan deze verzoeken te voldoen. Veelvuldig vroeg Koninklijke aan financiële experts van de Amerikaanse dochter Shell Oil om hen hierbij te assisteren.[203] Afgelezen aan de hoeveelheid klachten die binnenstroomde, slaagde het Koninklijke bestuur er aanvankelijk maar matig in om de Amerikaanse beleggers te behagen. Één van de nieuwe aandeelhouders liet aan Koninklijke weten: *'It is my impression, and this impression is shared by virtually everybody in the financial community who is interested in your shares, that the company has done nothing to facilitate the understanding of its affairs. On the contrary, it seems that much was done that had the effect of antagonizing the American investor. --- We in America, we have learned to cultivate the relationship between the management of a corporation and its stockholders who, after all, are the owners of the business. The results of good stockholder relations show up promptly in a more favourable appraisal of its shares in the market. Such relationship is non-existent in the case of Royal Dutch Petroleum.'*[204] Ook was het de Amerikaanse belegger een doorn in het oog dat de jaarcijfers in plaats van dollars in Nederlandse guldens waren gegeven.[205]

[199] Niet alleen bij Koninklijke/Shell ontwikkelde zich rond deze tijd de wens om de financiële controle over de dochtermaatschappijen te verstevigen. Volgens J. H. Dunning was een zelfde soort tendens zichtbaar bij veel Britse bedrijven; zie 'US-owned Manufacturing Affiliates and the Transfer of Managerial Techniques. The British Case', in: M. Kipping en O. Bjarnar (ed.), *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models* (Routledge, London 1998) 82.
[200] *Maandblad "Olie",* 'Toespraak van de heer Hilling' (Februari 1954) No. 2 en SHA 2/1907, BPM aan Djakarta (7-2-1957).
[201] Koninklijke was hierdoor de eerste Europese onderneming na de oorlog die toegang tot de Amerikaanse kapitaalmarkt werd verleend. De emissie van het Koninklijke aandeel behelsde een waarde van fl. 3 miljard.
[202] SHA, 190 C/393A, O'Malley to Royal Dutch (16-12-1954).
[203] Om de transparantie verder te vergroten, adviseerde Shell Oil ondermeer financiële persberichten uit te geven, bijeenkomsten met marktanalisten te beleggen en de financiële sectie in de jaarverslagen te versimpelen; zie SHA, 190C/393A, Memo Stockholders Relations (7-5-1954).
[204] Ibidem, Emanuel, Deetjen & Co to Loudon (24-4-1955).
[205] Ibidem, H.J. Post to Royal Dutch (27-12-1954).

Het bedrijf stelde alles in het werk om indien mogelijk aanvullende informatie aan beleggers te verstrekken, waardoor de kritiek al snel verstomde.[206] Binnen één jaar na de notering in New York was Koninklijke er in geslaagd aan alle voorwaarden van de SEC te voldoen. In 1955 was Koninklijke de eerste Europese onderneming die zijn aandeelhouders op kwartaalcijfers trakteerde.[207] Voor de belegger schiep dit de mogelijkheid om de prestatie van de Groep in zijn geheel beter te beoordelen en de resultaten van de belangrijkste oliemaatschappijen onderling te vergelijken. De geslaagde emissie van Koninklijke maakte de weg vrij voor Shell Transport, die in 1957 een notering aan de NYSE kreeg.[208] Het aandeel Shell Transport werd weliswaar al eerder in de Verenigde Staten verhandeld, maar de New Yorkse beursnotering betekende dat dit nu ook op grote schaal ging gebeuren. De succesvolle emissies van de aandelen Koninklijke en Shell Transport in de Verenigde Staten schiep voor de Groep vrijwel ongelimiteerde financiële mogelijkheden. De prijs die het concern daarvoor moest betalen, was dat het de aandeelhouder – en in het bijzonder de Amerikaanse – als gerespecteerde *stakeholder* moest leren behandelen.

De notering van de aandelen Koninklijke en Shell Transport op de Amerikaanse beurs bracht een spreiding teweeg in het aandelenbezit. Het minst ingrijpend was deze voor Shell Transport. In 1957 was nog steeds 84% van de aandelen in handen van Britse ingezetenen. Van de aandelen Koninklijke was begin jaren vijftig, nog voor de notering op de Amerikaanse beurs, 37% in handen van Nederlanders, 28% in Amerikaanse, 23% in Franse en 4% in Britse handen. Een Nederlandse aandeelhouder had voorafgaand aan de beursgang in New York tijdens de aandeelhoudersvergadering zijn vrees uitgesproken dat het Nederlandse aandeel nu wel snel zou verwateren. Twee jaar later moest Loudon constateren dat deze vrees niet ongegrond was. *'Wij betreuren het te moeten constateren dat de Nederlandse aandeelhouder zo gemakkelijk zijn aandelen aan het buitenland verkoopt. Uiteraard kunnen wij op dit verschijnsel geen invloed uitoefenen maar het moet ons wel aan het hart, dat wij van mening zijn dat de Nederlandse belegger in tegenstelling tot bijvoorbeeld zijn Amerikaanse collega blijk geeft te veel oog te hebben voor het onmiddellijke rendement in contanten en de betekenis van de intrinsieke waarde onderschat.'*[209] In 1965 hadden de Amerikaanse aandeelhouders met 34% van de aandelen de Nederlandse beleggers met 30% van de eerste plaats gestoten.[210]

[206] Ibidem, O'Maley to Royal Dutch (22-11-1954 en 3-12-1954).
[207] SHA, 2/3, Telexbericht ANP (16-6-1954). Gelijk bij de introductie begon Koninklijke voor het eerst met de vervaardiging van hafjaarcijfers. De SEC gaf het bedrijf een jaar de tijd om ook kwartaalcijfers te produceren; zie SHA, 190 C/393A, Wieringa to Banker (28-4-1955).
[208] SLA, 141/9/2, 275/L, Proposal for listing in New York of Shell T & T Shares (13-11-1956).
[209] Zwitserse en Belgische aandeelhouders bezaten kleinere percentages; zie *Elsevier's Weekblad*, 'Gesprek met Jhr. Mr. J. H. Loudon' (24-3-1956).
[210] Het Franse aandeel was gedaald tot 16%, het Zwitserse gestegen tot 14% en het percentage aandelen in Britse handen was met 4% gelijk gebleven; zie *Maandblad "Olie"*, '75 jaar olies door Drs. J.G. Wackwitz' (Juni 1965).

### 2.6.3 Overige *stakeholders*

Behalve de aandeelhouders begonnen ook andere groepen belanghebbenden zich na de oorlog te roeren. De werknemers waren hier één van. Koninklijke/Shell reageerde hier op door, nog voordat nationale wetgeving het bedrijf hier toe verplichtte, het personeel een beperkte mate van inspraak in de besluitvorming te verlenen. In Groot-Brittannië en in Nederland werd hen de kans geboden om ondernemingsraden op te richten. In deze 'contactcommissies' (1946) namen naast werknemers ook de werkgevers zelf deel. Voor het eerst kregen werknemers via ondernemingsraden de mogelijkheid om rechtstreeks met de directie over sociale kwesties te debateren.[211] Mede dankzij deze nieuwe vorm van inspraak kwam er een proces op gang om de arbeidsvoorwaarden voor alle Groepsmedewerkers gelijk te schakelen. Eind jaren vijftig besloot het bestuur beloning niet langer aan leeftijd te koppelen. In het nieuwe beloningssysteem werd louter nog gelet op de kwalitatieve vaardigheden van een werknemer.[212]

De snelle afbraak van de koloniale wereldorde zorgde er voor dat het bedrijf verhoudingen moest aanknopen met nieuwe politieke machthebbers. Geleidelijk aan realiseerde het Koninklijke/Shell bestuur zich dat de innige politieke banden met de beide moederlanden niet altijd in het voordeel van de onderneming werkte. Om de confiscatie van zijn olie-eigendommen te voorkomen, was de Groep gedwongen tegemoet te komen aan de wensen van lokale politici en een actievere bijdrage te leveren aan de nationale welvaart.[213] Door een groter deel van de oliebrengsten af te staan aan de overheid, wist Koninklijke/Shell eigendommen in Venezuela te behouden. In Oost-Europa raakte de Groep door de communistische omslag al zijn bezittingen kwijt. In de jaren vijftig raakte de Groep in Indonesië en Egypte verzeild in een politiek steekspel tussen de oud-kolonisator en nationalistische lokale regeringen.[214] Om nationalisatie van Groepseigendommen te voorkomen, bood de duale nationaliteit van het concern uitkomst. Door van juridisch eigendom te wisselen en zich te verschuilen achter een andere vlag slaagde de Groep er in zich van de negatieve associaties met de voormalig Britse of Nederlandse kolonisator te ontdoen. Net als tijdens de Eerste en Tweede Wereldoorlog bleek de duale structuur de Groep nog altijd een goed instrument te bieden om in noodsituaties flexibel te kunnen opereren.

---

[211] J. Schweppes, *Research aan het IJ. LPMA 1914-KSLA; De Geschiedenis van het 'Lab Amsterdam'. Uitgegeven ter gelegenheid van het 75-jarige bestaan van het Koninklijke/Shell-Laboratorium, Amsterdam op 24 februari 1989* (Shell Research BV, Baarn 1989) 126.

[212] SHA, 190C/270, McKinsey report: "Strengthening Personnel Administration to Improve Effectiveness and Profits" (September 1956). In 1957 besloot het bestuur vervolgens het zogenaamde *'wage-for-age'* systeem binnen de Groep af te schaffen.

[213] Vlak voor de oorlog was het Mexicaanse Groepsbedrijf was in 1938 genationaliseerd. In 1944 dreigde er hetzelfde te gebeuren in Venezuela. Deze dreiging werd begin jaren vijftig weer acuut na de nationalisaties in Iran (1951).

[214] SHA, 2/1948, Notes on a visit to Indonesia (18-7-1957).

Door van nationaliteit te wisselen nam weliswaar de dreiging van nationalisatie af, maar men wist hiermee niet te voorkomen dat de publieke opinie zich tegen het bedrijf keerde. Om in bepaalde landen de publieke achterdocht weg te nemen, startte Koninklijke/Shell een groot *public relations* (PR) offensief. Deze activiteiten werden aangevoerd door het *Group Public Relations Committee*, dat in 1944 op initiatief van Kessler was opgericht.[215] De afzonderlijke persdiensten van het bedrijf moesten in het vervolg volgens vaste richtlijnen en onder centrale coördinatie opereren.[216] Het PR comité besloot onder meer het medium film breder in te zetten.[217] De bedrijfsfilms genoten grote populariteit onder een breed publiek. Ook een poging gewaagd om de toenemende invloed van nationale vakbonden in te dammen. In 1946 besloot Koninklijke/Shell de *industrial relations* (IR) activiteiten uit te breiden en centraal te gaan coördineren. Om overbelasting van het bestuursapparaat te voorkomen, besloot het bestuur vervolgens de uitvoering van het beleid aan regionale IR managers over te laten.[218] Deze adviseurs stelden in samenspraak met de lokale besturen vervolgens nieuwe regionale richtlijnen op, waar onder andere de personeelsafdelingen aan moesten gaan voldoen.[219] Opmerkelijk is dat het bestuur van Koninklijke/Shell in dit geval inspeelde op initiatieven die op lokaal en regionaal niveau al waren ontplooid.[220] Vanaf 1952 begon het Londense hoofdkantoor de lokale activiteiten meer te coördineren. In het Engelse Folkestone werd de eerste IR Conferentie belegd waaraan de regionale adviseurs en vertegenwoordigers uit 70 landen deelnamen.[221]

Een van de manieren om de loyaliteit onder het eigen personeel te verbeteren, was om de bestaande nationale en raciale gelaagdheid binnen het bedrijf te verminderen. Het westerse personeel maakte overal binnen de Groep de dienst uit. Op aangeven van de nieuwe overkoepelende personeelsafdeling besloot het bestuur lokaal geworven personeel betere kansen te bieden om op te klimmen binnen de organisatie. Het grote probleem was dat het opleidingsniveau van het lokaal geworven personeel sterk achter liep bij dat van het westerse personeel.[222] Vanaf 1950 zette de Groep over de gehele wereld educatieve centra op, die er zorg voor moesten dragen dat in de toekomst ook lokaal geworven personeel binnen het

[215] Uit de uitgifte van een bedrijfspublicatie, waarin aandacht wordt voor de grote culturele en financiële betekenis van Koninklijke, mag worden afgeleid dat Bataafsche in 1938 al beschikte over een eigen persdienst; zie SHA, 10/445, Sandkuyl aan BPM Den Haag (23-2-1938) en Sandkuyl aan BPM Den Haag (20-12-1938).
[216] Loudon nam zelf de eindverantwoordelijkheid over de IR en PR beleid van de Groep op zich. In ieder geval vanaf 1958 werden er uniforme richtlijnen voor de persvoorlichters van de Groep uitgegeven. Shell Petroleum, *Royal Dutch/Shell Group of Companies Handbook for Press Officers* (Shell Petroleum, London 1958).
[217] SHA, 11/22, Wolkoff to E.J. Muller (18-4-1940).
[218] In Singapore bijvoorbeeld een regionale adviseur arbeidsaangelegenheden gestationeerd; zie SHA, 2/1911, Loudon to Van Hasselt (5-8-1949).
[219] Het onderzoek naar het opzetten van mogelijke uniforme richtlijnen voor alle Groepsbedrijven werd in 1944 opgezet; zie SHA, 12/171, Burgers to Diadema (1-5-1944), MD department to Mr Burgers (25-10-1944) en Burgers to Van Krimpen (10-8-1945).
[220] SHA, 2/1911, Hopkins to Higgins (21-12-1949) en 2/1911, Minutes Shell Asian IR Conference Singapore (20 t/m 24-3-1950).
[221] *Maandblad "Olie",* 'Nieuws uit de Groep' (Juli 1952) No. 7.
[222] Het lijkt er op dat Standard Oil of New Jersey aanvankelijk er beter dan Koninklijke in slaagde om lokaal geworven personeel voor managementposities te vinden; zie SHA, 2/330, Wilkinson aan Platt (26-6-1951) en *Journal of Commerce*, 'Latin Americans to Receive Posts in Esso Management' (2-6-1951).

bedrijf kon opklimmen tot in de hoogste regionen. In landen zoals in Egypte en Indonesië, waar de regionalisatie van het personeelsbestand volgens de lokale machthebbers te traag verliep, besloot het Groepsbestuur de staf verregaand te internationaliseren.[223] Regionalisering en internationalisering zouden vervolgens een bewust onderdeel van de bedrijfscultuur van Koninklijke/Shell gaan vormen.[224] Door te wijzen op de internationale samenstelling van het personeelsbestand en de spreiding van het Groepseigendom, hoopte Koninklijke/Shell als supranationale eenheid steun te verwerven bij een brede coalitie van de nationale en internationale instituties.[225] Om de Groepsbelangen goed te kunnen vertegenwoordigen, besloot het bestuur actief bij te dragen aan de oprichting van nieuwe transnationale instituten.[226]

### 2.6.4 Heruitvinding van het organisatorische raamwerk

Het lijkt er op dat de vijf bestuursleden van Koninklijke en Shell Transport, vanaf de zomer van 1946 gezamenlijk zijn gaan vergaderen.[227] Dit comité van groepsdirecteuren – het *Committee of Managing Directors* (CMD) – zou in 1957 pas een formele status krijgen. Het duurde echter tot 1952 voordat er werk werd gemaakt de herstructurering van het bestuursapparaat. De reden waarom de bestuursreorganisatie vertraging opliep, was dat de zittende Britse directieleden deze mogelijk niet actief steunden. Na het aftreden van Agnew en Legh-Jones in 1951 en het overlijden van Waley Cohen in 1952 vond er een omslag plaats. De nieuwe algemeen directeur van Koninklijke – Loudon – had een duidelijk visie over de manier waarop de bestuursorganisatie moest worden ingericht. Onder zijn leiding besloot het comité van groepsdirecteuren in 1952 de verantwoordelijkheden systematisch onder de bestuurders te gaan verdelen.[228] Om de werklast enigszins te verlichten, werden nog twee extra leden aan het comité toegevoegd. Het groepsbestuur bestond naast Loudon uit Bloemgarten, A.C. Guépin,[229] L. Schepers,[230] en van Britse zijde Hopwood,[231] J.W. Platt,[232] en Stephens.[233] Loudon zag het als een van zijn belangrijkste taken om de Groep van een

[223] SHA 2/1948, Schepers to Loudon (12-6-1956), Wagner aan Van Duursen (8-6-1956) en Aide Memoire on internationalisation foreign staff (16-5-1956), Schepers aan Brouwer (5-12-1957), Telex Petroman aan Brouwer (17-12-1957) en Telex from Brouwer to Petroman (9-1-1958).
[224] Howarth en Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie*, 105, 128-133.
[225] SHA, 2/2047/1, Memo 'Indonesië' (21-10-1958) en SLA, SC45/2 (285/L), Interview with John Loudon door J. Hinde, London UK (17-1-1989).
[226] Bijvoorbeeld de Europese Economische Gemeenschap (EEG), het Internationaal Monetair Fonds (IMF), de Wereldbank, Inter-American Law Institute and International Labour Organisation (ILO); zie SHA, 2/33, Wilkinson to Legh-Jones (16-5-1947).
[227] Howarth en Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie*, 94.
[228] Loudon jr. was van 1947 tot 1965 directeur van Koninklijke. Van 1952 tot 1965 was hij president-directeur van Koninklijke en voorzitter van het *Committee of Managing Directors* (CMD). Loudon had deze positie in 1952 op 47-jarige leeftijd de positie van Van Hasselt overgenomen.
[229] Guépin was van 1950 tot 1959 directeur van Koninklijke en lid van het CMD.
[230] Schepers was van 1952 tot 1964 directeur van Koninklijke en lid van het CMD.
[231] Hopwood was tussen 1946 en 1955 *managing director* van Anglo-Saxon, *director* van Asiatic (1946-1970), gedelegeerd lid van de RvB van Bataafsche (1946-1957), *managing director* Shell Transport (1951-1971) en lid van het CMD (1946-1957).
[232] Platt was van 1949 tot 1966 *director* van Shell Transport en lid van het CMD (1950-1957).
[233] Stephens was van 1951 *director* en van 1957 tot 1967 was hij *managing director* van de Britse houdstermaatschappij. Van 1951 tot 1961 was hij lid van het CMD. In 1961 werd hij benoemd tot *chairman* van Shell Transport.

nieuw organisatiemodel te voorzien. Het uitgangspunt van de reorganisatie was de groei van het bedrijf organisatorisch in goede banen te leiden en de hoofdkantoren en Groepsbestuurders te ontlasten. Daarnaast hoopte Loudon met deze reorganisatie ook de activiteiten van de twee hoofdkantoren beter op elkaar af te stemmen.[234]

In de jaren vijftig bleef het aantal activiteiten van de Groep groeien. Het gevolg was dat tussen 1947 en 1957 de personele bezetting van de hoofdkantoren met ongeveer 70% was toegenomen.[235] Om bestuurlijke overbelasting te voorkomen, besloot men in 1952 het aantal vergaderingen van de werkmaatschappijen noodgedwongen terug te schroeven naar één keer per maand. Uit de presentielijsten valt op te maken dat Groepsbestuurders er vervolgens beter in slaagden om bij alle vergaderingen aanwezig te zijn. Op organisatorisch gebied stonden ook de nodige veranderingen op stapel. Binnen de Groep bestonden nog altijd per afdeling verschillende bestuurssystemen, die hun oorsprong nog grotendeels vonden in het uit 1907 daterende fusieraamwerk. Londen bezat nog altijd zijn op productgroepen afgestemde organisatie en Den Haag kende een meer op functionele lijnen afgestemd systeem. De ontstane overlap in functionele, administratieve en regionale verantwoordelijkheden tussen Den Haag en Londen maakte het voor de nationale dochtermaatschappijen onduidelijk welk persoon op welk departement of hoofdkantoor geraadpleegd moest worden. Een ongecontroleerde stroom aan informatie en de duplicatie van werkzaamheden was hiervan het gevolg. Door het instellen van steeds meer regio afdelingen en de delegatie van bevoegdheden aan de hoofden van deze afdelingen probeerden het bestuur onderneming bestuurbaar te houden.

Na de oorlog bleek al snel dat de oprichting van regionale afdelingen en coördinatoren niet afdoende was om de coördinatieproblemen op te lossen. Vast kwam te staan dat ook in de hoofdkantoororganisatie aanpassingen nodig waren. In een poging om de werkdruk van het centrale management te verlichten, besloot het Groepsbestuur in 1955 acht functionele coördinatoren aan te stellen.[236] Samen met de regionale coördinatoren zouden zij zitting gaan nemen in de zogenaamde Coördinatie Commissie, die rechtstreeks werd voorgezeten door één van de zeven Groepsbestuurders.[237] Nu de regionale en functionele activiteiten centraal werden gecoördineerd, werd het voor het Groepsbestuur gemakkelijker om het overzicht te bewaren. Als gevolg hiervan verdween ook de behoefte om de functionele scheiding tussen

[234] SLA, SC45/2, Interview Loudon door Hinde (17-1-1989).
[235] SLA, 635/L, Discussion Draft for Managing-Directors (22-12-1958).
[236] De functionele activiteiten waar de coördinatoren toezicht op hielden waren: productie en exploratie (2), toelevering, verkoop, scheepvaart, verwerking, chemie en financiën. In 1959 werd het aantal functionele groepscoördinatoren voor de oliedivisie eruggebracht naar vijf.
[237] SHA, 2/96, Hoogerwerf aan CPIM (15-11-1955). De eerste taak van deze commissie was met aanbevelingen te komen over hoe de Groep in de toekomst de groei van olie- en chemieactiviteiten konden blijven faciliteren.

de werkmaatschappijen aan te houden. Vanaf 1955 werden vervolgens alle activiteiten van Anglo-Saxon ondergebracht bij die van Shell Petroleum. Shell Petroleum en Bataafsche werden vervolgens omgevormd tot houdstermaatschappijen.[238] Vervolgens werd de hoofdkantoororganisatie geheel volgens het matrixmodel ingevuld.

### 2.6.5 McKinsey & Co

Na de Tweede Wereldoorlog benaderde het bestuur van Koninklijke/Shell organisatorische vraagstukken niet langer zuiver pragmatisch. De organisatorische groei van het bedrijf vormde nog altijd een belangrijk struikelblok. Een tweede probleem waar het al veertig jaar mee worstelde, was wat de positie en functie moest zijn van de beide hoofdkantoren. Ook had men al vele decennia moeite om de Haagse en Londense kantoren in evenwicht te krijgen. Een derde probleem was hoe de snel uitdijende chemietak organisatorisch moet worden vormgegeven. In een poging de reorganisatie nieuw leven in te blazen, besloot de Groep de hulp in te roepen van een extern organisatieadviesbureau. Loudon was na gesprekken met de Amerikaanse managers van Shell Oil geraakt van de meerwaarde van het inhuren van een consultant.[239] Echter, hij realiseerde zich dat het inhuren van Brits of Nederlands adviesbureau op veel verzet binnen het bedrijf zou kunnen stuiten. Daarom leek het hem beter een Amerikaans bureau in te huren.[240] Op advies van de directeur van de Amerikaanse olieproducent Texaco besloot Loudon de New Yorkse firma McKinsey & Co te benaderen. Onder leiding van Marvin Bower had McKinsey in de Verenigde Staten naam gemaakt met de invoering van een nieuw bestuursmodel bij General Electric.[241] In 1956 verzocht Loudon McKinsey één van de belangrijkste dochters van de Groep de Compañia Shell de Venezuela Ltd (CSV) aan een onderzoek te onderwerpen. De vraag was of de door McKinsey gepropageerde multidivisionele organisatiestructuur een oplossing kon bieden voor de problemen bij CSV. Voorafgaand aan de CSV-studie maakte Loudon aan Bower duidelijk dat het hier ging om een *try out* voor een aanstaande herstructurering van de gehele Groep.[242] In een periode van zes maanden werd McKinsey geacht aan te tonen hoe CSV meer slagvaardig en efficiënt zou kunnen opereren.[243]

---

[238] SLA, 141/9/2, 276/L, Reorganisation of London Companies by Loudon (18-10-1955).
[239] De Groepsbedrijven in Noord- en Zuid-Amerika was het vlak na de oorlog al toegestaan om de hulp van externe organisatieadviseurs in te schakelen. In 1950 werd bijvoorbeeld door de Venezolaanse dochter, na talloze mislukte interne reorganisaties, de Amerikaanse Miller-Maxwell-Toan Group ingehuurd om de grote organisatorische problemen tussen de verschillende locale kantoren op te lossen; zie SHA, 2/1418, Forster to Loudon (3-4-1950). In 1947 attendeerde de Amerikaanse vertegenwoordiger Groepsdirecteur Legh-Jones op de trend in Amerika om consultants in te schakelen; zie SHA, 2/364, Burns to Legh-Jones (7-11-1947).
[240] C.D. McKenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century* (Cambridge University Press, Oxford 2006) 177.
[241] De noviteit school hem in het feit dat alle activiteiten van General Electric voortaan gecoördineerd werden door zogenaamde *strategic business units*; zie L. Karsten en K. van Veen, *Managementconcepten in Beweging; tussen Feit en Vluchtigheid* (Van Gorcum, Assen 1998) 22.
[242] Interview H. Parker, Marblehead (MA) USA (31-8-2004).
[243] Ibidem.

McKinsey's aanbevelingen voor de CSV vielen blijkbaar in goede aarde, want nog voordat de implementatiefase in Venezuela van start was gegaan, gaf het bestuur van Koninklijke/Shell Bower het groene licht voor de reorganisatie van de hoofdkantoren.[244] Het management legde McKinsey vervolgens vier problemen voor. Als eerste probleem werd gezien het hebben van twee hoofdkantoren. Van McKinsey wilde het bestuur weten hoe de coördinatie over het bedrijf moest worden gevoerd, en welke rol het voor ogen had voor de Haagse en Londense hoofdkantoren. Het tweede vraagstuk was hoe de productorganisatie meer afgestemd kon worden op marketing en andersom. In het verlengde hiervan stond de verdeling van functionele, regionale en administratieve verantwoordelijkheden tussen Den Haag en Londen op het programma. Ten slotte werd McKinsey zijn mening gevraagd over hoe de groeiende chemietak in de bestaande organisatie moest worden geplaatst.[245] De directie legde er de nadruk op dat, hoewel succesfactoren uit het verleden moesten worden meegenomen, de studie een fundamenteel nieuw concept moest opleveren. De Amerikaanse consulent werd met nadruk gevraagd om ook nationaal-politieke factoren in het eindbesluit mee te laten wegen. De laatste wens van de directie was dat het organisatieplan toepasbaar moest zijn op verschillende dochtermaatschappijen en tegelijkertijd flexibel genoeg moest zijn om de toekomstige groei en institutionele verandering te faciliteren.[246]

Op 7 november bracht McKinsey rapport uit aan het voltallige Groepsbestuur in Londen. Bower verklaarde dat er een tendens bestond om de organisatie aan te passen aan het individu in plaats van andersom. Het gevolg was dat het beleid en de uitvoering in handen lag van één en dezelfde groep en bovendien sterk afhankelijk was van de invulling die een persoon aan het ambt gaf. McKinsey stelde voor de werkwijze en de verdeling van verantwoordelijkheden vooraf vast te stellen.[247] Dit '*programmed management*' systeem had behalve een verlichting van de werkdruk bovendien het voordeel dat binnen het bestuur geen machtsconcentraties meer konden ontstaan.[248] Om de Groepsbestuurders te laten zien dat de Groep daadwerkelijk overgecentraliseerd was, besloot McKinsey bij elf verschillende dochtermaatschappijen bewijzen te verzamelen. Aan de hand van talloze voorbeelden wist McKinsey duidelijk te maken dat Londen en vooral Den Haag inspraak eisten over de kleinste lokale

[244] SLA, DCS S/3, CMD Minutes (3-7-1957).
[245] SHA, 2/1906, The Problem of Group Management in the Higher Echelons (18-7-1957).
[246] SHA, 2/1418, Study of Head Office Organization of the Royal Dutch/Shell Group by McKinsey (28-8-1957) en SLA, GHC/UK/D/89/2, Memo on McKinsey Study (10-10-1957). De McKinsey studie werd geleid door Marvin Bower zelf, die werd bijgestaan door H. Parker, F.P. Benson en C.L. Walton. Van de kant van de Groep was Berkin benoemd als aanspreekpunt van de directie en werden onder meer de heren R. Ph. Keegstra, H.J. Kruisinga en J.E.G. Smit belast met de uitwerking; zie SHA, 2/1906, Keegstra to Coordinators and Department Managers (30-10-1957). De heer Kruisinga had zich gespecialiseerd in organisatievraagstukken; zie zijn proefschrift 'Vraagstukken van Directie-voering in Geografisch Gedecentraliseerde Bedrijven', in: Bedrijfseconomische Monographieën, Deel XXI (H.E. Stenfert Kroese NV, Leiden 1956).
[247] Zie ook M. Bower, *The Will to Manage. Corporate Succes through Programmed Management* (McGraw-Hill, New York 1966).
[248] SLA, DCS S/3, CMD Minutes (7-11-1957).

vraagstukken.[249] In augustus 1958 werden de resultaten van de onderzoeksfase met de Groepsdirectie doorgesproken. In december werden het conceptrapport aan de directie gepresenteerd en vervolgens unaniem goedgekeurd.[250]

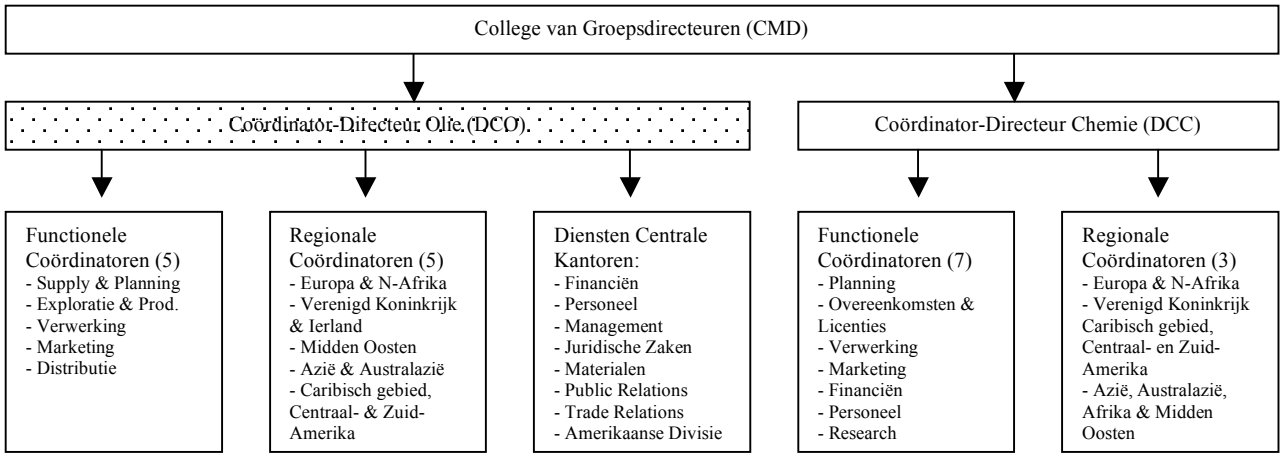
Over de achterliggende spanningen betreffende de machtsverdeling binnen de Groep werd McKinsey niet ingelicht. Maar uit de onderlinge gesprekken tussen Loudon en de McKinsey-medewerkers werd het de consulenten duidelijk dat deze wel aan het reorganisatiebesluit ten grondslag hadden gelegen.[251] In de notulen van de vergadering staat vermeld dat door McKinsey geen voorstellen werden gedaan, die afbreuk deden aan de positie van de beide hoofdkantoren.[252] In werkelijkheid had Loudon in een persoonlijk gesprek met McKinsey teamlid H. Parker laten weten dat het hebben van twee hoofdkantoren niet ter discussie stond.[253] Aan het samenvoegen van de hoofdkantoren kleefden namelijk de nodige politieke en fiscale bezwaren. In Zuid-Amerika, het Midden Oosten en Azië leek het hebben van twee hoofdkantoren en de dubbele nationaliteit een uitermate geschikt instrument om nationalisatie af te wenden. Wat bovendien heeft meegespeeld was dat het hoofdkantoorvraagstuk oude gevoeligheden weer zou kunnen oprakelen juist op het moment dat de relatie tussen de Britten en de Nederlanders aan de beterende hand was. Ook Bowers voorstel om het Groepsbedrijf onder eenhoofdige leiding te plaatsen, vond geen weerklank. Loudon gaf McKinsey al snel te kennen dat de invoering van een *chief executive officer* (CEO) naar Amerikaans voorbeeld niet zou worden gevolgd.[254] De voorkeur ging uit naar een bestuurscollege dat werd aangevoerd door een voorzitter, die zich als een *primus inter pares* zou opstellen. Weliswaar bestond er binnen Shell Transport meer hang naar hiërarchie en sterk leiderschap dan bij Koninklijke, maar tegelijkertijd zag men hier ook de voordelen in van een zekere delegatie van de macht onder de *managing directors*.

Aan McKinsey was het de taak om de bestaande matrixorganisatie te perfectioneren en te formaliseren. Samen met het Groepsbestuur hielp het onder meer bij de herdefiniëring van de eindverantwoordelijkheden van de hoofdkantoren. Den Haag kreeg de eindverantwoordelijkheid over alle exploratie-, productie- en verwerkingsactiviteiten. Londen werd het centrum van alle verkoop-, distributie- en chemische activiteiten. Daarbij zou het Haagse kantoor alle technische vraagstukken gaan behandelen en werd het Londense kantoor

[249] Ibidem, (16-4-1958) en interview Parker (31-8-2004)
[250] SHA, 2/1906, Background Information and Explanatory Material on the New Coordinating Organisation and the Group Headquarters and its Relationship with Operating Companies (15-8-1958), SLA, 635/L, Discussion Draft for Managing-directors (22-12-1958) en Interview Parker (31-8-2004).
[251] Aan McKinsey teamlid Hugh Parker maakte Loudon vervolgens nog eens expliciet duidelijk dat het niet louter ging om kostenbesparingexercitie, maar dat de voorstellen moesten bijdragen aan een fundamentele nieuwe kijk op de Groep.
[252] SLA, DCS S/3, CMD Minutes (7-11-1957).
[253] Interview Parker (31-8-2004).
[254] SLA, SC45/2, Interview Loudon door Hinde (17-1-1989). De ratio *executive - non-executive* was destijds in Groot-Brittannië 3:1. In de Verenigde Staten lag de ratio precies andersom; zie H. Parker, *Letters to a New Chairman* (Institute of Directors, London 1979) 21-22.

belast met alle administratieve en regionale coördinerende functies. Op deze manier kon de balans tussen de twee hoofdkantoren weer worden hersteld. De oude organisatie die ingedeeld was in diverse productgroepen werd ingeruild voor een structuur waar slechts een onderscheid werd gemaakt tussen olie en chemie. Aan het hoofd van de twee *service companies*, die verantwoordelijk werden voor de dagelijkse gang van zaken binnen het concern, stonden de *Director Coordination Oil* (DCO) en de *Director Coordinator Chemicals* (DCC). Alleen de DCO zou ook zitting nemen in het CMD Deze DCO en DCC droegen de eindverantwoordelijkheid over het dagelijkse bestuur en gaven op hun beurt leiding aan de in 1955 ingevoerde Regionale en Functionele Coördinatoren. De DCO en DCC moesten persoonlijk zorg dragen voor de juiste afstemming van de operationele en functionele activiteiten van het bedrijf (zie organogram 2.2).[255]

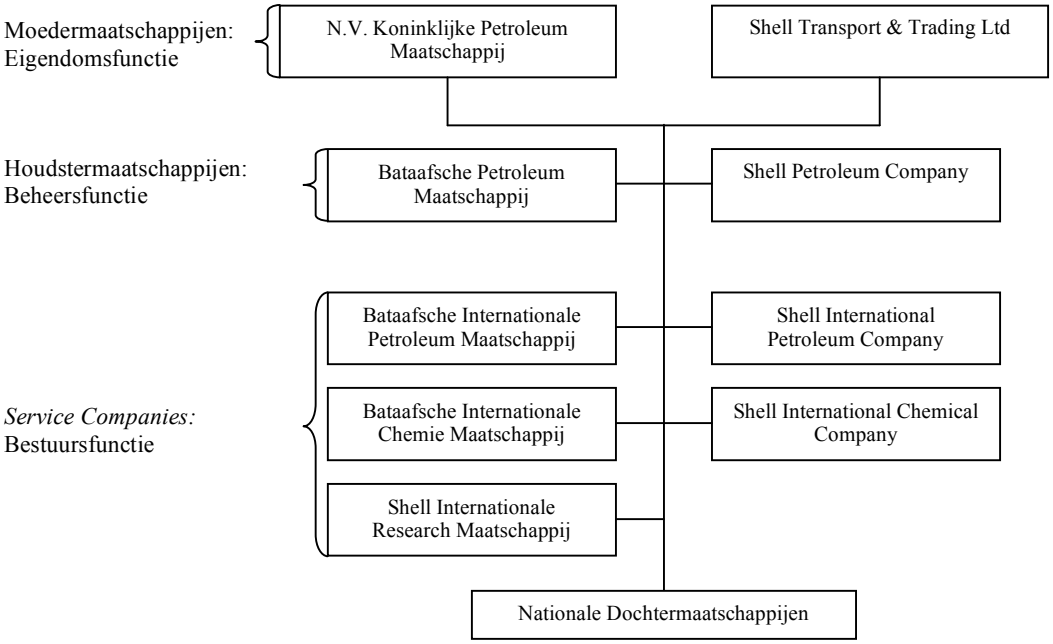
**Organogram 2.2 Bestuursorganisatie Koninklijke/Shell Groep 1959**




Binnen het Groepsbestuur was een duidelijk organisatorisch onderscheid aangebracht tussen de lange termijn planning ten behoeve van het Groepsbedrijf en de functionele en regionale dagelijkse coördinatie over de uitvoering door de dochtermaatschappijen (zie organogram 2.3). Koninklijke/Shell volgde het advies van McKinsey niet op om net als bij de dochterbedrijven ook de namen van de houdstermaatschappijen en *service companies* te uniformiseren. Gezien de gevoelens die dit bij de Nederlandse staf en bij de Nederlandse regering zou kunnen oproepen, besloot het Groepsbestuur om de bedrijfsaanduiding 'Bataafsche' te behouden.[256] Op aangeven van McKinsey werden wel alle functieaanduidingen en het taalgebruik gestandaardiseerd. Een goed voorbeeld hiervan is dat niet langer gesproken moesten worden van hoofdkantoren maar van centrale kantoren.

[255] SLA, 635/L, Discussion Draft for Managing-directors (22-12-1958) en interview E.G.G. Werner te Wassenaar (20-12-2004).
[256] Pas in 1967 verdween de naam Bataafsche.

**Organogram 2.3 Formele opzet Koninklijke/Shell Groep 1959**




Hoewel bijna al McKinsey's voorstellen voortbouwden op initiatieven van het management van Koninklijke/Shell zelf, moet worden vastgesteld dat de consultant het bedrijf een grote dienst had bewezen.[257] McKinsey had het bestuur geholpen bij het benoemen van de problemen en het helpen ontwikkelen van nieuwe oplossingen. Bij de invulling van de nieuwe organisatiestructuur werd niet simpelweg de multidivisionele organisatiestructuur doorgevoerd waarmee McKinsey binnen de Verenigde Staten naam had gemaakt. Op aangeven van Koninklijke/Shell was een fundamenteel nieuw besturingssysteem ontwikkeld. Deze organisatiestructuur zou bekend worden als de 'matrix'. Binnen de matrixorganisatie waren managers zowel verantwoording verschuldigd aan hun superieur verantwoordelijk voor functionele zaken als aan hun regionale superieur. Het nieuwe raamwerk stelde de Groep in staat om de gewenste decentrale dagelijkse coördinatie over de olie- en chemieactiviteiten te behouden, de samenwerking tussen de dochtermaatschappijen te verbeteren en de controle over het lange termijn beleid en de financiële bedrijfsvoering te verstevigen.[258] Het sluitstuk van de reorganisatie was de oprichting van de *Conference* in 1961. In dit college zaten de boardleden van Shell Transport en de directie en de commissarissen van Koninklijke. Met de *Conference* hoopte het CMD de onvrede weg te nemen bij de commissarissen van Koninklijke, die meenden dat zij als gevolg van alle wijzigingen van de afgelopen jaren het zicht over de bedrijfsvoering hadden verloren.[259] Ook coördinatoren, die verantwoordelijk

[257] Zie onder andere proefschrift Kruisinga,'Vraagstukken van Directie-voering in Geografisch Gedecentraliseerde Bedrijven' (1956).
[258] SHA, 2/1907, Scheffer to Brouwer (27-7-1957), Scheffer aan Van Duursen (29-7-1957) en 2/289, Brouwer to Scheffer (6-9-1957).
[259] Besluit wordt besproken in interview met de commissaris van Koninklijke Prof. Dr. Ir. J. Klopper in: *Maandblad "Olie"*, 'Een bijzonder vraaggesprek' (Oktober 1957) No. 10. Deze trend werd in 1955 ingezet door Koninklijke met de benoeming van A. Hofland tot *director* Shell Petroleum maar werd pas in 1957 omgezet in officieel beleid.

waren voor de uitvoering van het dagelijkse beleid, waren van mening dat met de oprichting van het CMD de afstand tussen de bestuurslagen was vergroot. Als tegemoetkoming aan de functionele of regionale coördinatoren bood het CMD aan hen te laten aanschuiven aan de vergadertafel van de Conference wanneer hun beleidsterrein ter sprake kwam.

Als initiator en bedenker van de nieuwe Groepsopzet was Loudon samen met McKinsey er in geslaagd een fundamenteel nieuw bestuursmodel te implementeren, zonder dat één van de fusiepartners er feitelijk in machtspositie op achteruitging. De matrix bleek bij het bestuur erg in de smaak te vallen. Uiteindelijk zou dit organisatiemodel zou ongeveer veertig jaar dienst doen.[260] Ook McKinsey profiteerde sterk van de samenwerking met Koninklijke/Shell. In Europa verwierf de Amerikaanse consultantbedrijf hierdoor grote naamsbekendheid. Door het succes van deze reorganisatie durfde McKinsey het aan om in 1959 een kantoor in Londen te openen.[261] Aanvankelijk waren het voornamelijk Amerikaanse ondernemingen met Europese vestigingen die bij dit kantoor aanklopte, maar al snel durfden ook Europese bedrijven het aan om de Amerikaanse consultant in te huren. Wat mogelijk de doorslag gaf, was dat McKinsey met de ontwikkeling van de matrixorganisatie had aangetoond mee te willen denken aan alternatieve organisatiestructuren en niet simpelweg vasthield aan de multidivisionele structuur die het voorheen altijd propageerde. Mogelijk op aanraden van Groepsbestuurders werd de matrix later ook bij KLM, Unilever, Fokker en AKZO ingevoerd. Wederom was het McKinsey die deze Nederlandse bedrijven hielp de matrix in te voeren.[262] Zelf was Bower zo onder de indruk van deze nieuwe bestuurswijze dat hij heeft geprobeerd deze bij McKinsey in te voeren. Hij benoemde drie *senior partners* om samen met hem als *multiple chief executives* het regionale en functionele beleid te gaan bepalen. Het collectief zou net als bij de Groep op grond van consensus tot besluitvorming komen. Het experiment faalde.[263] Blijkbaar leende een Amerikaans consultantbedrijven zich zelf slecht voor een dergelijke structuur.

### 2.6.6 Leiderschap

Het leiderschapsvraagstuk was door de reorganisatie enigszins op de achtergrond geraakt. Grotendeels was dit de verdienste van Loudon, die zowel voldeed aan de Britse wens van een sterke leider als aan het Nederlandse ideaal van een *primus inter pares*. Vergeleken met zijn voorgangers De Kok en Kessler trad Loudon publiekelijk meer op de voorgrond. Zijn foto prijkte onder meer op de voorkant van de Amerikaanse maandbladen *Fortune* (1957) en *Time*

[260] Hierbij moet worden opgemerkt dat de matrixorganisatie door de jaren heen wel voortdurend aan verandering onderhevig is geweest; zie K. Sluyterman, *Concurreren in turbulente markten. Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 3* (Boom, Amsterdam 2007) 462.
[261] H. Parker kwam aan het hoofd van de Londense vestiging te staan. Interview Parker (31-8-2004). Zie ook McKenna, *The World's Newest Profession*, 174-175. Opvallend is dat McKenna McKinseys succes in Europa voornamelijk toeschrijft aan de introductie van de multidivisionele organisatiestructuur. De eveneens door McKinsey geïntroduceerde matrixorganisatie komt in zijn studie niet voor.
[262] Bij al deze bedrijven werd de matrixorganisatie in de jaren zestig ingevoerd.
[263] Interview Parker (31-8-2004). Volgens Parker was het falen grotendeels toe te schrijven aan de manier waarop de gekozen bestuurders vervolgens invulling aan het concept gaven.

*Magazine* (1960). Hij schroomde niet om zich op internationale podia als boegbeeld van de Groep te presenteren.[264] Ook binnen de olie-industrie nam Loudon een voortrekkersrol op zich. Hij hield verschillende voordrachten op internationale conferenties en zijn uitspraken werden regelmatig afgedrukt in internationale vakbladen.[265] Koninklijke/Shell leek na Deterding weer een leider te hebben gevonden die de verschillende bloedgroepen kon bekoren. De vraag bleef echter bestaan aan welke criteria de opvolger van Loudon moest voldoen. Daarnaast was het de vraag of het leiderschap over de Groep voorbehouden moest blijven aan de president-directeur van Koninklijke of dat de *chairman* van Shell Transport in de toekomst ook in aanmerking kon komen voor de positie van voorzitter van het CMD. Pas in 1970 toonden de Koninklijke bestuurders zich hier toe bereid. De Shell Transport *chairman* D.H. Barran werd de eerste Brit die het hoogste bestuursambt kreeg toegewezen.

**Samenvatting**

**Pre-fusie periode (-1906)**

*Marktcondities, sector-specieke kenmerken en strategie*

Koninklijke en Shell Transport hebben profijt getrokken van het feit dat ze opereerden in een snel opkomende markt, waar de vraag naar olie onverminderd hard steeg. Ondanks dat meerdere grote ondernemingen op de oliemarkt actief waren en de marktprijzen sterk konden fluctueren, waren er in de oliesector hoge winsten te boeken. Door zelf de exploratie, productie, verwerking, distributie en verkoop ter hand te nemen, hoopten het Britse en het Nederlandse bedrijf meer greep te krijgen op de kosten en de afzetkanalen. Het grote voordeel van het in eigen beheer hebben van olievelden, raffinaderijen, vloot en verkoopnetwerk was dat Koninklijke en Shell Transport hierdoor beter konden inspelen op veranderingen in de markt. Beide oliebedrijven hadden hun groei voornamelijk te danken aan hun positie op de Aziatische markt. Koninklijke had mede dankzij de voorkeursbehandeling van de Nederlandse staat bij de verlening van concessies in Indië een sterke positie weten op te bouwen op de regionale markt. Als Brits onderdaan kon Shell Transport alle markten betreden die tot het Britse imperium behoorden.

Om de machtspositie van Standard Oil op de Aziatische markt te kunnen breken, probeerde Koninklijke het aantal afzetkanalen te vergroten. Een verbetering van de toegang tot de Britse gebiedsdelen was daarom noodzakelijk. Het Britse bedrijf beschikte over een omvangrijk distributieapparaat, dat Koninklijke kon helpen zijn producten te verschepen en over

[264] *Fortune*, 'The Bountiful World of Royal Dutch/Shell' (September 1957), 'Royal Dutch/Shell & its New Competition' (October 1957), *Time Magazine* (Atlantic edition) 9-5-1960 Vol. LXXV/19, 56-62, *Maandblad "Olie",* 'Jonkheer Loudon sprak over enige problemen rond het particulier initiatief in een verdeelde wereld' (April 1962) en 'Jhr. Loudon hield optimistische rede te New York' (December 1962).

[265] '*Seventh Cadman Memorial Lecture*' gehouden aan het Londense Institute of Petroleum werd onder meer afgedrukt in *The Oil and Gas Journal*, 'Oil's future to be fascinating' (28-6-1965) 71-78.

meerdere markten te verspreiden. Voor Shell Transport bood een fusie met Koninklijke vooral de mogelijkheid beschikking te krijgen over de olievoorraden van Koninklijke waarmee het zijn eigen distributie- en verkoopapparaat draaiende kon houden. Voor de Britten was de fusie meer uit nood geboren dan voor de Nederlanders. Door een aantal zakelijke blunders en het vastlopen van de productieactiviteiten in Borneo verslechterden de resultaten en zag het bestuur geen andere mogelijkheid dan het bedrijf te verkopen aan Standard Oil of te laten fuseren met Koninklijke. Het Nederlandse bedrijf ging het vanaf 1898 weer voor de wind. Het domineerde de Indische thuismarkt en dankzij de participatie in Asiatic stegen de winsten en was het afzetgebied sterk vergroot.

*Organisatorisch raamwerk, productieapparaat en bedrijfscultuur*

Tussen Koninklijke en Shell Transport bestonden grote verschillen in de manier waarop de bestuursorganisatie was ingericht. Koninklijke had de beschikking over professionele voltijds managers met een brede kennis van het olievak, die onder toezicht stonden van onafhankelijke commissarissen. Het bestuur bij Shell Transport werd eigenhandig uitgevoerd door part-time manager en eigenaar Marcus Samuel, die alleen aan zijn broer Sam Samuel verantwoording verschuldigd was. Ook in de opzet en de inrichting van het productie, verwerkings-, distributie- en verkoopapparaat waren grote onderlinge verschillen zichtbaar. Koninklijke had in tegenstelling tot Shell Transport een brede ervaring in het opzetten en besturen van een exploratie-, productie- en verwerkingsapparaat. De expertise van het Britse bedrijf lag vooral in de distributie en verkoop van olie. Maar aangezien de aanvoer van olie niet goed verliep, konden ook de raffinaderijen, de vloot en het verkoopnetwerk niet goed worden ingezet. Koninklijke beschikte zelf ook over een klein, maar bijzonder winstgevende distributietak en verkoopnetwerk.

Helaas is er weinig bekend van de bedrijfsculturen van Koninklijke en Shell Transport. Toch is het mogelijk gebleken om een aantal opvallende verschillen en overeenkomsten aan te wijzen. Aangezien de operationele activiteiten van Koninklijke zich hoofdzakelijk binnen Nederlands-Indië voltrokken, mag worden aangenomen dat de bedrijfscultuur sterk werd bepaald door locale normen- en waardepatronen. Gezien het feit dat de handelsactiviteiten van Shell Transport meer internationaal gespreid waren, ontstond er bij hen een veel minder eenduidige bedrijfscultuur. Per locatie kon deze bedrijfscultuur sterk verschillen. Zowel bij Koninklijke als Shell Transport bestond er op de werkvloer een open houding tegenover buitenlanders. Dit was voornamelijk het gevolg van het feit dat de bedrijfstak al vroeg zeer internationaal was. Bij beide bedrijven waren al vanaf de start veel verschillende nationaliteiten werkzaam.

*Institutioneel kader*

Uit het onderzoek is gebleken dat de *stakeholders* van Koninklijke en Shell Transport nauwelijks mogelijkheden hadden om zich over het beleid van het bedrijf uit te spreken. De wetgeving die voor de rechten van werknemers of consumenten moest opkomen, stond nog in de kinderschoenen. De aandeelhouders van Koninklijke en Shell Transport hadden voorafgaand aan de fusie beperkte mogelijkheden om de besluitvorming te beïnvloeden. In Groot-Brittannië en Nederland waren bovendien veel partijen bereid om de groei van de ondernemingen te financieren, wat de besturen de vrijheid gaf om het beleid zelfstandig te bepalen. Ondanks de beperkte inspraakmogelijkheden onderhielden Koninklijke en Shell Transport goede relaties met hun aandeelhouders. Dit was hoofdzakelijk het gevolg van de mooie winstuitkeringen van de beide bedrijven. Net als de overige *stakeholders* legden de liberale politici in Groot-Brittannië en Nederland de twee bedrijven nauwelijks beperkingen op bij het verwezenlijken van hun internationale ambities. Desondanks was er voor zowel Koninklijke als Shell Transport veel aan gelegen een goede relatie met de staat te onderhouden. In ruil voor concessie of contracten was het graag bereid de wensen van de overheid in de besluitvorming mee te laten wegen.

**Fusieverdrag (1906-1907)**

*Fusieonderhandelingen en due diligence*

Voorafgaand aan de fusie in 1907 werkten de beide bedrijven al op verschillende manieren samen. In 1902 kreeg deze samenwerking een meer formeel karakter door de oprichting van een *joint-venture* genaamd Asiatic. Dankzij de samenvoeging van alle distributie- en verkoopactiviteiten slaagden Koninklijke en Shell Transport er in de achterstand op Standard Oil snel in te lopen. Shell Transports geldnood en Deterdings wens om met behulp van de Britten een uitvalsbasis voor verdere internationale expansie te krijgen, zetten partijen er toe aan om de mogelijkheden van een fusie te gaan onderzoeken. Vast stond dat Koninklijke en Shell Transport in hoge mate complementair waren. Koninklijke bracht zijn olievelden, raffinaderijen, technologische en organisatorische kennis en expertise in die nodig waren om een geïntegreerd oliebedrijf te besturen. Op zijn beurt bracht Shell Transport zijn vloot, opslagfaciliteiten, *goodwill* en het tot dusver onrendabele productie- en verwerkingsbedrijf in. Van groot belang was ook dat Shell Transport goede contacten had met de Britse regering. Deze waren nodig om de marktpositie in het Britse koloniale rijk te versterken. Tijdens de onderhandelingen werd al duidelijk dat de nieuwe onderneming onder de Britse en Nederlandse vlag zou gaan opereren. Hierdoor bleef het verzekerd van de toegang tot de onder Britse en Nederlandse invloedsfeer vallende markten en productiegebieden.

Deterding dwong tijdens de onderhandelingen met de gebroeders Samuel af dat Koninklijke 60% en Shell Transport 40% van het eigendom over het fusiebedrijf zou krijgen. Verwacht werd dat de Nederlandse en Britse regering geen aanleiding zouden zien om hun beleid ten aanzien van het bedrijf te wijzigen. De waardebepaling van de bedrijven werd in aanloop tot de fusie niet bemoeilijkt door fluctuaties in de wisselkoersen. Immers, de gulden en het pond sterling waren beiden aan de prijs van goud verbonden. Wel dreigde een verborgen tekort bij Shell Transport roet in het eten te gooien. Ook leverde het vroegtijdig uitlekken van de fusiebesprekingen op de beurs enige problemen op. Omdat Koninklijke als winnaar van een eventuele fusie werd gezien, namen de beurskoers en de marktwaarde van het Nederlandse bedrijf onevenredig hard toe. Hierdoor dreigde de fusie verder in onbalans te raken. Om de gewenste 60:40 verdeling overeind te houden, bleek het uiteindelijk nodig om Koninklijke een aandeel van 25% in Shell Transport te laten nemen.

*Juridisch en organisatorisch raamwerk en leiderschap*

Sinds de oprichting van Asiatic in 1902 hadden beide partijen een goed inzicht gekregen in elkaars werkwijzen en bestuursmodellen. Deze ervaring kwam goed van pas bij het samenstellen van het fusieplan. Waar de aanstaande fusiepartners eveneens van profiteerden, was dat er nog weinig conflicterende wetgeving bestond die de samenstelling het juridische en organisatorische raamwerk kon hinderen. De regeringen van beide moederlanden hielden er beide een liberale economische politiek op na en gaven ondernemingen veel vrijheid om hun organisatie naar eigen inzicht in te richten. Aangezien nog geen grote Europese bedrijven hen waren voorgegaan, waren de onderhandelaars gedwongen zelf op zoek te gaan naar passende bestuursmodellen voor een grensoverschrijdend fusiebedrijf. Door de onbekendheid met de fusieproblematiek werden een aantal potentiële conflictpunten niet aangepakt. Zo liet men bijvoorbeeld na om afspraken te maken over de eenheid van het financiële beleid, met als gevolg dat de houdstermaatschappijen gedeeltelijk een eigen financiële koers gingen varen. Ook de financiering van de groei zou de eerste veertig jaar een heet hangijzer blijken. Deze twee kwesties zouden de gemoederen binnen het bestuur op verschillende momenten flink gaan bezighouden.

Een belangrijk struikelblok tijdens de onderhandelingen was hoe het bestuur van de twee belangrijkste werkmaatschappijen – Bataafsche en Anglo-Saxon – moest worden samengesteld. De invulling van het leiderschap leverde nagenoeg geen problemen op. Aangezien Koninklijke de dominante partij in de fusie was, lag het voor de hand dat het *de facto* leiderschap over het fusiebedrijf aan de algemeen directeur van Koninklijke – Deterding – zou komen toe te vallen. Om verzekerd te zijn van de steun van de Britse bestuursleden stond de Nederlandse delegatie onder leiding van Deterding de Britse bestuursleden toe om

sleutelfuncties in het bestuur van de drie belangrijkste werkmaatschappijen te bezetten. Via een systeem van overlappende bestuursposten behield het management het overzicht over de verschillende activiteiten van de onderneming. Door de bestuurlijke verantwoordelijkheden onderling te verdelen, voorkwam men dat de macht zich bij bepaalde personen of rondom een van de hoofdkantoren zou gaan concentreren. De *chairman* van Shell Transport – Marcus Samuel – had er aanvankelijk vrede mee dat hij de greep op Shell Transport grotendeels had verloren. Voor de Samuels moet het een geruststellende gedachte zijn geweest dat een groep van ervaren bestuurders van Koninklijke over de belangen van Shell Transport gingen waken. Pas na het aftreden van Deterding in 1936 verscheen het leiderschapsvraagstuk weer op de bestuursagenda. Ditmaal wensten de Britse bestuurders ook in aanmerking te kunnen komen voor de benoeming tot het hoogste bestuursambt binnen Koninklijke/Shell.

*Institutioneel kader*

Koninklijke en Shell Transport waren voor de verlening van olieconcessies en de bescherming van hun bezittingen afhankelijk van de steun van de Britse en Nederlandse overheid. Om van deze steun in de toekomst verzekerd te blijven, kozen de bestuurders van beide partijen er voor om Koninklijke en Shell Transport als aparte nationale entiteiten te laten voortbestaan. Tot 1914 leverde de duale structuur het bestuur enkel voordelen op. Britse en Nederlandse politici mengden zich niet in de fusieonderhandelingen, omdat de uitgangspunten van het fusiebedrijf op geen manier conflicteerden met de doelstellingen van de Britse en Nederlandse regering. Uit de koersstijgingen van het aandeel Koninklijke en Shell Transport mag geconcludeerd worden dat ook beleggers het fusienieuws positief waardeerden. Van de werknemers of klanten is niet bekend hoe ze op de fusie hebben gereageerd. Vooral de bestuurders van Koninklijke leken veel profijt van de fusie te hebben gehad. Zij stonden nu aan het hoofd van een grote multinationale onderneming met zowel hoofdkantoren in Londen als Den Haag. Marcus Samuel was een publieke afgang bespaard gebleven. Echter, binnen de leiding moest hij voortaan genoegen nemen met een bestuurspost die ondergeschikt was aan die van Deterding.

**Post-fusie periode I, II, III en IV**

*Marktcondities, bedrijfsresultaat en strategie*

De eerste zeven fusiejaren ging het Koninklijke/Shell voor de wind. De fusie had voor beide partners zeer positieve gevolgen. In de eerste periode steeg het aantal markten waarop Koninklijke/Shell opereerde snel en lieten de bedrijfsresultaten een aanzienlijke verbetering zien. De keuze om de pijlen te richten op zowel de productie en verwerking als de distributie en verkoop van olie pakte goed uit. Koninklijke/Shell kon hierdoor het aanbod en de afzet goed op elkaar af stemmen, waardoor het bedrijf minder kwetsbaar werd voor plotselinge

prijsdalingen. Ook het besluit om vooral te investeren in nieuwe olieconcessies wereldwijd bleek op de lange termijn zeer gelukkig. Dankzij de synergieën die voortkwamen uit de uitwisseling van activiteiten en de integratie van bedrijfsonderdelen wist Koninklijke/Shell zijn groeidoelstellingen sneller dan verwacht te realiseren. Tevens droeg de integratie bij aan een verbetering van het innovatieve vermogen.

Door het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog in 1914 traden er zowel binnen als buiten het bedrijf grote veranderingen op. Als gevolg van de snel veranderde marktomstandigheden bleek het nodig om de strategie aan te passen. Binnen het bedrijf werd niet overal hetzelfde gedacht over wie uiteindelijk bepaalde hoe dit beleid er uit moest komen zien. Spanningen tussen de Nederlandse en Britse bestuurleden waren hiervan het gevolg. Dankzij de interventie van Deterding kwamen de gemoederen weer tot bedaren. Het bedrijf stelde zich ten doel om de geallieerde oorlogsmachine te ondersteunen. Tegelijkertijd verloor het bestuur het streven niet uit het oog om de belangrijkste concurrent Standard Oil van zijn troon te stoten. Dankzij de sterke toename van de vraag naar olie boekte het bedrijf grote winsten. Begin jaren twintig was Koninklijke/Shell het grootste oliebedrijf ter wereld geworden.

Vanaf het begin van de jaren dertig kreeg het bedrijf te maken met grote economische tegenslagen. Winsten namen af waarna het bestuur er naar begon te streven de kosten te verlagen door meer efficiëntere productiemethodes toe te passen. Daarnaast startte Koninklijke/Shell met de vervaardiging van chemische producten, teneinde minder afhankelijk te worden van de productie en handel in olieproducten. Nadat in 1936 de economische malaise leek te zijn overwonnen, werd Koninklijke/Shell geconfronteerd met oplopende politieke spanningen in Europa. Net als in de voorgaande oorlog trad tijdens de Tweede Wereldoorlog een noodscenario in werking. Het bestuur stelde alles in het werk om de geallieerden te ondersteunen, zonder hierbij het winstoogmerk uit het oog te verliezen. Na de oorlog vergde de wederopbouw van het bedrijf alle aandacht van het bestuur. Mede als gevolg van de heersende tekorten aan productiemiddelen en de veranderingen op de markt groeide de wens om de organisatie te gaan herstructureren .

*Organisatorisch raamwerk, leiderschap, bedrijfsvoering en -cultuur*

Gedurende de eerste zeven fusiejaren beschikte het bedrijf over een goed functionerend bestuursapparaat. Functionele en regionale verantwoordelijkheden waren verdeeld tussen de hoofdkantoren, werkmaatschappijen en lokale dochtermaatschappijen. Door de snelle expansie was het bestuur gedwongen zich te buigen over de vraag hoe deze groei in organisatorisch goede banen moest worden geleid. De wens bestond om de organisatie langs functionele lijnen te organiseren, waarbij Den Haag en Londen ieder een specifieke rol te

vervullen hadden. Echter, na het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog nam de politieke druk vanuit de moederlanden op het bedrijf toe. Hierdoor werd het wenselijk om de organisatie meer in nationale invloedssferen in te gaan delen. Op deze manier zou het bedrijf sneller kunnen inspelen op de wensen die binnen politieke kringen leefden. De regionale coördinerende functie van de hoofdkantoren nam hierdoor toe, met als gevolg dat zowel Den Haag als Londen zich over productie, distributie en marketing vraagstukken gingen buigen. Tijdens de Eerste Wereldoorlog kon Koninklijke/Shell ook niet terugvallen op w het systeem van overlappende bestuursposten. Het gevolg hiervan was dat de macht zich meer rond Deterding begon te concentreren. Door duplicatie van activiteiten nam de druk op het bestuur toe. Colijns voorstellen om de werklast te verlichten door het bestuursmodel meer systematisch in te delen, werden door Deterding na de oorlog echter gelijk van tafel geveegd. Een mogelijke reden waarom hij zo fel tegen Colijns plannen gekant was, is dat hij waarschijnlijk vreesde voor een verstoring van de Brits-Nederlandse verhoudingen binnen het bedrijf. Volgens Deterding kon de groei van de activiteiten van de beide hoofdkantoren en de bestuurlijke werkdruk worden opgevangen door meer managers aan te stellen. Deze maatregel bracht slechts tijdelijk verlichting. Uiteindelijk verloor het bestuur door de ongebreidelde groei van de hoofdkantoren geleidelijk aan het overzicht. Alleen door het Londense kantoor steeds meer verantwoordelijkheden toe te schuiven, wist men nog lange tijd controle te houden over alle activiteiten. Zolang Deterding de leider was van Koninklijke/Shell werden geen fundamentele veranderingen doorgevoerd in het bestuursmodel.

Voor de buitenwereld was het al haast onmogelijk om te begrijpen hoe de organisatorische en juridische opzet van het bedrijf zich tot elkaar verhielden. Ook binnen het bedrijf waren er nog maar weinigen die begrepen hoe Koninklijke/Shell opereerde. Voorafgaand aan de Tweede Wereldoorlog stelde Shell Transport bestuurders voor om de beeldvorming te verbeteren, door de Britse signatuur van het bedrijf te versterken. Alleen op deze manier was het volgens hen mogelijk de onvoorwaardelijke steun van de Britse regering tijdens een oorlog te behouden. Grote spanningen binnen het bestuur braken uit toen de Britse bestuursleden voorstellen indienden die afbreuk deden aan de dominante positie van Koninklijke in de fusie. Koninklijke bestuurders waren van mening dat aan deze voorstellen niet het fusiebedrijf, maar de persoonlijke ambities van de Britse bestuursleden ten grondslag lagen. Geconstateerd kan worden dat de onderlinge spanningen die dit veroorzaakte in het bijzonder het gevolg waren van het oplevende chauvinisme tijdens de oorlog, een verouderd bestuursapparaat en het wegvallen van Deterding.

Negenentwintig jaar lang was Deterding de onbetwiste leider van Koninklijke/Shell. In zijn laatste jaren had hij door zijn eigenzinnige optreden en emotionele uitbarstingen echter al veel van zijn macht verspeeld. Na zijn aftreden barstte de discussie los over hoe de machtsverhouding tussen Koninklijke en Shell Transport moest worden vormgegeven en welk nieuwe bestuursmodel moest worden gekozen. Duidelijk werd dat de Britse bestuurders ook aanspraak wilden maken op het leiderschap over het bedrijf. Dit wekte de achterdocht van hun Nederlandse collega's. De bestuurscrisis die tijdens de Tweede Wereldoorlog uitbrak, gaf aan hoe sterk de gevolgen konden zijn van veranderende omgevingscondities op de bestuurlijke verhoudingen binnen een fusiebedrijf. Tevens gaf dit aan dat Koninklijke en Shell Transport er in de eerste veertig jaar nog niet in waren geslaagd om de Britse en Nederlandse bloedgroepen binnen het bedrijf geheel te laten samensmelten.

De verbroedering tussen de verschillende nationale groeperingen was binnen Koninklijke/Shell langzaam verlopen. Dit kwam onder meer omdat gedurende het interbellum alle dochterbedrijven onder hun eigen nationale paraplu bleven opereren. De band met de nationale werk- en houdstermaatschappij werd zowel aan Britse als aan Nederlandse zijde inniger. Inspanningen vanuit het bestuur om de gemeenschapszin onder de verschillende nationale personeelsgroepen aan te wakkeren, dateren pas van na de Tweede Wereldoorlog. In deze periode kwam de ontwikkeling van een gezamenlijke bedrijfscultuur in een versnelling.

De reden dat er binnen het bedrijf de eerste dertig jaar de spanningen tussen de Britse en Nederlandse bestuursgroepen beperkt bleef, moet mede worden toegeschreven aan het feit dat Koninklijke bestuurders in Londen gingen zetelen, waardoor de kloof tussen de hoofdkantoren kon worden verkleind. Koninklijke/Shell beschikte over een sterk managementteam dat werd aangevoerd door een leider die bruggen kon slaan tussen de beide hoofdkantoren van het concern. Wat de samenwerking ook ten goede kwam, was dat de twee bedrijven al vroeg zeer internationaal georiënteerd waren en een groot aantal buitenlandse werknemers in dienst hadden. De reden dat de spanningen tussen de Britten en de Nederlanders ten tijde van de twee wereldoorlogen opliepen, moet behalve aan de politieke omstandigheden ook worden toegeschreven aan de verouderde organisatorische opzet, de gebrekkige communicatie tussen beleidscentra en de geringe uitwisseling van personen tijdens de oorlog.

Na de oorlog ebden ook de chauvinistische sentimenten in het bestuur snel weg. Een nieuwe lichting bestuurders onder leiding van Loudon maakte vanaf 1952 werk van de organisatorische vernieuwing van het bedrijf. Functionele, regionale en administratieve

verantwoordelijkheden werden van elkaar gescheiden en ondergebracht bij aparte coördinatoren. Door middel van een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden, het gelijktrekken van procedures, de standaardisering van het beleid, de uniformering van de naamsvoering en het taalgebruik, slaagde het Groepsbestuur er bovendien in het machtsevenwicht tussen de hoofdkantoren te herstellen. Ten slotte werd er een scheiding gemaakt tussen het chemische en oliebedrijf. De matrixorganisatie had niet alleen een cohesieverhogend effect binnen het bedrijf, maar bood het bestuur bovenal de mogelijkheid de aanhoudende groei in goede organisatorische banen te leiden. Dankzij de nieuwe opzet was men bovendien in staat om zich beter te verweren tegen aanvallen van buiten het bedrijf.

*Institutioneel kader*

Geconcludeerd kan worden dat aandeelhouders, werknemers en klanten op de korte en lange termijn hebben geprofiteerd van de fusie. Als gevolg van de snelle groei stegen de aandelenkoersen waardoor beleggers mooie winsten konden opstrijken. Op de positie van de werknemers had de fusie over het algemeen ook een gunstige uitwerking. De fusie leverde nieuwe scholing- en carrièreperspectieven op. Uit de ontwikkeling van het prijspeil gedurende de eerste fusiejaren kan geconcludeerd worden dat de consumenten maar beperkt voordeel uit de fusie hebben getrokken. Vanaf 1907 steeg namelijk de prijs van lampenolie in Azië. Wel lijkt het er op dat als gevolg van de integratie de Britse en Nederlandse bedrijfsonderdelen de dienstverlening en de kwaliteit van de producten verbeterden.

Voor de periode tot 1914 kan worden vastgesteld dat de integratie van Koninklijke en Shell Transport nauwelijks werd gehinderd door het optreden van *stakeholders*. Dit is niet verwonderlijk, omdat maar weinig groepen belanghebbenden inspraak genoten op de besluitvorming. Groepen werknemers verzetten zich aanvankelijk wel tegen de veranderingen die als gevolg van de fusie werden doorgevoerd, maar door de goede resultaten van het bedrijf raakten ook zij snel overtuigd van het nut van de fusie. Doordat de Britse en Nederlandse activiteiten in hoge mate complementair waren, konden omvangrijke reorganisaties bovendien uitblijven. Voor het merendeel van het personeel had de fusie geen direct negatieve gevolgen. Ook het besluit om de samensmelting stapsgewijs door te voeren, heeft er toe bijgedragen dat op de werkvloer het verzet tegen de reorganisaties beperkt bleef.

Vast kan worden gesteld dat gedurende de eerste vijftig jaar Koninklijke/Shell in toenemende mate gehinderd werd door interveniërend optreden van nationale staten. De politieke omslag die zich tijdens de Eerste Wereldoorlog in Nederland en Groot-Brittannië voltrok, had tot gevolg dat het aantal protectionistische wetten toenam. Voor een grensoverschrijdend fusiebedrijf was dit een zorgelijke ontwikkeling. Immers, de kans was groot dat hierdoor het

vrije handelsverkeer en de interne uitwisseling van informatie bemoeilijkt zou worden. Door slim gebruik te maken van de mogelijkheden die het fusieraamwerk hen bood, voorkwam het bestuur dat de uitvoering van het lange termijn beleid vertraging opliep. Pas na de Tweede Wereldoorlog lieten ook andere groepen *stakeholders* zoals werknemers en aandeelhouders meer van zich horen. Echter, tot grote veranderingen binnen het bedrijf leidde het optreden van deze groepen echter niet.

**Conclusie**

Ondanks alle tegenslagen en groeiproblemen is onomstotelijk vast komen te staan dat de fusie tussen Koninklijke en Shell Transport een groot succes was. Aan het langdurige succes van Koninklijke/Shell hebben een hele reeks aan fusiebevorderende condities ten grondslaggelegen. Dankzij de sterke groei van de vraag naar olie en de gunstige marktcondities kende de onderneming een goede start. Een tweede reden voor het succes was dat de activiteiten van de fusiepartners in hoge mate complementair waren, waardoor er gemakkelijk synergieën konden worden behaald. Koninklijke/Shell beschikte bovendien over een kundig management en een sterke leider, die in staat waren kwalitatief goede beslissingen te nemen. De keuzes die gemaakt werden, pakten op de lange termijn positief uit voor het bedrijf. De doelstellingen van het bedrijf werden daardoor al snel gerealiseerd. Ten slotte kon het Brits-Nederlandse oliebedrijf floreren omdat *stakeholders* nauwelijks in de positie verkeerden om de besluitvorming van het bedrijf negatief te beïnvloeden. Dankzij de duale bedrijfsstructuur behield het goede relaties met de Britse en Nederlandse regeringen waardoor het directe toegang had tot een groot aantal buitenlandse productiegebieden en afzetmarkten.

Ondanks dat Koninklijke/Shell tot twee maal toe te maken heeft gehad met de destructieve gevolgen van een wereldoorlog, heeft het bedrijf het succes weten te continueren. De reden dat de Groep deze periodes goed heeft weten te overleven, moet in belangrijke mate worden toegeschreven aan het feit dat de vraag naar olie onverminderd hard bleef groeien. Het fusiebedrijf slaagde er daarom in om zowel op de korte als de lange termijn meerwaarde voor vrijwel alle *stakeholders* te genereren. Het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog betekende overigens wel dat de integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen ernstig werd verstoord. Door de opkomst van protectionistische wetgevingen werd het voor het bestuur moeilijker om de diverse nationale organisaties te integreren en de bedrijfsvoering goed op elkaar af te stemmen. Als gevolg van de optredende organisatorische fragmentatie begon het bestuur het overzicht over zijn activiteiten langzaam te verliezen. Pogingen om de bestuursorganisatie aan te passen op de nieuwe omstandigheden werden van bovenaf geblokkeerd. De algemeen leider van het concern – Deterding – vreesde namelijk voor de negatieve gevolgen die op de interne verhoudingen binnen het concern. Bovendien was hij

bang dat hierdoorde relatie met de Britse en Nederlandse overheid verstoord zou kunnen raken. Ondanks dat de fusie nog verre van voltooid was, slaagde Koninklijke/Shell er in om hoge winsten te boeken en verder te expanderen. De goede prestaties van het bedrijf gaven dus ook weinig aanleiding om te gaan zoeken naar een meer efficiënte bedrijfsinrichting.

Na Deterdings aftreden in 1936 brak de discussie over de manier waarop de bestuursorganisatie in de toekomst moest worden ingevuld in alle hevigheid los. Verantwoordelijk hiervoor waren onder andere de oplopende politieke spanningen binnen Europa en het toenemende chauvinisme binnen het bestuur. Een andere bron van frictie was dat de Nederlanders volgens de Britten niet bereid waren om hen als gelijkwaardige partner te behandelen. Het gevolg was dat nationale en persoonlijke belangen tijdens de discussies de boventoon gingen voeren. De bestuurders verloren langzaam de belangen van de gehele Koninklijke/Shell Groep uit het oog. Een bestuurlijke patstelling was hiervan het gevolg. Een escalatie van het bestuursconflict kon echter worden voorkomen.

De voorgaande episode inspireerde een nieuwe lichting bestuurders onder leiding van Loudon om Koninklijke/Shell na de oorlog drastisch te reorganiseren. Met de reorganisatie, die in de jaren vijftig gefaseerd werd doorgevoerd, streefde het bestuur drie doelen na. Op de eerste plaats moest worden gezocht naar manieren om de groei van de olie- en chemie-activiteiten in goede organisatorische banen te leiden. Door de bestuurlijke verantwoordelijkheden systematisch over verschillende managementlagen en kantoren te verdelen, nam de druk op het bestuur af, waardoor er meer ruimte ontstond voor planning en coördinatie. Een tweede doel was om de eenheid van het bedrijf te verstevigen, door een oplossing te vinden voor slepende kwesties zoals ondergeschikte positie van het Haagse kantoor en de bevoorrechte positie van de Koninklijke bestuurders. Dankzij het nieuwe organisatiemodel was het niet langer mogelijk dat de macht zich kon concentreren bij enkele figuren. Belangen van het individu of één van de fusiepartners konden hierdoor niet langer boven die van het fusiebedrijf in zijn geheel worden gesteld. Een derde doel was de onderneming beter te beschermen tegen ongewenste invloeden van buiten. Niet langer oefenden alleen nationale regeringen druk uit op het bestuur. Ook de roep van aandeelhouders en werknemersorganisaties op inspraak in de besluitvorming werd steeds luider.

In na-oorlogse periode werd er op verschillende manieren naar gestreefd om de samensmelting van Koninklijke en Shell Transport te completeren. Oude identificatiesymbolen verdwenen en werden vervangen door nieuwe gemeenschappelijke herkenningstekens. Door een verregaande regionalisatie en internationalisatie van het bedrijf verdwenen bloedgroepen en ontwikkelde er zich een sterk nieuw gevoel van loyaliteit binnen

het bedrijf. Binnen het bestuursapparaat van Koninklijke/Shell waren eveneens grote veranderingen gaande. Vanaf 1952 vonden er grootschalige reorganisaties in Den Haag en Londen plaats. In 1959 werd deze omvangrijke herstructurering afgesloten. Met het nieuwe organisatiemodel – de matrix – wat Koninklijke/Shell samen met McKinsey had ontwikkeld, werd de basis gelegd voor een nieuwe groeifase van het concern. Geconcludeerd kan worden dat door de reorganisatie van de jaren vijftig de fusie tussen Koninklijke en Shell Transport eindelijk was afgerond.

## Hoofdstuk 3 Duits-Nederlandse fusiebedrijven (1969-1984)

### Inleiding

Eind jaren zestig begin jaren zeventig besloten twee Nederlandse bedrijven te fuseren met een Duitse partner. In 1969 kondigde de Nederlandse vliegtuigbouwer Fokker N.V. en zijn Duitse branchegenoot Vereinigte Flugtechnische Werke (VFW) aan samen te gaan. In 1972 volgde de fusie tussen het Nederlandse staalbedrijf Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V. – kortweg Hoogovens – en het Duitse Hoesch A.G. De laatste fusie die in het onderzoek zal worden betrokken, is die tussen de Nederlandse en Duitse kunstvezelproducenten Enka en Glanzstoff. Deze cases zijn uitvoerig behandeld in de studie *European transnational mergers* van René Olie. Daarom volsta ik met een beknopt overzicht ervan. Hoewel de fusie tussen Enka en Glanzstoff al in 1929 plaatsvond, achtte het bestuur pas in 1969, vlak voor dat de bedrijven opgingen in het Nederlandse chemieconcern AKZO, de tijd rijp om de activiteiten verregaand te integreren. Net als in de studie van René Olie zal het onderzoek zich focussen op de integratie van de Duitse en Nederlandse kunstvezeldivisies van AKZO. Deze casestudie maakt het bovendien mogelijk om aan te geven in welk opzicht een integratieproces na een overname verschilt van die na een fusie. Opvallend is dat alle drie de ondernemingen gedurende de eerste jaren grote moeite hebben gehad om de samenwerking te doen slagen. In dit hoofdstuk zal per case worden aangegeven wat hier de oorzaak van was. In de samenvatting zullen alle fusiebevorderende en -belemmerende condities worden opgesomd. In de tussentijdse conclusie zal een verklaring worden gegeven voor de teleurstellende ontwikkeling van deze bedrijven.

### 3.1 Enka-Glanzstoff (1969-1984)

In 1929 besloten de Nederlandse Kunstzijdefabriek (Enka) en zijn Duitse branchegenoot Vereinigte Glanzstoff-Fabriken A.G. te fuseren. Voor de gelegenheid werd een nieuwe houdstermaatschappij – de Algemene Kunstzijde Unie N.V. (AKU) – opgericht, die alle aandelen van Enka en Glanzstoff overnam. De Duitse en Nederlandse aandeelhouders van Glanzstoff en Enka kregen ieder de helft van de aandelen in de Nederlandse vennootschap AKU aangeboden.[266] De geest van de overeenkomst was dat de samenwerking tussen de twee partners op grond van gelijkwaardigheid zou geschieden en dat het bestuur paritair zou worden samengesteld.[267] Om de relatie met verschillende groepen *stakeholders* in Duitsland niet te verstoren, hield men de naam Glanzstoff aan. Echter, de naam Enka verdween en werd

[266] De Nederlandse vennootschap AKU kocht alle uitstaande aandelen Glanzstoff op, waarna de aandeelhouders van Glanzstoff een groot deel van de AKU aandelen werd aangeboden; zie Klaverstijn, *Samentwijnen,* 19.
[267] H. James, 'The Deutsche Bank and the Dictatorship 1933-1945', in: L. Gall, G.D. Feldman, H. James, C. Holtfrerich en H.E. Büschgen, *The Deutsche Bank 1870-1995* (Weidenfeld & Nicholson, London 1995) 315-317.

vervangen door AKU.[268] Toen de nationalistische spanningen binnen Europa in de jaren dertig toenamen, bestond er bij politici onduidelijkheid over het feit of het bedrijf nu als Nederlands of als Duits moest worden aangemerkt. AKU was een Nederlandse vennootschap, maar naarmate de jaren vorderden, hadden de Duitsers een groter aandeel in het bedrijf weten op te bouwen.[269] Als gevolg van de opgeworpen politieke en economische barrières in de jaren dertig leek het bestuur van AKU verstandig de geplande samensmelting van de Duitse en Nederlandse tak voor onbepaalde tijd op te schorten.

Vanaf de oprichting concentreerde AKU zich op de productie van textielgarens en kunstvezels. De Duitse tak concentreerde zich alleen op de productie voor de binnenlandse markt. De Nederlandse tak daarentegen was op diverse buitenlandse markten actief. Buiten Duitsland werden de verschillende merkproducten onder de AKU vlag verhandeld. Binnen Duitsland nam het oude Glanzstoff de marketing voor zijn rekening.[270] In reactie op de daling van de vraag naar textiel besloot AKU zich ook op de vervaardiging van industriële vezels en chemische producten te gaan richten. Door verschillende *joint-ventures* met buitenlandse partners te beginnen, verzekerde AKU zich van de toegang tot nieuwe markten en nieuwe technologieën.[271] Tijdens de Tweede Wereldoorlog kwam AKU onder Duits beheer te staan. Na de oorlog kwam de samenwerking tussen de Duitse en Nederlandse tak zeer langzaam op gang.[272] Ondanks dat het concernbeheer centraal werd gevoerd, waren de inkoop-, productie- en verkoopactiviteiten van AKU en Glanzstoff nog grotendeels gescheiden.

Aan het eind van de jaren zestig besloot het bestuur van AKU de Duitse en Nederlandse bedrijfsonderdelen meer op elkaar af te stemmen. In de toestroom van Amerikaanse, Britse en Japanse synthetische en viscoserayons en de stagnerende Europese economie zag AKU een voorbode voor naderend onheil.[273] Door de bedrijfsonderdelen verregaand te integreren, dacht het bestuur schaalvoordelen te kunnen behalen bij de inkoop van grondstoffen en de productie en distributie van synthetische en rayongarens. Op deze manier hoopte het bestuur de dominante positie op de Duitse binnenlandse markt te handhaven en zijn leidende positie op

[268] Zie voor voorgeschiedenis Enka en Glanzstoff ook: M. Dendermonde, *Nieuwe tijden, nieuwe schakels: de eerste vijftig jaren van de A.K.U.* (Arnhem 1961) en W.E. Wicht, *Glanzstoff. Zur Geschichte der Chemiefaser, eines Unternehmens und seiner Arbeiterschaft* (Verlagsdruckerei Schmidt, Neustadt/Aisch 1992).
[269] Zie voor verdere uiteenzetting van deze kwestie: A. van der Zwan, *Hij overwon iedereen op een vrouw na. F.H. Fentener van Vlissingen 1882-1962* (Uitgeverij Balans, Amsterdam 2006) 305-308 en H. James, 'The Deutsche Bank and the Dictatorship 1933-1945', 318.
[270] Olie, *European transnational mergers*, 111-114.
[271] Klaverstijn, *Samentwijnen*, 32.
[272] Zie voor behandeling oorlogsperiode onder andere Van der Zwan, *Hij overwon iedereen op een vrouw na. F.H. Fentener van Vlissingen*, en James, ' The Deutsche Bank and Dictatorship'.
[273] Klaverstijn, 36.

de internationale kunstvezelmarkt te versterken.[274] Gezamenlijk brachten ze een breed assortiment aan synthetische vezels en rubbers, plastics, chemicaliën en folies op de markt.[275]

Om de coördinatie over de geïntegreerde kunstvezelactiviteiten in organisatorisch goede banen te leiden, besloot het AKU bestuur twee nationale werkmaatschappijen te vormen, namelijk: Enka NV en Glanzstoff AG. Vrijwel alle kunstvezelactiviteiten van AKU buiten Europa werden ondergebracht bij een apart opgerichte *subholding* genaamd Enka International NV.[276] Enka en Glanzstoff vormden één gezamenlijke organisatorische en economische eenheid, die werd aangestuurd door twee nagenoeg identiek samengestelde bestuursorganen; respectievelijk de Raad van Bestuur (RvB) of *Vorstand,* en de Raad van Commissarissen (RvC) of *Aufsichtsrat*. Het bedrijf werd onderverdeeld in twee divisies: de in Wuppertal gevestigde textiel garendivisie en de in Arnhem gevestigde industriële garendivisie. Om fiscaal-juridische en nationaal-culturele redenen zag men af van het plan om in het Duitse Emmerich een nieuw gezamenlijk hoofdkantoor te vestigen.[277] De hoofdkantoren van Glanzstoff in Wuppertal en van AKU in Arnhem bleven hierdoor als aparte bestuurscentra bestaan. Hier vonden ook afwisselend de bestuursvergaderingen plaats.

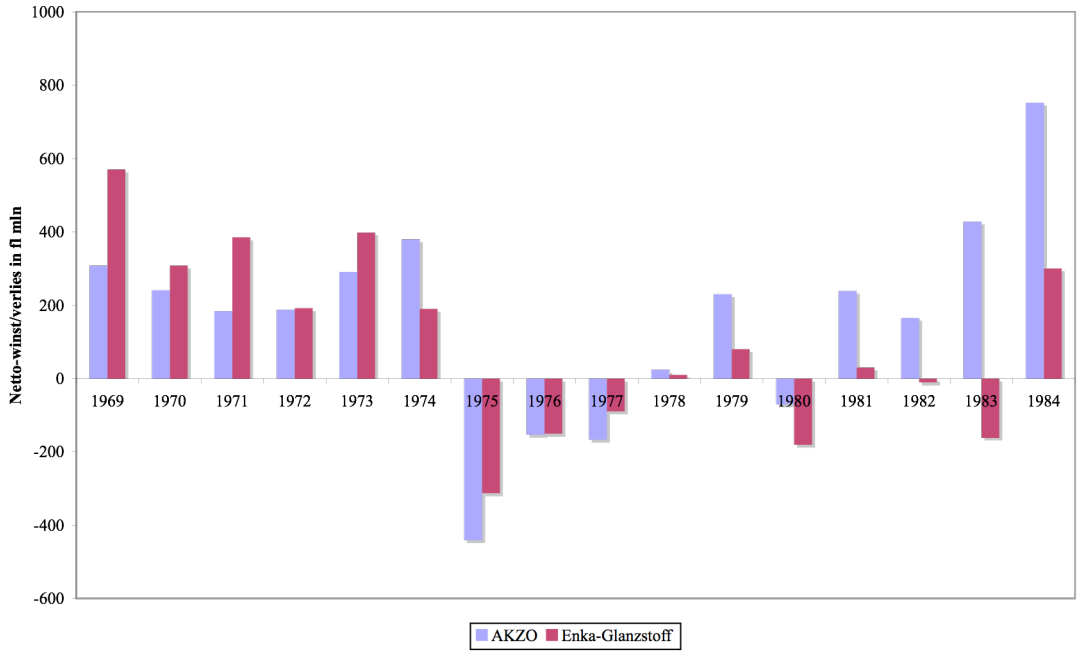
Een maand nadat de integratieplannen door beide partijen goedgekeurd waren, maakte de houdstermaatschappij AKU het plan bekend met het Nederlandse farmacie- en levensmiddelenconcern NV Koninklijke Zwanenberg-Organon (KZO) te willen fuseren. Drie maanden later was deze fusie een feit en hadden alle oude aandeelhouders van AKU en KZO hun aandelen ingewisseld voor die van AKZO. De kunstvezeldivisie Enka-Glanzstoff was hiermee onderdeel geworden van de Nederlandse chemische multinational AKZO.[278] Als gevolg van de fusie raakte het aandelenvermogen verder verspreid. Duitse aandeelhouders beschikten nog maar over een klein aandelenpakket in het Nederlandse chemieconcern. Voor de invulling van het organisatorische raamwerk van Enka-Glanzstoff had dit alles geen gevolgen. De oude uit 1929 daterende afspraak om het bestuurscollege paritair samen te stellen uit Duitse en Nederlandse bestuursleden bleef gehandhaafd.[279]

Nadat de eerste drie jaren van de Enka-Glanzstoff Groep met winst waren afgesloten, pakten zich donkere wolken boven AKZO's kunstvezeldivisie samen. Met de ineenstorting van de Nederlandse en Duitse textielindustrie verloor het bedrijf één van zijn belangrijkste

[274] Ibidem, 38.
[275] Olie, *European transnational mergers,* 108.
[276] Ibidem, 116-117. De Enka-Glanzstoff Groep stuurde de activiteiten in alle EG landen en Zwitserland aan. AKU's belangen in niet-EG landen (Spanje en Groot-Brittannië) en in Noord- en Zuid-Amerika werden behartigd door Enka International NV in Arnhem.
[277] Olie, *European transnational mergers*, 122 en Klaverstijn, *Samentwijnen*, 38.
[278] Afgelezen aan de ontwikkeling van de beurskoers waren vooral de aandeelhouders van KZO verheugd met de fusie. De koers van het aandeel AKU lijkt nauwelijks te zijn beïnvloed door het nieuws (zie grafiek 3.4).
[279] Klaverstijn, *Samentwijnen*, 39.

afnemers.[280] Binnen Europa werd de concurrentiepositie bovendien geschaad door de noodsubsidies die de Italiaanse staat aan zijn vezelindustrie verstrekte. In de handel met de Verenigde Staten werd het bedrijf gehinderd door de waardestijging van de gulden en de Duitse mark ten opzichte van de dollar.[281] Toen vervolgens ook de vraag naar industriële vezels afnam, meende Enka-Glanzstoff te moeten ingrijpen. In april 1972 maakte het bestuur bekend vijf fabrieken in vier landen te willen sluiten.[282] Onder druk van de Nederlandse en Duitse vakbonden en ondernemingsraden besloot Enka-Glanzstoff de plannen tot nader orde uit te stellen.[283] In een poging de kosten per eenheid te verlagen, nam het bestuur vervolgens het besluit om de productie op te voeren. Hiermee probeerde Enka-Glanzstoff zijn concurrentiepositie te verbeteren. Mede dankzij de opleving van de vraag leek het er op dat deze aanpak aansloeg. De bedrijfsresultaten over 1973 lieten een duidelijke stijging van de winst zien (zie grafiek 3.1). Echter, het herstel bleek van korte duur. Veel Europese producenten hadden het voorbeeld van marktleider Enka-Glanzstoff gevolgd, met als gevolg dat vanaf 1974 de markt overspoeld raakte met goedkope kunstvezels.

**Grafiek 3.1 Nettowinst en -verlies AKZO (totaal) en Enka-Glanzstoff (1969-1984)**




Bron: AKZO, *Annual Reports 1970-1984*

Als gevolg van de tegenvallende bedrijfsresultaten kwamen de bestuurlijke verhoudingen vanaf 1972 onder druk te staan. Binnen het bestuur van Enka-Glanzstoff heerste onenigheid over de manier waarop in de stijgende kosten moest worden geschrapt. Om de dreigende

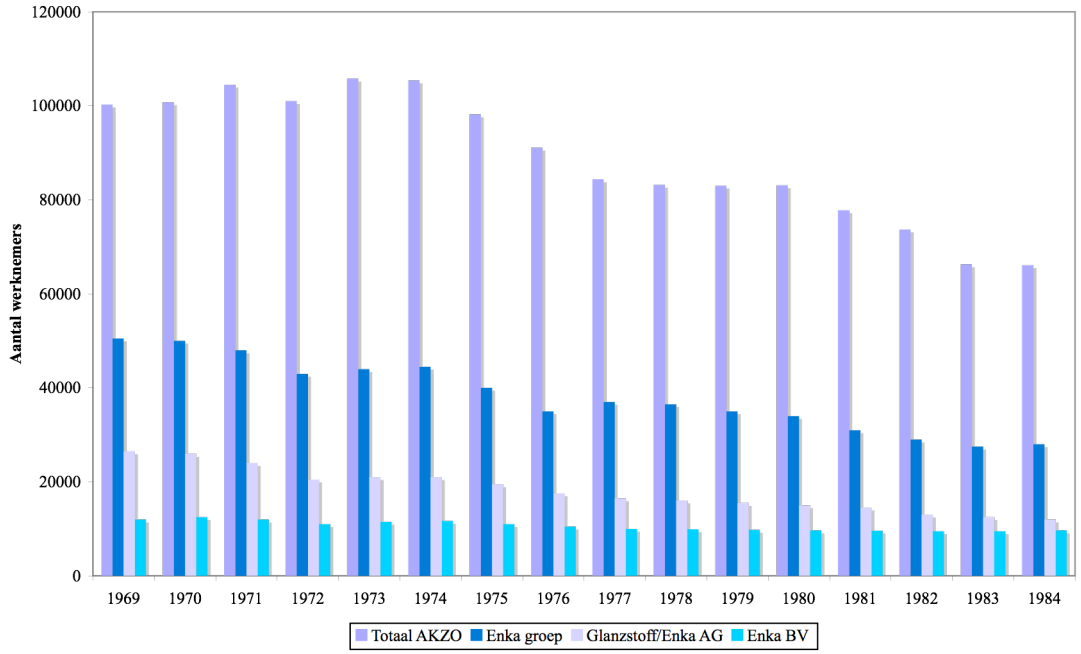
[280] Zie ook B. Boussemart en J. de Brandt, 'The textile industry:widely varying structures', in: De Jong (ed.), *The Structure of European Industry*, 203-205.
[281] Klaverstijn, *Samentwijnen*, 43.
[282] Olie, *European transnational mergers*, 108-111.
[283] AKZO, *Annual Report 1972,* 9.

patstelling in het bestuur te doorbreken, kwam men in 1972 tot het besluit om één voorzitter aan te stellen en de bestuurlijke verantwoordelijkheden te herdefiniëren.[284] Bij hun pogingen om de saneringsplannen vorm te geven, werden de bestuurders bovendien gehinderd door de Duitse en Nederlandse regeringen. Juist op het moment dat Enka-Glanzstoff harde maatregelen moest nemen, werden werknemers in zowel Duitsland en Nederland bij wet meer inspraakmogelijkheden op de besluitvorming verleend. Dit kwam de besluitvaardigheid van het bestuur en interne cohesie niet ten goede.[285] Uit protest tegen de toegenomen regulering van het bedrijfsleven door de afzonderlijke staten, tekende het AKZO-bestuur in het jaarverslag van 1973 op: *'it is our experience that each government develops its own structures, which tend to diverge rather than converge. This situation reaches the danger of a fragmentation within the EEC that could confront multinational companies with major problems of organization and management. We will be happy to contribute to the continuing debate on forms of participation that meet legitimate desires without being detrimental to the efficient management of the Group.'*[286]

Nadat de bedrijfsresultaten over 1975 negatief waren uitgevallen, deed het bestuur voor een tweede keer een poging om het productieapparaat te herstructureren. Inspanningen van Europese producenten om onderling tot productiebeperkende afspraken te komen, bleken in de praktijk weinig effectief. Door de slechte economische conjunctuur en de structurele overproductie in Europa zag het bestuur geen andere keuze dan de productiecapaciteit terug te schroeven. In totaal zou maar liefst 58% van de oude capaciteit worden afgestoten. Voor 21.000 werknemers werd vervolgens werktijdverkorting aangevraagd.[287] Omdat Glanzstoff de grootste verliezen leed, besloot het bestuur dat in Duitsland de zwaarste klappen moesten vallen (zie grafiek 3.2). Ook werknemers van de Nederlandse vestigingen hadden stevig onder de saneringsoperatie te lijden. De inkrimping van de productie had tot gevolg dat de groeimogelijkheden voor het personeel afnamen. Ook veranderde veel van de oude werkwijzen, waardoor werknemers hun vertrouwde referentiepunten kwijtraakten. Dit alles leidde tot grote onrust onder het personeel.

[284] Klaverstijn, *Samentwijnen*, 44 en Olie, *European transnational mergers,* 122.
[285] AKZO, *1971*, 9, *1975*, 12 en *1978*, 17.
[286] Ibidem, *1973*, 8.
[287] Klaverstijn, *Samentwijnen*, 52-53.

**Grafiek 3.2 Personeelsbestand AKZO en Enka-Glanzstoff (1969-1984)**

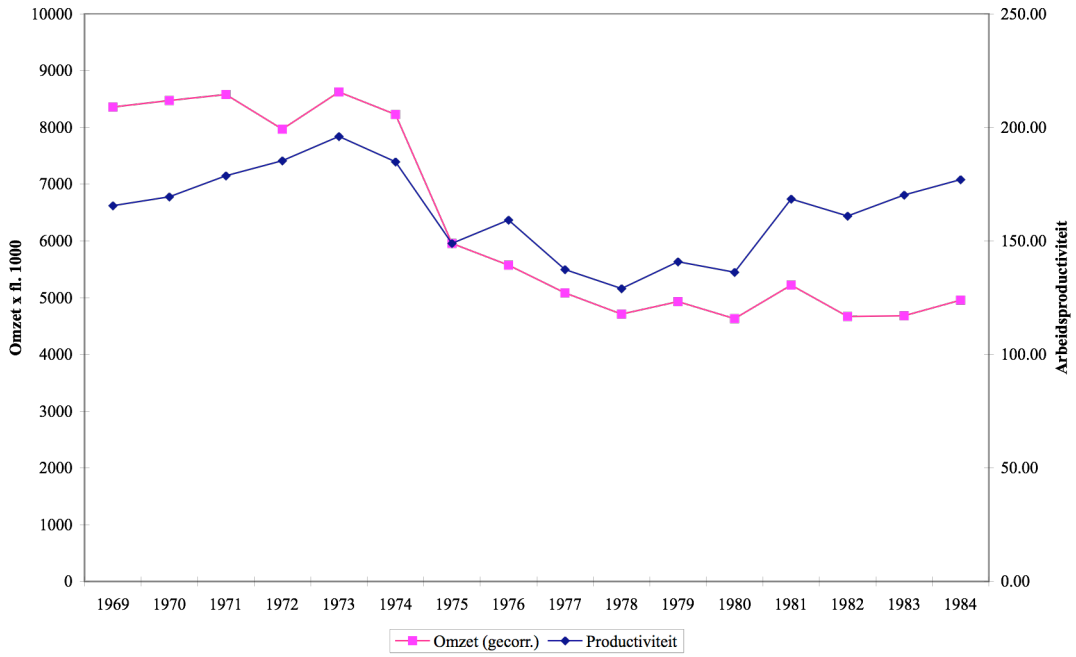



Bron: AKZO, *Annual Reports* 1970-1984

Tussen de vestigingen onderling bestond weinig saamhorigheidsgevoel. Op de vraag wie er schuld had aan het slechte presteren van het bedrijf werd in beide landen verschillend gedacht. De geringe inspanningen die tot dusver waren genomen om de bestuursgroepen en personeelsleden dichter tot elkaar te brengen, hadden nauwelijks effect.[288] Doordat het bestuur zijn handen vol had aan het bezweren van de crisis, was er bovendien geen vergadertijd meer over om zich over culturele vraagstukken te buigen. Het gevolg was dat de bloedgroepen ernstig verdeeld bleven en dat er nauwelijks geprofiteerd kon worden van eventuele synergieën. Samen met de stijging van de loonkosten en de grondstofprijzen en de daling van de productie, zorgde dit er voor dat de arbeidsproductiviteit vanaf 1973 daalde (zie grafiek 3.3).

[288] Ibidem, 47 en 54-59.

**Grafiek 3.3 Omzet- en productiviteitsontwikkeling Enka-Glanzstoff (1969-1984)** [289]

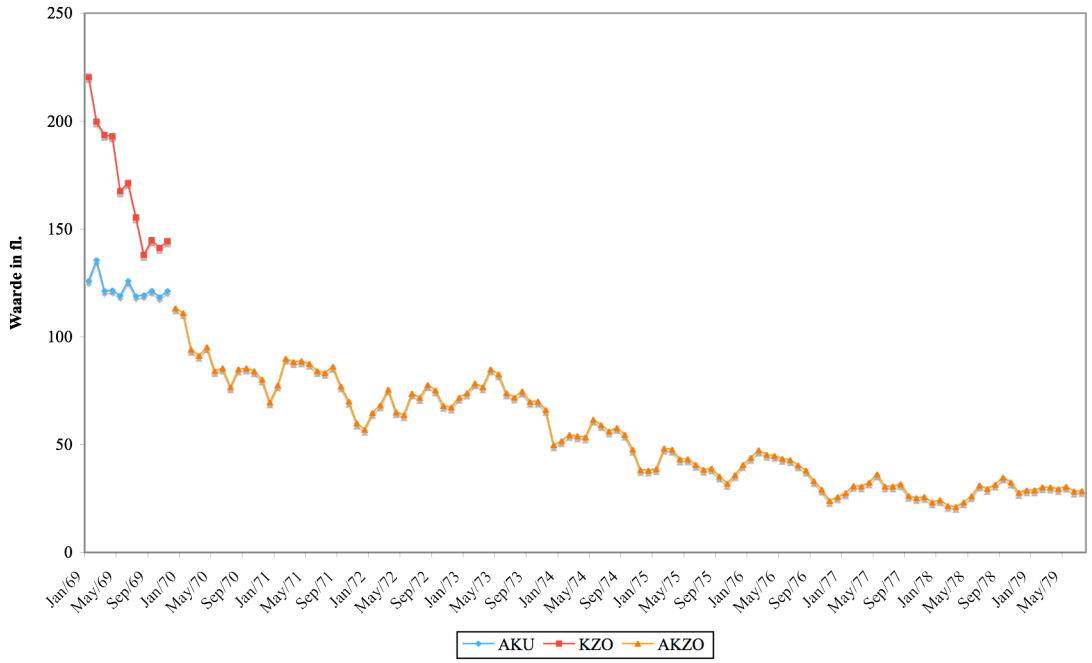



Bron: AKZO, *Annual Reports* AKZO 1970-1984

Voor de aandeelhouders had de fusie tussen AKU en KZO en de reorganisatie van de kunstvezeldivisie niets opgeleverd. Op de beurs was het aandeel van AKZO in de eerste tien jaar van het bedrijf meer dan gehalveerd (zie grafiek 3.4). Behalve de teleurstellende bedrijfsresultaten was ook het slechte beursklimaat van de jaren zeventig hier debet aan. Dat de Enka-Glanzstoff Groep bleef voortbestaan, dankte het grotendeels aan de vastberadenheid van het AKZO-bestuur om de hele operatie te doen slagen. Na drie jaar de verliezen van de kunstvezeldivisie te hebben gedragen, nam het AKZO-bestuur in 1977 de teugels in eigen hand.[290] Het moederconcern maakte geld vrij om zijn kunstvezeldivisie te saneren en te herstructureren. Onder de door AKZO aangestelde Duitse voorzitter H.G. Zempelin werden de organisaties waar mogelijk geïntegreerd, zodat de overlap tussen de Nederlandse en Duitse tak afnam.[291] Het aantal bestuurscentra werd teruggebracht. Waar mogelijk werden vervolgens de bestuursorganisaties samengevoegd en werkwijzen gestandaardiseerd. Om naar de klant en het personeel toe duidelijkheid te scheppen, besloot het bestuur de bedrijfsnaam Glanzstoff te vervangen voor Enka AG.[292]

[289] Omzetcijfers zijn gecorrigeerd voor inflatie. Als basisjaar is 1984 gekozen.
[290] Olie, *European transnational mergers*, 140-142.
[291] Ibidem, 144 en 149-150.
[292] Klaverstijn, *Samentwijnen,* 57.

**Grafiek 3.4 Aandelenkoersen AKU, KZO en AKZO in fl. (1969-1979)**




Bron: Vereeniging voor den Effectenhandel Amsterdam, *Officiële Prijscourant 1969-1979*

Met het uitbreken van een tweede crisis op de vezelmarkt in 1980 raakte men binnen het bestuur van de Enka groep doordrongen van de noodzaak om verder in de kosten van vooral de Duitse tak te snijden. Deze keer wist het bestuur de Duitse werknemersorganisaties achter zijn plannen te krijgen. Het resultaat was dat Enka sneller van deze crisis wist te herstellen dan veel van zijn concurrenten. Vanaf 1983 keerde de rust op de kunstvezelmarkt weer terug en raakte het bedrijf uit de rode cijfers. Vervolgens kon het bedrijf de vruchten plukken van de vele saneringsoperaties die het de afgelopen jaren met wisselend succes had doorgevoerd. Ondertussen was het hoofdbestuur van AKZO al tot het besluit gekomen dat het minder afhankelijk moest worden van de verkoop van kunstvezels. Het belang van de kunstvezeldivisie van voor het moederbedrijf nam geleidelijk af van 57% in 1970 tot rond de 22% begin jaren negentig.[293] Door zich meer te concentreren op hoogwaardige chemieproducten hoopte het bedrijf zijn bedrijfsresultaten in de toekomst te verbeteren.

[293] Olie, *European transnational mergers*, 147.

### 3.2 VFW-Fokker (1969-1980)

In 1969 besloten de Nederlandse vliegtuigbouwer Fokker en het Duitse VFW te fuseren.[294] VFW en Fokker opereerden grotendeels op twee verschillende markten. VFW produceerde gevechtsvliegtuigen, die vooral door het Duitse leger werden afgenomen. Daarentegen had Fokker internationaal naam gemaakt als leverancier van commerciële toestellen voor de burgerluchtvaart. Het Nederlandse concern beschikte eveneens over een kleine militaire divisie, maar dit bedrijfsonderdeel had na de Tweede Wereldoorlog te kampen met teruglopende orders.[295] Aangezien de vraag naar militaire vliegtuigen zich veel constanter ontwikkelde dan die naar civiele toestellen, was Fokker van mening dat het op deze markt actief moest blijven. Bovendien waren nationale overheden doorgaans bereid om de ontwikkeling van nieuwe gevechtsvliegtuigen te helpen financieren. Voor de financiering van commerciële projecten daarentegen moesten vliegtuigbouwers grotendeels zelf opdraaien. Door de activiteiten op de civiele en militaire markt beter te verdelen, zou Fokker minder gevoelig worden voor conjuncturele schommelingen. Bij VFW gingen de gedachten in dezelfde richting. Nu de Koude Oorlog voorbij leek te zijn, nam de vraag naar militaire toestellen in Duitsland af. Omdat de afzetmogelijkheden van gevechtsvliegtuigen in het buitenland beperkt waren, wenste VFW zich meer op de buitenlandse afzetmarkt te concentreren. Om deze omslag te kunnen maken, meende VFW ook commerciële toestellen moeten te gaan vervaardigen. Omdat VFW niet beschikte over de expertise en internationale handelscontacten moest het bedrijf op zoek naar een bedrijf dat hen hierbij kon helpen.[296]

Na de Tweede Wereldoorlog had concentratie binnen de vliegtuigsector zich hoofdzakelijk afgespeeld binnen de eigen landsgrenzen. Vanaf het begin van de jaren zestig durfden vliegtuigbouwers zoals Fokker en VFW het aan te participeren in Europese consortia. In dit streven werd Fokker en VFW gestimuleerd door de nationale regeringen, die van mening waren dat de ondernemingen alleen door middel van schaalvergroting in staat zouden zijn om te overleven. Fokker zou op deze manier sterker staan tegenover vooral de Amerikaanse vliegtuigbouwers. VFW zou op deze manier minder afhankelijk worden van de orders van de Duitse staat. Mede onder politieke druk besloten Fokker en VFW op zoek te gaan naar een samenwerkingspartner. In Nederland bevonden zich geen mogelijkheden tot verdere concentratie, zodat Fokker al snel gedwongen was om over de grenzen te kijken. In 1965 toonde VFW zich bereid over een eventuele fusie te praten, nadat het in eigen land er niet in was geslaagd om een geschikte samenwerkingspartner te vinden.[297]

---

[294] VFW was in 1964 ontstaan uit een fusie van het Duitse Focke Wulf, Weser-Flugzeugbau en Ernst Heinkel Flugzeugbau. De oorsprong van vliegtuigbouwer Fokker lag eveneens in Duitsland. Als gevolg van de Eerste Wereldoorlog besloot Anthony Fokker zijn fabrieken in 1919 naar zijn moederland te verplaatsen.
[295] Fokker, *Jaarverslag 1965,* 10 en Dierikx, *Uit de lucht gegrepen*, 88-92.
[296] Olie, *European transnational mergers*, 151-161.
[297] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen,* 122-128 en 158.

Aanvankelijk konden VFW en Fokker geen overeenstemming bereiken over de verdeling van het eigendom. Grootaandeelhouder van VFW – Krupp – was van mening dat het Duitse bedrijf door zijn grotere bedrijfsomvang recht had op een 60% meerderheidsaandeel.[298] De grootaandeelhouders van Fokker – ABN, Wilton Fijenoord en de Amerikaanse vliegtuigbouwer Northrop[299] – waren echter bang dat wanneer zij zouden ingaan op deze eis, Fokker een dochteronderneming van Krupp zou worden. De Nederlandse staat, die Fokker na de oorlog met subsidies op de been had gehouden, was onder de huidige condities evenmin bereid de fusie te steunen. Mede door de overname van de laatst overgebleven Nederlandse vliegtuigbouwer – Aviolanda – en het metaalverwerkingsbedrijf Lichtwerk wist Fokker zijn onderhandelingspositie te verbeteren. Inmiddels was VFW's onderhandelingspositie door de verdere afname van de Duitse militaire orders verzwakt. In 1968 bleek Krupp vervolgens wel bereid om over een gelijkwaardige fusie met de aandeelhouders van Fokker te praten.

Officieel ging de fusie 1 januari 1969 van start. Het duurde echter nog een jaar voordat het juridische raamwerk werd voorzien van een organisatorische invulling. Omdat de aandelen van VFW en Fokker niet vrij op de beurs verhandeld werden, was een aandelenruil uitgesloten.[300] VFW en Fokker kozen er voor om een nieuw raamwerk te bedenken. Net als Koninklijke/Shell, Unilever en Agfa-Gevaert werd de VFW-Fokker combinatie aangevoerd door twee houdstermaatschappijen: N.V. Koninklijke Nederlandse Vliegtuigfabriek Fokker en VFW-Verwaltungsgesellschaft mbH. Het belangrijkste verschil met de opzet van zijn voorgangers was dat VFW-Fokker maar één nationale *subholding* besloot op te richten.[301] Beide houdstermaatschappijen waren ieder voor 50% eigenaar van de *subholding* genaamd *Zentralgesellschaft* VFW-Fokker m.b.H. Deze *subholding* voerde op zijn beurt twee nationale werkmaatschappijen aan: VFW-Fokker AG en Fokker-VFW NV.[302] Het hoofdkantoor van VFW-Fokker kwam in Düsseldorf te liggen, waar ook de bestuursvergaderingen van VFW-Fokker plaats zouden vinden. In het paritair samengestelde bestuur van de *Zentralgesellschaft* namen de directieleden van de beide moederbedrijven zitting, samen met een aantal commissarissen van VFW en Fokker. De RvC/*Aufsichtsrat* van de nieuwe houdstermaatschappij stond onder leiding van de beide president-commissarissen. De RvB/*Vorstand* stond onder voorzitterschap van de topman van VFW.[303]

[298] Ibidem, 116.
[299] Northrop was gespecialiseerd in de productie van gevechtsvliegtuigen.
[300] Dit is dan ook de reden dat het niet mogelijk is om de aandelenkoersen van Fokker en VFW te geven.
[301] Olie, *European transnational mergers*, 166-169.
[302] Fokker-VFW NV werd na wijziging vennootschapswet in 1972 omgezet in een BV.
[303] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen*, 152-153

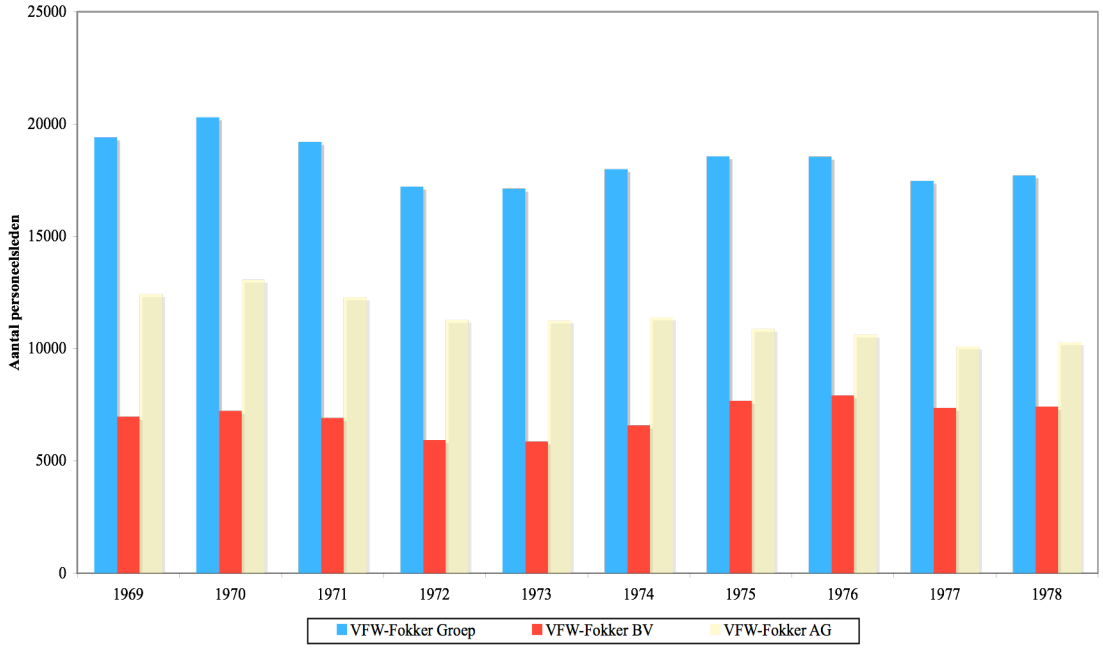
Beide partijen zagen de fusie als een voorportaal voor verdere Europese samenwerking. Volgens Krupp was het daarom belangrijk dat het hoofdkantoor van de nieuwe combinatie in Duitsland kwam te liggen. Immers, hier lagen volgens de Duitsers de beste kansen voor verdere concentratie.[304] De activiteiten van Fokker en VFW leken aanvankelijk complementair. Fokker was actief op de internationale markt van civiele toestellen en VFW concentreerde zich hoofdzakelijk op de binnenlandse vraag naar militaire vliegtuigen.[305] Fokker kreeg door de fusie de financiële dekking voor nieuwe projecten en toegang tot de Duitse markt voor civiele en militaire toestellen.[306]

Van de verwezenlijking van VFW-Fokkers internationale ambities kwam maar weinig terecht. Eenmaal van start bleken VFW en Fokker voornamelijk geïnteresseerd in hun eigen lopende projecten. Van enige samenwerking bij de bouw van commerciële toestellen was nauwelijks sprake. De werknemers van Fokker zagen al vanaf het begin weinig heil in de fusie. Volgens hen zou het door de Duitsers ontwikkelde VFW 614 toestel louter extra concurrentie opleveren. Op veel steun bij de bouw van het civiele toestel hoefden de Duitsers van Nederlandse zijde dan ook niet te rekenen.[307] Dit gevoel bij het personeel werd versterkt door de intredende wereldwijde economische recessie, de devaluatie van de dollar, het Europese en Amerikaanse protectionistische overheidsbeleid en de stijgende kerosine en ticketprijzen, waardoor het aantal orders voor nieuwe civiele toestellen sterk terugliep.[308] Wat voor het bestuur van Fokker als een grote teleurstelling werd ervaren, was dat de terugval in de vraag naar commerciële toestellen niet zoals verwacht gecompenseerd werd door de verkoop van militaire toestellen in Duitsland.

Om te voorkomen dat VFW-Fokker direct in de rode cijfers zou duiken, moest het bestuur op zoek naar manieren om de almaar stijgende loonkosten terug te dringen. Na lang intern beraad kwam men tot de conclusie dat van de in totaal veertien productielocaties er een groot aantal gesloten moest worden. De Duitse en Nederlandse wetgeving maakte het echter onmogelijk voor het bestuur om zonder de instemming van werknemers de saneringsplannen door te voeren. Vooral de Duitse vakbonden verzetten zich hevig tegen de plannen, met als gevolg dat het VFW-Fokker bestuur restte geen andere mogelijkheid dan de voorstellen af te zwakken. Het aantal personeelsleden dat hun baan verloor, bleef dan ook beperkt (zie grafiek 3.5).

[304] Ibidem,126.
[305] Olie, *European transnational mergers,* 161-162.
[306] Een bijkomend voordeel voor Fokker was dat het hoopte met de fusie het gebrek aan geschoolde arbeidskrachten te kunnen wegwerken Fokker zag dit als een interessant neveneffect van concentratie; zie Fokker, *Jaarverslag 1965,* 10.
[307] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen*, 143-144 en Fokker, *Jaarverslag 1970*, 4.
[308] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen*, 161-162 en Olie, *European transnational mergers*, 174 en 186-184.

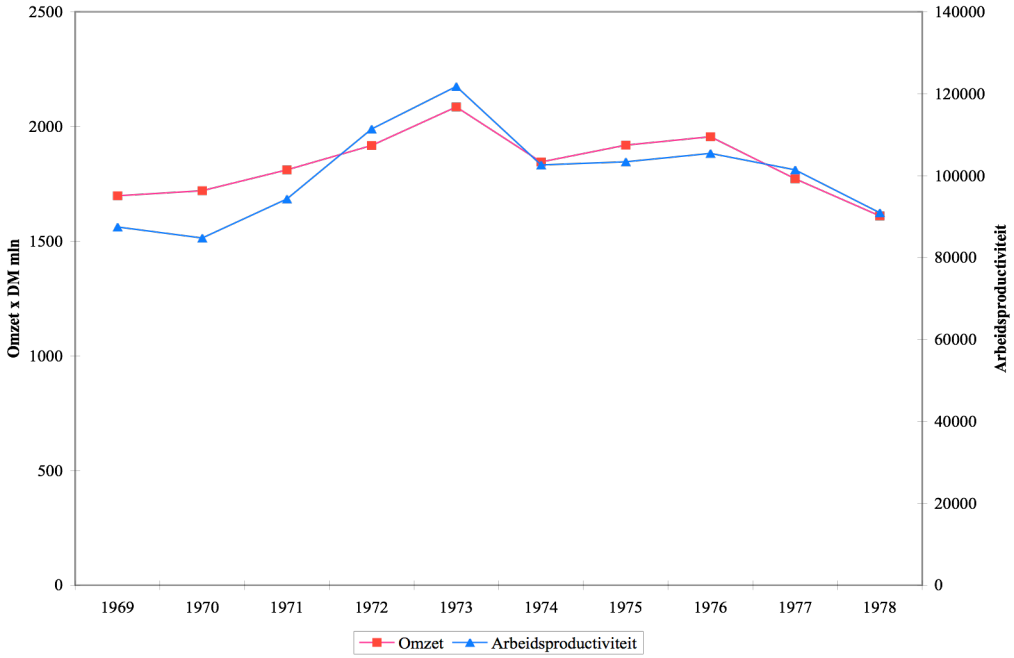
**Grafiek 3.5 Personeelsbestand VFW-Fokker (1969-1978)**




Bronnen: VFW-Fokker, *Jaarverslagen 1970-1978* en Olie, *European transnational mergers* 182.

Het feit dat de sociale wetgeving in beide landen bovendien sterk van elkaar verschilde, maakte het voor het centrale bestuur zeer moeilijk om werkwijzen te standaardiseren. De weinige nieuwe richtlijnen die wel doorgevoerd konden worden, stuitten bovendien op groot verzet van de lijnmanagers en werknemers, die het nut van deze maatregelen dikwijls niet inzagen. Zij concentreerden zich liever op hun eigen projecten en waren er nauwelijks toe aan te zetten om met hun nieuwe collega's samen te werken. Het gevolg hiervan was dat de beoogde synergieën niet konden worden behaald. Tot 1973 was het VFW-Fokker bestuur er in geslaagd de arbeidsproductiviteit te verhogen (zie grafiek 3.6). Echter, door de toename van de afschrijvings- en personeelskosten slaagde het bedrijf er niet in de stijgende lijn vast te houden.

**Grafiek 3.6 Omzet- en productiviteitsontwikkeling VFW-Fokker (1969-1978)** [309]

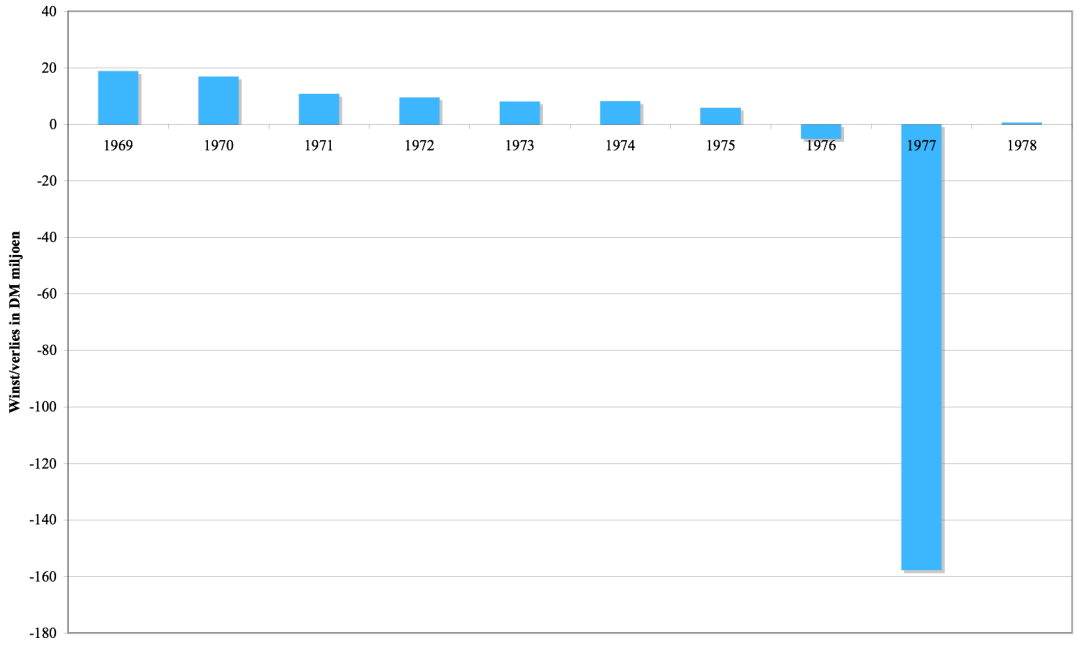



Bron: VFW-Fokker, *Jaarverslagen 1970-1978*

Wat voor de Nederlanders ook als een flinke domper werd ervaren, was dat zolang het Duitse commerciële toestel niet in productie was, Fokker moest wachten met de ontwikkeling van een opvolger voor zijn eigen F-27 en F-28 toestellen. Het feit dat de activiteiten van de fusiepartners meer begonnen te overlappen, had vooral voor Fokker grote nadelige consequenties. Pogingen van Fokker om meer inspraak te krijgen in het VFW 614 project stuitte bij de Duitsers op veel weerstand. Zij vreesden dat, wanneer Fokker meer betrokken zou worden, zij de controle over dit prestigeproject zouden verliezen. De lancering van het nieuwe toestel droeg uiteindelijk niet bij aan een verhoging van de omzet (zie grafiek 3.6). Het grootste mankement van de VFW 614 was dat het toestel minder technisch geavanceerd was dan dat van de belangrijkste concurrenten. De ontwikkelingskosten van het Duitse VFW 614 drukten zwaar op de bedrijfsresultaten. Dankzij de inbreng van Fokker boekte het fusiebedrijf tot 1975 toch nog een kleine winst (zie grafiek 3.7).[310]

[309] De omzetcijfers zijn gecorrigeerd voor inflatie. Als basisjaar is 1978 gekozen.
[310] Olie heeft weten aan te tonen dat na 1973 door Fokkers inbreng het fusieconcern uit de rode cijfers bleef; zie Olie, *European transnational mergers*, 180-181. Vanaf 1969 gaven beide nationale houdstermaatschappijen gezamenlijk een jaarverslag uit. Fokker en VFW voegden ieder afzonderlijk een beknopt jaarverslag toe aan respectievelijk de Nederlandse en Duitse versie van het gezamenlijke verslag. In dit beknopte overzicht werd niet aangegeven wat de bedrijfsresultaten van de afzonderlijke houdstermaatschappijen waren.

**Grafiek 3.7 Nettowinst en -verlies VFW-Fokker (1969-1978)**




Bron: VFW-Fokker, *Jaarverslagen 1970-1978*

De moeizame start van het fusiebedrijf had ook zijn weerslag op de verhoudingen binnen het bestuur. Er heerste onenigheid over de invulling van het bestuursmodel, en daarnaast was het VFW 614 project onderwerp van vele verhitte discussies. Nadat alle pogingen om de kosten bij de Duitse tak te verminderen waren mislukt, nam het bestuur in 1977 onder druk van de Nederlandse commissarissen het besluit om de VFW 614 uit de productie te nemen.[311] Het vervaardigen en verkopen van een civiel vliegtuig was VFW erg tegengevallen. In de periode 1974-1977 waren slechts zestien VFW 614's verkocht. In dezelfde periode had Fokker 56 F-27's en 46 F-28's afgezet.[312] Doordat het VFW 614 project in zijn geheel moest worden afgeschreven, boekte VFW-Fokker in 1977 een verlies van DM 157,6 miljoen (zie grafiek 3.7).

Om onder een faillissement uit te komen, zag het bestuur van VFW geen andere uitweg dan bij de Duitse regering om een noodsubsidie aan te kloppen. De Duitse regering weigerde om geld te steken in een deels buitenlands bedrijf. Wanneer VFW in aanmerking wilde komen voor financiële steun zou het volgens de Duitse regering moeten gaan samenwerken met een van de Duitse branchegenoot die eveneens in de moeilijkheden verkeerden.[313] Nadat in hun ogen door het stopzetten van het VFW 614 project het fundament onder de fusie was weggeslagen, was het voor het VFW bestuur duidelijk welke keuze het moest maken. De

[311] Ibidem, 187, en Dierikx, *Uit de lucht gegrepen*, 159 en 185-187.
[312] Olie, *European transnational mergers*, 174.
[313] VFW-Fokker, *Jaarverslag 1977*, 8.

noodsubsidie van de Duitse regering bood het bedrijf namelijk de kans om een doorstart te maken en zijn civiele luchtvaartactiviteiten een nieuwe impuls te geven. Fokker was graag bereid mee te werken aan de ontbinding. De bestuursleden zagen in dat de fusie met VFW hen geen enkel voordeel had opgeleverd. Nadat aan alle formaliteiten was voldaan, viel in 1980 officieel het doek voor VFW-Fokker.[314]

### 3.3 Estel (Hoogovens-Hoesch 1972-1982)

Op 20 september 1918 werd in Den Haag de Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V. opgericht. Het benodigde startkapitaal was afkomstig van bedrijven, particuliere investeerders, de Nederlandse staat (30%) en de gemeente Amsterdam (15%). Een belangrijk motief voor de oprichting was de Nederlandse industrie minder afhankelijk te maken van de aanvoer van staal uit het buitenland en vooral uit Duitsland. IJmuiden werd als vestigingsplaats gekozen. Het belangrijkste voordeel van deze locatie was dat door de ligging aan zee en het Noordzeekanaal grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten snel en goedkoop waren aan en af te voeren.[315] Vanaf het midden van de jaren zestig kwam er bij Hoogovens een diversificatieproces op gang. Naast staal besloot Hoogovens ook in gietijzer, aluminium en mijnbouw te investeren. Om meer controle te krijgen over de productie en de afzet van staalproducten ging Hoogovens vervolgens op zoek naar een Europese partner. In 1968 leek Hoogovens deze in het Duitse Hoesch A.G te hebben gevonden.

Hoogovens en Hoesch probeerden als eerste binnen de branche een grensoverschrijdende fusie te realiseren.[316] Binnen Europa, Japan en de Verenigde Staten was er weliswaar sprake van concentratie in de staalindustrie, maar deze speelde zich af binnen eigen landsgrenzen.[317] Wat een fusie voor Hoesch zo interessant maakte, was dat Hoogovens over een groter netwerk van internationale klanten beschikte. Hoogovens lag geografisch goed gepositioneerd aan zee en had een rivierverbinding met het Europese achterland. Ook was het productieproces van Hoogovens vergeleken met zijn naaste concurrenten efficiënter ingericht. Dit alles zorgde er voor dat Hoogovens, vergeleken met zijn Europese concurrenten, beter in staat was om producten in het buitenland af te zetten. In de jaren voorafgaand aan de fusie werd maar liefst tweederde van de productie geëxporteerd.[318] Hoesch daarentegen was overwegend afhankelijk van de afzet op de binnenlandse markt, waar het een vaste

[314] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen,* 190-194.
[315] J. de Vries, *Hoogovens IJmuiden: 1918-1968: ontstaan en groei van een basisindustrie* (Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V., IJmuiden 1968).
[316] Olie, *European transnational mergers,* 223.
[317] Ibidem 230-231 en Dankers en Verheul, *Hoogovens,* 369-370.
[318] Dankers en Verheul, *Hoogovens,* 612 (Bijlage 23). Verruit het grootste deel van de export was gericht op Europa. Vanaf 1965 groeide ook de afzet naar de Verenigde Staten snel. Zie ook H. Schenk, 'A 'Dutch mirakel in steel policy? Laissez-faire intervention, wage restraint and the evolution of Hoogovens', in: M. Bovens, P. 't Hart en B. Guy Peters (eds.), *Success and Failure in Public Governance* (Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA 2001) 93.

klantenkring had weten op te bouwen. Hoogovens was van mening dat, door samen te gaan met Hoesch, het nieuwe relaties kon aanknopen met grote industriële klanten in het Roergebied en de dienstverlening aan bestaande klanten kon verbeteren.

In 1969 eiste Hoogovens nog 60% van het eigendom van de nieuw te vormen combinatie op. Als argument droeg Hoogovens aan dat het winstgevender was dan het Duitse bedrijf en over een geavanceerder en efficiënter productieapparaat beschikte. Bovendien bezat Hoogovens een 14,5% aandeel in Hoesch. Om het Nederlandse meerderheidsaandeel enigszins dragelijk te maken, stelde Hoogovens voor om het nieuwe hoofdkantoor in Duitsland te plaatsen. Hoesch wenste echter niet op dit voorstel in te gaan. Volgens het Hoesch bestuur deed de verdeling geen recht aan de grotere omzet en bedrijfsomvang van het concern. Ook de Duitse vakbonden keerden zich tegen het plan. Bij Hoesch stonden al de nodige reorganisaties op stapel, omdat het productieapparaat van Hoesch moest worden vernieuwd. Wanneer het bedrijf zou fuseren met Hoogovens was de kans groot dat de gevolgen voor het personeel nog veel ingrijpender zouden zijn. Bij Hoesch waren twee maal zoveel werknemers in dienst dan bij Hoogovens en de kans was groot dat aan Duitse zijde veel arbeidsplaatsen verloren zouden gaan. De Nederlandse staat, die een aandeel had van 28,5% in Hoogovens, kon zich evenmin vinden in het voorstel. Nederlandse politici vielen over het feit dat het hoofdkantoor van de nieuwe combinatie in Duitsland kwam te liggen.[319] Door het gebrek aan steun voor het fusieplan van de Duitse aandeelhouders, vakbonden en de Nederlandse staat, zagen de partijen geen andere keus dan de plannen voor onbepaalde tijd op te schorten.

Na een onderbreking van ongeveer twee jaar kwamen Hoogovens en Hoesch in 1972 wel tot zaken. Door Hoogovens zijn directe aandeel van 14,5% in Hoesch te laten behouden, bleek het uiteindelijk mogelijk om het eigendom gelijk onder de beide fusiepartners te verdelen. De fusie kon hierdoor als geheel gelijkwaardig aan de buitenwereld worden gepresenteerd. Conform de eigendomsverhouding kon het bestuur bovendien paritair worden samengesteld. Hoogovens had tijdens de onderhandelingen bedongen dat het de bestuurvoorzitter mocht leveren en het recht kreeg om te bepalen waar het hoofdkantoor zou komen te liggen. Voor de opzet van het fusieraamwerk kozen de partijen voor de VFW-Fokker constructie. Net als bij VFW-Fokker werd er onder de twee nationale houdstermaatschappijen – Hoogovens en Hoesch – één *subholding* – geplaatst. Het hoofdkantoor van deze tot Estel NV omgedoopte *subholding* kwam in Nijmegen te liggen. Onder deze *subholding* ressorteerden twee nationale werkmaatschappijen – Hoogovens IJmuiden BV en Hoesch Werke AG – die vanuit hun kantoren in respectievelijk IJmuiden en Dortmund de verschillende regionale

[319] Ibidem, 228 en 233-234. De gemeente Amsterdam had ten tijde van de fusie nog 8,5% van de aandelen Hoogovens in handen.

dochterbedrijven aanstuurden. Alle vennootschappelijke verbintenissen, beslissingsbevoegdheden en eigendomsverhoudingen werden in het zogenaamde *Grundvertrag* (1972) vastgelegd. Nadat de steun van de aandeelhouders, werknemersorganisaties en de Nederlandse staat was verkregen, kon de fusie in 1972 worden bezegeld.[320]

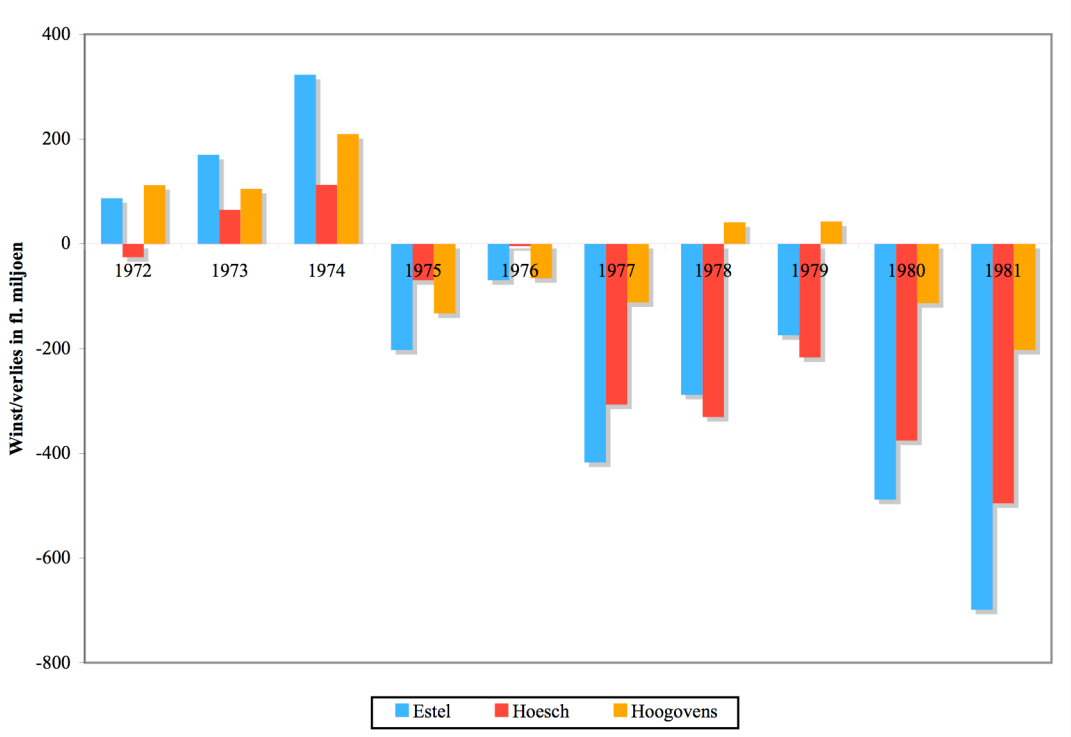
Eén van de ingewikkeldste kwesties tijdens de onderhandelingen was hoe de operationele verantwoordelijkheden onderling moesten worden verdeeld. Vanuit bedrijfeconomisch perspectief was het het beste om de productie van ruwstaal en halffabrikaten voortaan door IJmuiden te laten afhandelen en de verwerking tot eindproduct in handen te geven van de Duitse productiesites, die dicht bij de belangrijkste klanten lagen. Echter, over de vraag wat er moet gebeuren met de productie van halffabrikaten konden de partijen het niet eens worden. Als compromis werd voorgesteld de vervaardiging van halffabrikaten gelijk over de Duitse en Nederlandse productiecentra te verdelen.[321] De bestuurders waren er tijdens de onderhandelingen dus niet in geslaagd om de bestaande overlap in activiteiten geheel uit te bannen. Over de invulling van het organisatiemodel waren de meningen eveneens verdeeld. De Duitsers stelden voor de juridische opzet aan te houden, terwijl de Nederlanders geneigd waren deze slechts als richtlijn te gebruiken. Het resultaat was een mix tussen het Duitse en Nederlandse organisatiemodel, waar zowel ruimte was voor de formalistische werkwijze van de Duitsers en de meer open bestuursstijl van de Nederlanders. Aan de bestuurders van de twee partijen was het de taak om bruggen te slaan, zodat de bloedgroepen binnen het bedrijf op den duur zouden gaan samenvloeien.[322]

Estel werd het op twee na grootste staalbedrijf van Europa. Alleen British Steel en August Thyssen Hütte waren in 1972 groter. Het produceerde ongeveer 11 miljoen ton ruwstaal, haalde een omzet van bijna fl. 6,5 miljard en bood aan circa 75.000 mensen werk. Na drie redelijk succesvolle fusiejaren kwam Estel in de problemen. In de vierde kwartaal van 1974 zakte de vraag naar staal drastisch in. De staalcrisis zou uiteindelijk aanhouden tot in het midden van de jaren tachtig. Aanvankelijk werden de verliezen nog toegeschreven aan een tijdelijke daling van de prijs en de vraag. Pas later zou het tot iedereen doordringen dat er meer structurele problemen aan de prijsdaling ten grondslag lagen. Om de krimpende winstmarges te compenseren, moest Estel in allerijl de productiekosten zien te verlagen. Echter, mede omdat de grondstof- en loonkosten in Nederland en Duitsland sneller stegen dan

[320] Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 356-365.
[321] Ibidem, 348-365.
[322] Ibidem, 375-382.

dat het bestuur in staat was om personeel af te laten vloeien, bleven de verliezen snel oplopen (zie grafiek 3.8).[323]

**Grafiek 3.8 Nettowinst en -verlies Estel, Hoesch en Hoogovens (1972-1981)**



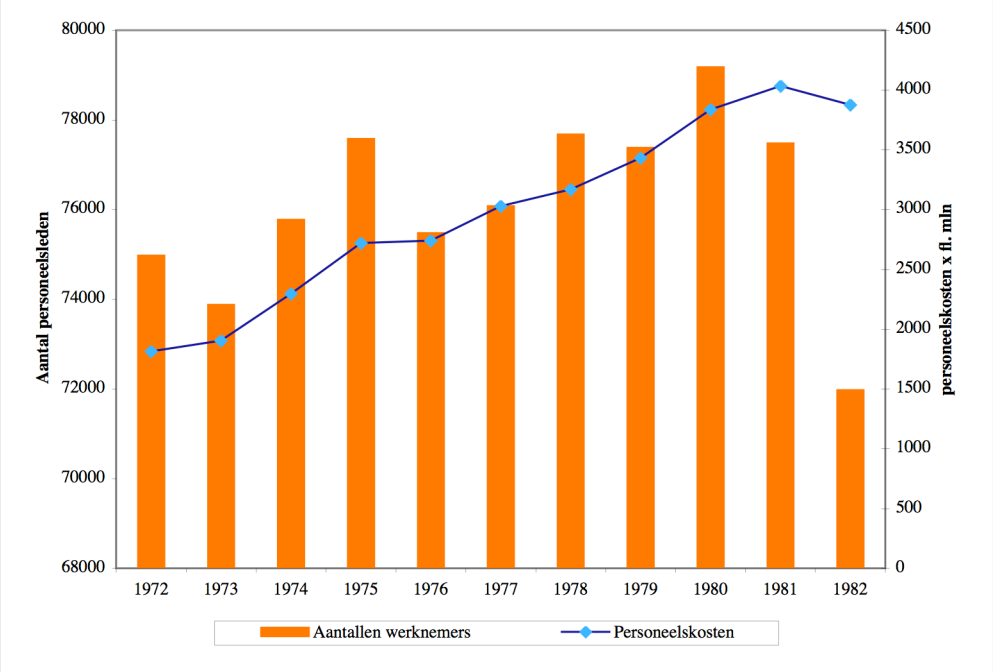

Bron: Dankers en Verheul, Bijlagen 5, 7 en 9.

De kern van het probleem was dat de productiecapaciteit wereldwijd structureel te hoog lag. De crisis werd verergerd door het feit dat staalbedrijven uit nieuw opkomende industriële landen en Japan er steeds beter in slaagden om hun producten op de Europese markt af te zetten.[324] Supranationale initiatieven om het vraagstuk van overcapaciteit op Europees niveau aan te pakken, gaven in de praktijk maar tijdelijk verlichting.[325] Veel Europese staten boden de nationale staalbedrijven financiële ondersteuning in een poging arbeidsplaatsen in de staalindustrie te behouden. Begin jaren zeventig weigerden de Duitse en Nederlandse regeringen als één van de weinigen binnen Europa de nationale staatsbedrijven nog langer financieel bij te staan. Het gevolg was dat Hoogovens en Hoesch naar andere manieren moesten zoeken om hun positie te versterken. Een fusie bood hiertoe goede mogelijkheden. De gewijzigde opstelling van de Nederlandse en Duitse staat was dus een belangrijke stimulans voor de bedrijven om een fusiepartner te gaan zoeken.

[323] Ibidem, 411.
[324] H. Tooze, 'Succes and allure in the German steel industry: crises and consensus', in: Bovens, 't Hart en Guy Peters (eds.), *Success and Failure in Public Governance. A Comparative Analysis*, 70.
[325] Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 433-439.

Toen in 1975 Estel in de rode cijfers dook, moesten Hoogovens en Hoesch zelf op zoek naar manieren om de kosten te verlagen. Dat hierbij ook arbeidsplaatsen zouden verdwijnen, stond vrijwel vast. Eveneens was duidelijk dat vooral de meer arbeidsintensieve Duitse tak hier het hardst door getroffen zou worden. Door de vele versnipperde productiecentra van Hoesch samen te voegen, konden namelijk de meeste kostenbesparingen worden gerealiseerd. Deze voorstellen lokten een golf aan protest uit van vooral de Duitse vakbonden. Duitse politici vreesden vervolgens voor grote sociale onrust in het door de economische crisis reeds zwaar getroffen Roergebied. Vakbonden en overheid gebruikten vervolgens hun ingangen in het bestuur van Hoesch om de plannen te dwarsbomen. Het resultaat hiervan was dat Estels personeelskosten bleven stijgen (zie grafiek 3.9).[326] In een poging de financiële positie te versterken, zag het Estel bestuur geen andere keus dan af te zien van de broodnodige investeringen in het verouderde Duitse productieapparaat, die tijdens de fusieonderhandelingen waren toegezegd.

**Grafiek 3.9 Personeelsbestand en totale personeelskosten Estel (1972-1982)**




Bron: Dankers en Verheul, Bijlage 28

Nadelig voor de bestuurlijke cohesie bij Estel was, dat tijdens de eerste fusiejaren Duitse en Nederlandse politici het nationale bedrijfsleven via wetgeving verplichten om werknemers meer inspraak op de besluitvorming te verlenen. Het gevolg hiervan was dat behalve de aandeelhouders, de financiers en de Nederlandse staat nu ook de vakbonden en de personeelsvertegenwoordigers medezeggenschap kregen. Door de botsing van belangen bleek

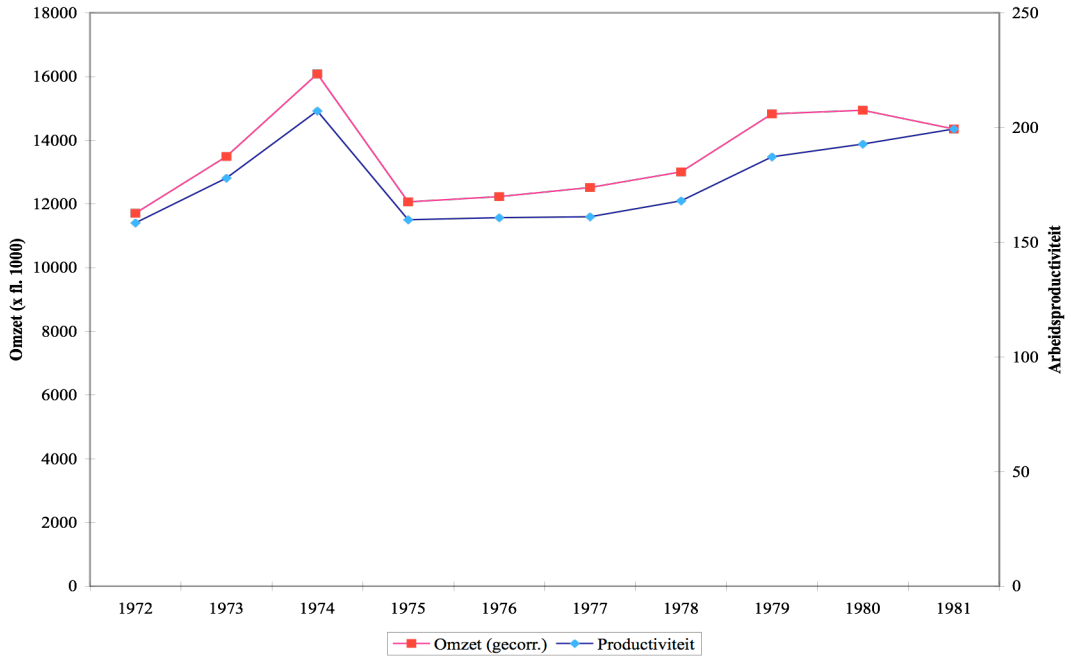
[326] Ibidem, 386 en Olie, *European transnational mergers,* 246-247.

het onmogelijk om overeenstemming te bereiken over de invulling van de saneringsplannen en over de wijze waarop de samensmelting vorm moest worden gegeven. Aanvankelijk waren de oude boegbeelden van Hoogovens en Hoesch – P.L. Justman Jacobs en F. Harders – nog in staat om een brug tussen de drie bestuurscentra te slaan. Echter, toen zij van het toneel verdwenen, was het met de bestuurlijke cohesie gedaan. Ook het wegvallen van de duo-voorzitter van de RvC van Estel en voorvechter van de fusie – de Duitse bankier H.L. Abs – in het tweede fusiejaar had verregaande gevolgen. Zijn opvolger ontbrak het aan leiderschapskwaliteiten en koesterde minder warme gevoelens jegens de Nederlanders.[327]

Aangezien de oude bestuurscentra van Hoogovens en Hoesch veel van hun oude verantwoordelijkheden behielden, kon het nieuwe centrale hoofdkantoor van Estel in Nijmegen niet uitgroeien tot een sterk bestuurscentrum. De frustratie van de Nederlanders over het gebrek aan bestuurlijke daadkracht binnen Estel richtte zich voornamelijk op het optreden van de Duitse personeelscommissarissen en de *Arbeitsdirektor*, die het besluitvormingsproces ernstig zouden hebben vertraagd. Zo waren de Nederlanders onder andere verbolgen over het feit dat de verkoopactiviteiten nog steeds niet centraal gecoördineerd werden.[328] De lijnmanagers van Hoesch waren, zolang IJmuiden slechter presteerde dan Hoesch, niet bereid om in te gaan op de Nederlandse wens tot verdere integratie. Dat Hoogovens in 1975 en 1976 verantwoordelijk was voor de grootste verliezen, bevestigde voor veel Duitse fusiesceptici het idee dat Hoesch tijdens de fusieonderhandelingen zijn huid niet duur genoeg had verkocht. Vanaf 1977, toen juist de Duitse tak het zorgenkindje werd van Estel, groeide ook in IJmuiden het verzet tegen de integratievoorstellen (zie grafiek 3.8). De in 1979 tot de *Vorstand* van Hoesch toegetreden en latere vice-voorzitter van de RvB van Estel – D.C. Rohwedder – wist de strijdende partijen evenmin dichter tot elkaar te brengen. Deze internationaal gerenommeerde Duitse politicus toonde zich, in tegenstelling tot zijn Duitse achterban, een voorstander van de Nederlandse wens tot verregaande organisatorische integratie.[329] Als gevolg van de beperkte mate van integratie lukte het Estel alleen in de eerste twee fusiejaren om de arbeidsproductiviteit te verbeteren (zie grafiek 3.10).

[327] Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 381-383, 492 en 622 (Bijlage 26). Harders overleed onverwachts in 1973. Justman Jacobs trok zich in 1975 terug als bestuursvoorzitter van Hoogovens en Estel. Vervolgens nam hij plaats in de RvC van Estel.
[328] Ibidem, 385, 442 en 457. In navolging van het Duitse gebruik, en in een poging de bestuurlijke eenheid te bewaren, besloot Hoogovens twee door het personeel voorgedragen commissarissen in de RvC te benoemen. Hierin ging Hoogovens ging verder dan wat er in de Nederlandse Wet op Ondernemingsraden (1971) was afgesproken.
[329] Ibidem, 450-451 en 457-459

**Grafiek 3.10 Omzet- en productiviteitsontwikkeling Estel (1972-1981)**[330]

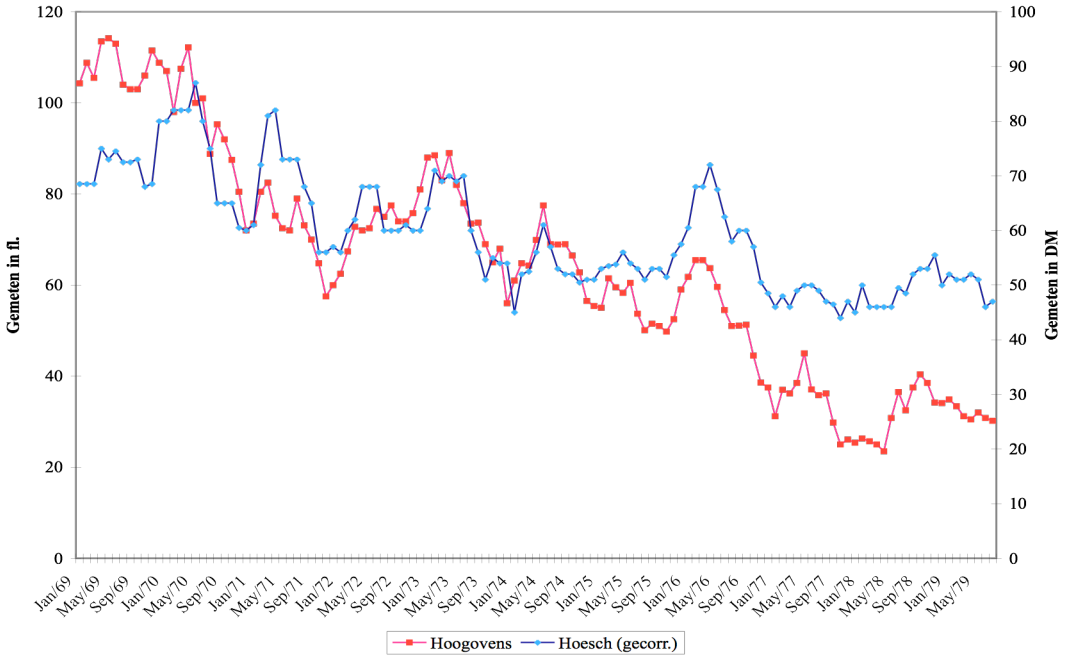



Bron: Dankers en Verheul, Bijlagen 5 en 28

Net als de werknemers leken de aandeelhouders van de twee houdstermaatschappijen nauwelijks te profiteren van de fusie. Uit grafiek 3.11 is onder andere af te lezen dat de koersen van de aandelen Hoogovens en Hoesch vanaf 1975 uit de pas begonnen te lopen. Dit was mede het gevolg van het feit dat de aandelen op twee verschillende effectenbeurzen genoteerd stonden. Het gevolg hiervan was dat de aandeelhouders van Hoogovens meer onder de fusie te lijden hadden dan die van Hoesch. Net als bij veel andere duaal gestructureerde bedrijven had Estel grote moeite om deze koersverschillen te nivelleren. Opvallend is dat er in de aandelenkoersen van Hoogovens meer beweging zat dan in die van Hoesch. Een verklaring hiervoor was dat het aandelenvermogen van het Nederlandse staalbedrijf meer gespreid was. Zoals gebruikelijk in Duitland was het eigendom van nationale bedrijven in handen van grote nationale institutionele beleggers, die zeer trouw waren aan het bedrijf.

[330] De omzetcijfers zijn gecorrigeerd voor inflatie. Als basisjaar is 1981 gekozen.

**Grafiek 3.11 Aandelenkoersen Hoogovens en Hoesch (1969-1972)** [331]




Bron: Vereeniging voor den Effectenhandel Amsterdam, *Officiële Prijscourant 1969-1979*

Na zeven jaar onophoudelijk verlies te hebben geleden, dreigde Hoesch in 1980 ten onder te gaan aan de eigen schuldenlast. De grootaandeelhouders van het Hoesch bleken deze keer niet bereid om het bedrijf financieel te ondersteunen, zodat noodgedwongen de hulp van de Duitse staat moest worden ingeroepen. De Duitse regering bleek hiertoe wel bereid, mits Hoesch de samenwerking met het eveneens noodlijdende Duitse staalbedrijf Krupp zou intensiveren.[332] Onduidelijk was welke rol Hoogovens hierbij kon spelen. In 1980 begonnen de verliezen van Hoogovens op te lopen. Een jaar later klopten ook de Hoogovens bestuurders bij de nationale staat aan om financiële steun.[333] Onder het personeel en de commissarissen van Hoogovens werd vervolgens de roep op ontvlechting van de fusie steeds luider.[334] Binnen bestuurlijke kringen ebde vervolgens de bereidheid weg om samen nog langer door te gaan. De bestuurders van Hoogoven en Hoesch werden het snel eens om de fusie te ontbinden. In september 1982, tien jaar na de fusie, was de opsplitsing een feit.[335]

[331] In december 1969 werd het aandeel Hoesch gesplitst.
[332] Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 462-463, 479 en Olie, *European transnational mergers,* 253-254.
[333] Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 461-470.
[334] Ibidem, 454-456 en 474.
[335] Ibidem, 490-493.

### 3.4 Vergelijking Duits-Nederlandse fusiecases

#### 3.4.1 Pre-fusie periode

*Marktcondities, sector-specieke kenmerken en strategie*

Na de Tweede Wereldoorlog werden Duitse en Nederlandse bedrijven door de nationale overheden op verschillende manieren gesteund bij hun pogingen de productie weer op poten te zetten. De staal- was samen met de luchtvaartsector één van de industrieën die speciale aandacht kreeg. In beide landen meenden politici dat zonder de staalindustrie het onmogelijk was om de nationale economie weer op orde te krijgen. Een sterke vliegtuigindustrie was onder andere nodig voor de heropbouw van het defensie-apparaat. Na de periode van wederopbouw brak er zowel in Nederland als Duitsland een periode aan van stabiele groei, met als gevolg dat kunstvezel-, vliegtuig- en staalindustrie zich in beide landen konden herstellen. Vanaf midden jaren zestig begonnen in Europa vooral Duitsland en Nederland groot belang te hechten aan vrije marktwerking. Voor sectoren die nog sterk afhankelijk waren van de steun van de Duitse en Nederlandse overheid, zoals de vliegtuigbouw en staalbranche, had dit verstrekkende gevolgen. Zij moesten worden aangezet om meer zelfstandig gaan opereren. In reactie hierop besloten VFW, Fokker, Hoogovens en Hoesch op zoek te gaan naar manieren om hun marktpositie te verbeteren. Voor bedrijven actief in de kunstvezelindustrie was deze omslag veel minder ingrijpend, omdart zij al veel meer gewend waren om volgens het vrije markt principe te werken.

Om een beeld te krijgen van het soort markt waar de verschillende ondernemingen op opereerden, zullen er per sector een aantal kenmerken worden uitgelicht. Allereerst zal de kunstvezelmarkt worden besproken. In totaal waren er in de jaren zestig wereldwijd vijftien chemische bedrijven die synthetische vezels produceerden: vijf Amerikaanse, twee Britse, één Duitse, één Nederlandse en één Franse.[336] Zoals reeds aangegeven waren kunstvezelbedrijven voor een belangrijk deel van de afzet afhankelijk van de textielsector. Toen de Europese textielbranche vanaf 1950 in een crisis geraakte, bleven deze bedrijven zitten met een overschot aan kunstvezels. Nu de markt overspoelt raakte met kunstvezels, drong het langzaam tot producenten door dat zij de toegang tot bepaalde markten moesten verbeteren en er naar moesten gaan streven om kunstvezels efficiënter te produceren. Deze overwegingen brachten AKU er uiteindelijk toe om zijn Duitse en Nederlandse activiteiten verregaand te gaan integreren.

Zoals reeds aangegeven, bestaat er van oudsher een sterke band tussen de vliegtuigindustrie en de overheid. Op de markt voor militaire toestellen zijn het de nationale overheden die als

[336] Boussemart en De Bandt, 'The textile industry: widely varying structures', 213.

enige kopers optreden. Op de markt van civiele toestellen zijn het de nationale luchtvaartmaatschappijen die de orders plaatsen. In sommige gevallen zijn deze in publieke handen, zodat het wederom de overheid is die bepaald aan wie de order komt toe te vallen.[337] In Europa genoten vrijwel alle vliegtuigbouwers bescherming van de overheid. De Duitse en Nederlandse regering probeerden dit als één van de eersten binnen Europa te doorbreken door bedrijven te dwingen meer op eigen benen te gaan staan. In reactie hierop besloten Fokker en VFW te gaan participeren in verschillende Europese samenwerkingsverbanden. Door hier in deel te nemen hoopten de bedrijven de R&D kosten te kunnen delen en hierdoor hun concurrentiepositie ten opzichte van vooral Amerikaanse vliegtuigbouwers te verbeteren.[338] Kenmerkend voor de vliegtuigindustrie is dat het een bijzonder technologie gedreven sector is. Een van de redenen waarom nationale overheden vaak fors in deze industrie investeren, is dat zij hierdoor hopen dat deze kennis voor het land behouden blijft.[339]

Kenmerkend voor de staalindustrie is dat het een belangrijke werkverschaffer is, wat het gevoel bij nationale overheden versterkt dat deze sector inderdaad een speciale behandeling verdiend.[340] Net als bij kunstvezels is staal een tamelijk homogeen product, met als verschil dat staal als grondstof voor meer doeleinden kan worden gebruikt dat synthetische vezels.[341] Net als voor de andere twee markten gold dat na de Tweede Wereldoorlog de staalmarkt internationaler van karakter werd. Behalve dat de concurrentie op de staalmarkt toenam, werden staalbedrijven zoals Hoogovens en Hoesch ook kwetsbaarder voor fluctuaties in de wereldeconomie.[342] Het probleem waar specifiek staalbedrijven mee te maken kregen, was dat er in toenemende mate alternatieven voor staal, zoals aluminium en plastic, op de markt verschenen. Kenmerkend voor de Europese staalsector is dat, in tegenstelling tot de andere behandelde sectoren, er al vanaf de jaren vijftig op supranationaal niveau werd geprobeerd om de productie en prijzen te beheersen. In de harmonisatie van de Europese staalmarkt Duitsland en Nederland leken zich goed te kunnen vinden in de leidende rol die de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (1951) op zich nam.[343] Het aanvankelijke succes van de EGKS zette de Duitse en Nederlandse regering er toe aan om hun nationale staalbedrijven te stimuleren om samenwerkingsverbanden met andere Europese staalproducenten aan te gaan.

De motieven van de ondernemingen om op zoek te gaan naar een buitenlandse partner kwamen op een aantal punten overeen. Wat een verdere internationale expansie zo interessant

[337] Ibidem, 307-308.
[338] Ibidem, 317-318.
[339] K. Hartley, 'Aerospace: the political economy of an industry', in: De Jong, *The Structure of European Industry*, 307.
[340] Tooze, 'Succes and failure in German steel industry': crisis and consensus', 68.
[341] P. Oberender en G. Rüter, 'The steel industry, a crisis of adaptation', in: De Jong, *The Structure of European Industry*, 67.
[342] Tooze, 'Succes and failure in German steel industry', crisis and consensus', 69.
[343] Oberender en Rüter, 'The steel industry, a crisis of adaptation', 74-75.

maakte, was dat hiermee nieuwe internationale klanten konden worden bereikt of de dienstverlening aan bestaande klanten kon worden verbeterd. Een belangrijk motief was ook dat bedrijven vreesden voor de gevolgen van een naderende economische recessie. Onder de huidige onzekere economische omstandigheden durfden de ondernemingen het niet aan om bijvoorbeeld zelf in een nieuw productie- of distributieapparaat over de grenzen te investeren. Daarom zochten zijn naar locale bedrijven die bereid waren een deel van de kosten op zich te nemen. Een ander voordeel van een samenwerking met een buitenlands bedrijf was dat hierdoor activiteiten op elkaar konden worden afgestemd, wat zou kunnen leiden tot economische voordelen. Deze overweging leidde wereldwijd tot een fusiegolf, die in de Verenigde Staten in 1969 zijn hoogtepunt bereikte.[344] Voor alle besproken bedrijven bood een samenwerkingsverband met een buitenlandse partner een mogelijkheid om de concurrentiepositie met name ten opzichte van Amerikaanse producenten te verbeteren.

Opvallend is dat Nederlandse ondernemingen meer internationaal georiënteerd waren dan hun Duitse branchegenoten. Een voor de hand liggende verklaring is dat Nederlandse bedrijven door de beperkte binnenlandse afzetmogelijkheden hier eerder toe gedwongen waren. Een tweede reden is dat productiecentra geografisch beter gepositioneerd lagen. Goederen konden hierdoor gemakkelijker en veelal ook goedkoper worden afgezet in verder gelegen markten. Wat ook heeft meegespeeld is dat, door tussenkomst van de beide wereldoorlogen, Duitse bedrijven minder mogelijkheden zagen om zich op buitenlandse markten te profileren. Doordat de Duitse ondernemers veel van hun binnen- en buitenlandse eigendommen waren kwijtgeraakt, beschikten bedrijven als VFW, Hoesch en Glanzstoff tot ongeveer midden jaren vijftig niet over de middelen om zich met de export van goederen bezig te houden.[345] Het gebrek aan kennis van de internationale markt was voor Duitse ondernemers een belangrijke reden om aansluiting te zoeken bij de op dit terrein meer ervaren Nederlandse branchegenoten. Op hun beurt zagen de Nederlandse ondernemers mogelijkheden om toegang te krijgen tot de tamelijk gesloten Duitse markt. De Nederlandse bedrijven achtten het te risicovol om deze markt geheel op eigen kracht te betreden. Enige haast leek geboden, nu de vraag begon af te nemen en de concurrentie van Europese en Amerikaanse mededingers toenam. Ook leefde er in bestuurlijke kringen een zekere mate van vrees dat, wanneer men niet zou meegaan in de concentratiegolf, het bedrijf op den duur het onderspit zou delven.[346]

[344] Schenk, 'A 'Dutch miracle' in steel industry', 95.
[345] Olie, *European transnational mergers,* 113-114 (Glanzstoff), 156 (VFW) en 226-227 (Hoesch).
[346] Ibidem, 114, 165 en 229.

*Organisatorisch raamwerk, productieapparaat en bedrijfscultuur*

Ondanks de uiterlijke overeenkomsten tussen de Duitse en Nederlandse bestuursmodellen waren er grote verschillen in de manier waarop de nationale bedrijven opereerden. De besluitvorming was in beide landen op consensus gebaseerd, maar anders dan in Nederland moesten tijdens de Duitse bestuursvergaderingen strikte protocollen in acht worden genomen. Duitse bestuursorganisaties waren van origine sterk hiërarchisch ingericht, terwijl Enka, Fokker en Hoogovens tamelijk platte bestuursorganisaties hadden, waar formele gedragscodes er veel minder toe deden.[347] De verschillende manieren waarop Duitse en Nederlandse ondernemingen hun organisaties inrichtten, resulteerden ook in een afwijkende bedrijfscultuur. Met name bij de Nederlandse bedrijven bestond een groot saamhorigheidsgevoel. Waarschijnlijk was deze sterke identificatie met de onderneming het gevolg van het feit dat de Nederlandse productiecentra dichter op elkaar lagen en meer met elkaar verbonden waren dan in Duitsland het geval was. Een andere oorzaak hiervan kan zijn dat VFW en Hoesch, meer dan hun Nederlandse branchegenoten, het resultaat waren van binnenlandse fusies, waardoor er al meerdere bloedgroepen binnen de bedrijven bestonden. Opvallend is dat met uitzondering van Hoogovens, alle bedrijven voorafgaand aan de fusie de noodzaak voelden om hun productieapparaat te herstructureren. Ten gevolge van de fusie nam de omvang van deze operatie nog verder toe.

*Institutioneel kader*

Uit de behandeling van de laatste twee Duits-Nederlandse casestudies kan geconcludeerd worden dat Europese regeringen de na-oorlogse ontwikkeling van de nationale staal- en luchtvaartindustrie sterk hebben gestuurd. Opvallend is dat vanaf midden jaren zestig de Duitse en Nederlandse overheid een ander pad begonnen te bewandelen. De politici waren optimistisch over de mogelijkheden van de Europese economische samenwerking. Zij meenden dat nationale staalbedrijven en vliegtuigbouwers net als ondernemingen in andere sectoren ook zonder overheidssteun zouden kunnen overleven. Ondernemers werden dan ook gestimuleerd om zowel binnen de eigen landsgrenzen als daarbuiten op zoek te gaan naar mogelijk interessante fusie- of overnamepartners.[348] Binnen de kunstvezelindustrie was de rol van de overheid minder sterk. De kunstverzelindustrie werd niet gezien als een bijzonder geval. De mate van overheidsinterventie op de markt was dan ook geringer.

De kapitaalstructuur van Duitse en Nederlandse bedrijven was erg verschillend. Een direct gevolg hiervan was dat ook de relatie tussen aandeelhouders en het bestuur per land sterk afweek. In tegenstelling tot bij de besturen van Nederlandse bedrijven namen in Duitsland

[347] Ibidem, 142-146 (Enka-Glanzstoff), 187-190 (VFW-Fokker) en Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 375 (Estel).
[348] Olie, *European transnational mergers*, 81-83.

vertegenwoordigers van belangrijke kapitaalverschaffers sleutelposities in het bestuur in. De achterliggende reden was dat de Duitse aandelenbeurs beperkter van omvang was, waardoor de bedrijven voor financiële ondersteuning sterk afhankelijk waren van nationale industriële conglomeraten en banken. In ruil voor krediet werden vertegenwoordigers van deze instellingen hoge bestuursposten zowel in *Aufsichtsrat* als in de *Vorstand* toegewezen. Vanuit deze positie konden zij toezicht houden op hun investeringen. In Nederland was de rol van vertegenwoordigers van grootaandeelhouders en bankiers doorgaans veel minder groot. Samen met prominente ex-politici, wetenschappers en industriëlen hadden zij als commissarissen enkel toezichthoudende en adviserende taken. Vergeleken met Duitse bedrijven hadden Nederlandse ondernemingen ook veel ruimere financieringsmogelijkheden. Het aandelenvermogen was hierdoor ook veel meer gespreid. Enige noodzaak om in ruil voor kapitaal een vertegenwoordiger in het bestuur aan te stellen, was er daarom ook niet. Opgemerkt dient te worden dat zowel in Nederland als in Duitsland de vertegenwoordigers van financiële instellingen hun bestuurpositie niet aanwenden om de eigen commerciële belangen zeker te stellen.[349] In beide landen verbonden financiële instellingen en aandeelhouders zich doorgaans voor een langere periode aan het bedrijf. Belangenconflicten tussen de aandeelhouders en de onderneming kwamen in Nederland en Duitsland maar weinig voor.[350]

Bij de bestudering van de drie cases is vast komen te staan dat werknemers bij Duitse en Nederlandse bedrijven verregaande mogelijkheden tot medezeggenschap hadden. Opvallend is dat de Duitse werknemers, net als de Duitse aandeelhouders, directe mogelijkheden tot inspraak genoten. Nederlandse werknemers daarentegen werden, net als de Nederlandse aandeelhouders, alleen indirect bij de besluitvorming betrokken. In Duitsland hadden de vakbonden bij wet in 1951 afgedwongen dat zij deel mochten uitmaken van het bestuur.[351] Afgevaardigden van de vakbonden namen plaats in de *Aufsichtsrat,* en in geval van Hoesch ook in de *Vorstand* (*Arbeitsdirektor)*.[352] Nederlandse werknemers hadden weliswaar geen beslissingsrechten, maar via de centrale ondernemingsraad (COR) vond er een verregaande samenwerking plaats tussen de directie en de werknemers. Vooral in de Duitse staalindustrie was de invloed van de werknemers groot. IG Metal was de grootste vakbond van Duitsland en had hierdoor een sterke positie ten opzichte van het bestuur van Hoesch.[353]

[349] Zie over invloed van Duitse banken: H.W. de Jong, *Ondernemingsconcentratie. De ontwikkeling in Europa, Amerika en Japan* (H.E. Stenfert Kroese, Leiden 1971) 88-90 en Tooze, 'Succes and failure in German steel industry', 78.
[350] Olie, *European Transnational Mergers,* 83.
[351] Tooze, 'Succes and failure in German steel industry' crisis and consensus', 72-73.
[352] Olie, *European Transnational Mergers*, 235-239. Bij Glanzstoff zaten er vier personeelscommissarissen in de *Aufsichtsrat*.
[353] Tooze, 'Succes and failure in German steel industry', 72-73.

In de jaren zeventig begon er op het gebied van sociale wetgeving in Nederland en Duitsland het nodige te veranderen. Door de herziening van de Wet op de Ondernemingsraden in 1971 kregen Nederlandse werknemers een beter instrument in handen om voor hun eigen belangen op te komen. Van groot belang was dat de COR, net als de aandeelhouders, de kans werd geboden om kandidaten voor te dragen voor de RvC of commissarisbenoemingen tegen te houden. De positie van de werknemers werd in 1970 ook versterkt door de invoering van de Fusiegedragsregels van de Sociaal Economische Raad (SER). Om te voorkomen dat de werknemers de dupe zouden worden van een fusie, moesten ondernemingen voortaan de vakbonden inlichten over hun fusie- of overnameplannen. Om te voorkomen dat het efficiency-streven van de fusiebedrijven teveel ten koste zou gaan van de positie van de werknemer, beloofde de ondernemers de vakbonden te betrekken bij het opstellen van een sociaal plan. De vakbonden waren op hun beurt verplicht de fusie- of overnameplannen geheim te houden.[354]

### 3.4.2 Fusieverdrag

*Fusieonderhandelingen en due diligence*

In alle drie de gevallen bouwden de ondernemingen voort op bestaande samenwerkingsverbanden. Aangenomen mag worden dat de ondernemingen dus enigszins bekend waren met de bestuurswijzen en organisatiemodellen van de toekomstige partner. De oudste en meest verregaande samenwerking – die tussen Enka en Glanzstoff – stamde uit de jaren twintig van de vorige eeuw. Toen het integratieverdrag in 1969 werd gesloten, waren de financiële administraties en enkele functionele activiteiten van de Duitse en Nederlandse kunstvezelproducenten al op elkaar afgestemd.[355] Hoogovens had sinds 1924 belangen in de Duitse staalindustrie. Vlak na de oorlog groeide de deelname in Dortmund-Hörder Hüttenunion (DHHU) uit tot 43%. Toen dit bedrijf in 1966 fuseerde met Hoesch leverde dat Hoogovens een belang van 14.5% op in Hoesch Werke.[356] De samenwerking tussen Fokker en VFW ging het minst ver terug. Samen waren zij in 1961 met een aantal andere Europese militaire vliegtuigbouwers een *joint-venture* aangegaan met als doel een nieuw gevechtsvliegtuig – de *Starfighter* – te produceren. De bouw van de *Starfighter* verliep echter erg moeizaam. De les die Fokker en VFW hieruit leerden, was dat er aan dergelijke kortlopende projecten een aantal belangrijke bezwaren kleefden.[357]

Uit de beschikbare bronnen is het helaas moeilijk te achterhalen hoe het *due diligence* proces verlopen is. Wel kan worden vastgesteld dat er in het vroegtijdig uitlekken van de

[354] K.E. Sluyterman, *Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Boom, Amsterdam 187-188.
[355] Ibidem, 111-114.
[356] Ibidem, 228.
[357] Ibidem, 154 en Dierikx, *Uit de lucht gegrepen,* 154.

fusieonderhandelingen nauwelijks gevaar school. Het merendeel van de aandelen AKU, KZO, Hoogovens en Hoesch was in handen van grootaandeelhouders. Zij zagen in de fusiegeruchten geen aanleiding om in de aandelen te gaan handelen, zodat grote koerswisselingen uitbleven (zie grafieken 3.4 en 3.11). Aangezien de Duitse mark en de Nederlandse gulden aan elkaar gekoppeld waren, mag aangenomen worden valutaschommelingen het fusieproces nauwelijks hebben gehinderd. De Duitse en Nederlandse vliegtuigbouwers en staalfabrikanten slaagden er in beide gevallen in om een gelijkwaardige fusie (50:50) te bewerkstelligen.

*Juridisch en organisatorisch raamwerk en leiderschap*

Hoogovens en Hoesch besloten net als Koninklijke/Shell en Unilever de bestaande beursnoteringen aan te houden. Voor VFW-Fokker was dit geen punt van discussie omdat de aandelen van deze bedrijven vrijwel allemaal in handen waren van enkele grootaandeelhouders. Bij Estel en VFW-Fokker koos men voor een zogenaamde *joint-holding* structuur, wat betekende dat er een centraal beslissingsorgaan of *subholding* werd opgericht. Een belangrijk twistpunt tijdens de onderhandelingen was de vraag hoe de eigendomsverhouding moest worden vormgegeven en waar het toekomstige hoofdkantoor van de combinatie zou komen te liggen. Het oorspronkelijke idee om het hoofdkantoor van Estel in Duitsland te plaatsen, was voor de Nederlandse regering een reden om het fusievoorstel in 1969 af te keuren.[358] Na moeizame onderhandeling besloot het AKZO bestuur de oude bestuurscentra van AKU en Glanzstoff te laten voortbestaan. Bij Estel en VFW-Fokker slaagden de partijen er wel in om één hoofdkantoor te stichten. Echter, omdat de lijnmanagers binnen de lokale bestuurscentra niet bereid waren om hun verantwoordelijkheden af te staan, werd de positie van dit centrale kantoor ondermijnd. Conform de gelijke verdeling van het eigendom werd besloten ook het bestuur paritair samen te stellen. Om het aanzien van de twee bestuursvoorzitters niet te schaden, besloten de bestuurders van AKU en Glanzstoff om geen gezamenlijke leider aan te stellen. In geval van Estel mocht Hoogovens, in ruil voor een gelijke eigendomsverdeling, het hoogste bestuursambt invullen en bepalen waar het hoofdkantoor zou komen te liggen. Bij VFW-Fokker werd de Duitse bestuursvoorzitter tot het hoogste bestuursambt benoemd.

[358] Ibidem, 232-234.

*Institutioneel kader*

Opvallend is dat de nationale regeringen een belangrijke rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van VFW-Fokker en Estel fusies. Duitse en Nederlandse politici stimuleerden de ondernemingen om een buitenlandse partner te zoeken. Fokker, VFW en Hoogovens en Hoesch werden zelfs min of meer door de nationale regeringen gedwongen om hun vleugels uit te slaan. Na jarenlange overheidssteun, was de zittende regering niet langer bereid om de bedrijven op de been te houden.[359] Uit angst dat zij zonder overheidssteun niet zouden kunnen overleven, besloten zij vervolgens op zoek te gaan naar een samenwerkingspartner. Bij Hoogovens had de Nederlandse regering ook invloed op de invulling van het fusieraamwerk. Via hun twee vertegenwoordigers in de RvC liet de Nederlandse overheid blijken dat de plaatsing van het nieuwe hoofdkantoor in Duitsland niet tot de mogelijkheden behoorde.[360] Hoe de Nederlandse werknemers en vakbonden reageerden op het fusieplan is niet bekend. Bovendien kregen zij pas in 1970 de kans om zich uit te spreken over een op handen zijnde fusie. Duitse vakbonden hadden deze mogelijkheid in de jaren zestig al wel en maakte hiervan ook gebruik. Mede door tussenkomst van de Duitse vakbonden lukte het Hoogovens en Hoesch in 1969 niet om een fusie-akkoord te bereiken. Volgens hen zou de fusie vooral ten koste gaan van de werkgelegenheid in de Duitse staalindustrie.[361]

### 3.4.3 Post-fusie periode

*Marktcondities, bedrijfsresultaat en strategie*

Alle drie de onderzochte bedrijven werden vlak na het aangaan van de fusie geconfronteerd met verslechterende marktomstandigheden. Door de afnemende vraag als gevolg van de wereldwijde economische crisis, koersdaling van de Amerikaanse dollar en het Britse pond verslechterde de concurrentiepositie op de internationale markt. De crisis in staal- en kunstvezelindustrie werd versterkt door de wereldwijde situatie van overproductie. Ook het feit dat zich een groot aantal nieuwe producenten op deze markten aandienden, werkte nadelig uit op de afzet. Doordat de bedrijven met verlies begonnen te draaien, kon er geen geld worden vrijgemaakt om de groeidoelstellingen te verwezenlijken. Vooral ondernemingen zoals Hoogovens en Hoesch, die onderin de productieketen actief waren en veel laagwaardige producten vervaardigden, werden hard door de wereldwijde economische crisis getroffen. Zij moesten het hebben van hoge afzetvolumes om winst te genereren. Synergieën deden zich hierdoor nauwelijks voor en schaalvoordelen bleven onbenut. In geen van de gevallen droeg de fusie bij aan de verbetering van het innovatieve vermogen. In de praktijk bleek het

[359] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen*, 29-106.
[360] Voor beschrijving relatie Nederlandse overheid en Hoogovens; zie Schenk, 'A 'Dutch miracle' in steel policy?', 98.
[361] Dankers en Verheul, *Hoogovens,* 359-365.

moeilijk om het R&D beleid op elkaar af te stemmen en medewerkers van de verschillende afdelingen met elkaar samen te laten werken.

Dankzij de bestuurlijke interventie en de financiële reserves van het moederconcern AKZO vond er uiteindelijk alleen bij Enka-Glanzstoff een verregaande integratie tussen de activiteiten van de Duitse en Nederlandse tak plaats. Door tegenwerking van diverse belangengroepen en de slechte resultaten zagen VFW-Fokker en Estel hier geen mogelijkheid toe. Behalve het gebrek aan steun van de *stakeholders* en financiële middelen, werd de integratie bij deze drie fusiebedrijven gehinderd door een geringe mate van complementariteit. Zowel VFW als Fokker focusten zich vlak na de fusie op de vervaardiging van een toestel voor de burgerluchtvaart en werkten daarbij nauwelijks samen. Het ontbrak dit VFW-Fokker fusiebedrijf dus vooral aan een duidelijk strategisch concept. De activiteiten van Enka-Glanzstoff en Estel kenden een zekere mate van overlap, waardoor het nodig was grootschalige reorganisaties door te voeren om van synergieën of schaalvoordelen te profiteren. In de jaren zeventig stuitten deze reorganisaties binnen en buiten het bedrijf op groot verzet van werknemersorganisaties en overheid, die vreesden voor het verlies van banen. Zij gebruikten vervolgens hun ingangen binnen het bestuur om de reorganisatievoorstellen te dwarsbomen.

*Organisatie, leiderschap en bedrijfscultuur*

Bij alle fusiebedrijven ontstond er onenigheid over de inrichting van het bestuursmodel en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de bestuursgroepen en bestuurscentra. De Duitse en Nederlandse bestuurders hielden er duidelijk andere organisatorische idealen op na. Pogingen van de Nederlandse bestuurders van Enka-Glanzstoff om de matrixorganisatie te implementeren, stuitten van Duitse zijde op verzet, omdat deze organisatiestructuur slecht te rijmen viel met de Duitse hang naar hiërarchie.[362] Bij wijze van compromis besloten de bestuurders van Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel een mix van bestuurstijlen door te voeren. In de praktijk leverde dat geen werkbare nieuwe modellen op. Toen het organisatorische raamwerk eenmaal geïmplementeerd was, bleek het veelal onmogelijk voldoende draagvlak te creëren om hier veranderingen in aan te brengen. Door de fragmentarische opzet van bestuursapparaat en het gebrek aan overlap tussen de bestuurscolleges ontstond er tweespalt in het bestuur, wat ten koste ging van de uitwisseling van informatie tussen de verschillende bestuurscentra.

[362] Olie, *European transnational mergers,* 145.

De bestuursstructuur van de drie fusiebedrijven maakte het onmogelijk om in crisistijd tot snelle besluiten te komen. Het nieuwe centrale bestuursorgaan werd nauwelijks de kans geboden om doeltreffend te functioneren. Op de eerste plaats bleken nationale dochtermaatschappijen nauwelijks bereid om hun oude verantwoordelijkheden af te staan. Ook het feit dat veel van de centraal genomen besluiten ter goedkeuring aan de bestuurscolleges van de beide houdstermaatschappijen moesten worden voorgelegd, kwam de slagvaardigheid van het bestuur niet ten goede. Dikwijls gebeurde het dat de voorstellen van het centrale bestuurscomité door de nationale bestuurscolleges werden afgekeurd. Ten derde werd de besluitvorming gehinderd door de toenemende medezeggenschap en tegenwerking van de Duitse vakbonden in het centrale bestuursorgaan. Dit tot ontsteltenis van de Nederlanders, die er aan gewend waren dat werknemersorganisaties zich coöperatief opstelden. Bovendien genoten vakbonden en ondernemingsraden in Nederland niet over alle beleidszaken inspraak. Ten slotte moet vermeld worden dat fricties binnen het bestuur niet enkel veroorzaakt werden door organisatorische of bedrijfsculturele tegenstellingen, maar ook voortvloeiden uit botsende karakters en ambities van de afzonderlijke bestuurders.[363]

Toen de belangrijkste boegbeelden na een aantal fusiejaren wegvielen, ebde vervolgens ook de steun voor de fusie weg. De partijen beschikten niet over leidersfiguren die na het aftreden van de initiatiefnemers van de fusie nieuwe bruggen konden slaan. De nieuwe lichting bestuurders miste het internationale blikveld. Daarbij beschikten zij niet over het benodigde charisma om de bloedgroepen te verenigen. Wat het eenheidsgevoel eveneens niet ten goede kwam, was dat de afzonderlijke partijen hun eigen benoemingscriteria hanteerden. Ieder wees zijn eigen opvolgers aan zonder de buitenlandse partner daarbij te betrekken. Bij Enka-Glanzstoff kwam men uiteindelijk tot het besluit een neutrale buitenstaander aan te stellen. Op deze manier probeerde het AKZO bestuur de vechtende partijen weer tot elkaar te brengen. Door de RvC van Fokker werd juist een buitenstaander aangetrokken met als doel de ontbinding van de fusie te bespoedigen.[364]

Wat de bestuurlijke saamhorigheid verder schaadde, was het besluit om de nationale bestuurscentra veel van hun oude verantwoordelijkheden te laten behouden. Hierdoor bleef de afstand tussen de bestuurscentra en de verschillende groepen managers groot. Bestuursleden van Estel, VFW-Fokker en Enka-Glanzstoff gaven er de voorkeur aan om tussen de verschillende centra te pendelen. Van Hoesch managers is bekend dat zij, ondanks hun nieuwe verbintenis bij Estel in Nijmegen, hun bureau met staf in Dortmund aanhielden om te

[363] Voor persoonlijke tegenstellingen binnen Enka-Glanzstoff bestuur; zie Olie, *European transnational mergers,* 137-138.
[364] Dierikx, *Uit de lucht gegrepen,* 184.

voorkomen dat zij anders te ver verwijderd zouden zijn van het Duitse machtscentrum.[365] Van de geplande uitwisseling van personeelsleden kwam maar weinig terecht. In de praktijk werd bovendien weinig ondernomen om de opleiding van personeelsleden en managers centraal te coördineren. Werknemers bleven zich hierdoor bovenal identificeren met de oude nationale referentiekaders of locale bedrijfsonderdelen.[366] De uniformiseringsvoorstellen die wel werden aangenomen, droegen veelal een cosmetisch karakter. Zo pasten alle fusiebedrijven in de eerste tien jaar hun bedrijfsnaam en logo aan, met als doel het imago bij de afnemers en de werknemers te verbeteren.[367] De opbouw van een nieuw saamhorigheidsgevoel en bedrijfscultuur liep hierdoor achterstand op. Bij alle drie de bedrijven koos men er aanvankelijk voor om zowel het Duits als het Nederlands als officiële voertaal aan te houden.[368] In de praktijk bleek het moeilijk de taalbarrière te slechten. Bij Enka-Glanzstoff en Estel werd daarom besloten om voortaan het Engels als bedrijfstaal te gebruiken.[369]

*Institutioneel kader*

Vanaf het begin van de jaren zeventig waren de Duitse en Nederlandse overheid, als gevolg van de economische recessie, gedwongen om hun liberale gedachtegoed achter zich laten. Nu andere Europese landen hun steun aan hun nationale industrieën opschroefden, konden zij niet achterblijven. Om het voortbestaan deze belangrijke industrieën te garanderen, was het nodig om de nationale bedrijven meer steun te bieden. Tegelijkertijd probeerden de Duitse en Nederlandse overheden de inspraakmogelijkheden van werknemers te verbeteren, in een poging de werkgelegenheid op peil te houden. Om de nationale en lokale economieën te stimuleren, stonden Duitse en Nederlandse politici bovendien welwillend tegenover de eis van vakbonden om lonen te verbeteren.[370] Begin jaren zeventig scherpten zowel de Duitse als Nederlandse overheid de sociale wetgeving aan. Aan de ingediende wetsvoorstellen lagen dezelfde ideeën ten grondslag. Echter, in de praktijk zou blijken dat deze voorstellen erg verschillend uitwerken.[371]

Toen in de tweede helft van de jaren zeventig duidelijk werd dat grensoverschrijdende fusiebedrijven lastig te sturen waren, werd deze vorm van internationale samenwerking onder politici steeds minder populair. Vervolgens nam de bereidheid van de Nederlandse en Duitse regering af om onder moeilijke economische omstandigheden de fusies tussen VFW en Fokker en Hoogovens en Hoesch nog langer te steunen. Ten einde de nationale belangen in de

[365] Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 387.
[366] Olie, *European transnational mergers*, 137 en 149-150 (Enka-Glanzstoff).
[367] Ibidem, 190-193 (VFW-Fokker), Klaverstijn, *Samentwijnen*, 44 en Dankers en Verheul, *Hoogovens*, 458.
[368] Olie, *European transnational mergers*, 318.
[369] Ibidem, 133-134 en 149.
[370] Sluyterman, *Kerende Kansen*, 186-189.
[371] Olie, *European transnational mergers*, 166 en Tooze, 'Succes and failure in German steel industry', 72.

vliegtuig- en staalbranche optimaal te kunnen behartigen en het totale banenverlies te beperken, stuurden de Duitse politici aan op een ontbinding van de fusie. Hoewel de Nederlandse regering voor de vorm nog protesteerde, waren zij in werkelijkheid graag bereid om hier aan mee te werken.[372]

Voor alle drie de cases kan worden vastgesteld dat de veranderende opstelling van de Duitse en Nederlandse politici het fusieproces ernstige schade heeft berokkend. Ten gevolge van het verhogen van de inspraak van *stakeholders* werd bijvoorbeeld de besluitvorming binnen het fusiebedrijf complexer. Impopulaire besluiten die nodig waren om het productie- en bestuursapparaat te gaan saneren en integreren lieten hierdoor te lang op zich wachten.[373] Dat de vakbonden zich tegen deze voorstellen keerden, was grotendeels het gevolg van het feit dat de fusie voor de werknemers nauwelijks meerwaarde had weten te creëren. In de ogen van de werknemers droeg de fusie enkel bij aan de ontwrichting van de vertrouwde werkomgeving en tot het verlies van banen.[374] Nieuwe ontplooiingsmogelijkheden hadden zich niet voorgedaan. Doordat de bedrijven niet over leidersfiguren beschikten die bruggen konden slaan tussen de diverse bloedgroepen, nam de steun voor de fusie op alle niveau's snel af. De onvrede over de gang van zaken uitte zich onder meer in een stijging van het ziekteverzuim bij Enka-Glanzstoff.[375] In geen van de gevallen resulteerde de samenvoeging van activiteiten tot een aanzienlijke verbetering van de arbeidsproductiviteit.

**Conclusie**

Vastgesteld kan worden dat de Duits-Nederlandse allianties niet, zoals vaak wordt aangenomen, ten onder zijn gegaan aan culturele tegenstellingen. Echter, aan het mislukken van de drie grensoverschrijdende ondernemingen liggen vele verschillende oorzaken ten grondslag. Verruit de belangrijkste reden waarom de integratie bij de bestudeerde Duits-Nederlandse bedrijven zo moeizaam is verlopen, moet worden gezocht in de ongunstige marktomstandigheden. De reden dat de marktomstandigheden zo drastisch verslechterden, moet in de eerste plaats worden toegeschreven aan de economische recessie. De staal- en kunstvezelindustrie werd daarnaast geplaagd door structurele problemen. In beide sectoren was er groot capaciteitsoverschot. Door de almaar stijgende loon- en grondstofkosten werd de situatie nog eens verslechterd. Het doel van de fusies om de concurrentiepositie ten opzichte van met name Amerikaanse bedrijven te verbeteren, werd hierdoor niet gehaald. Wat eveneens ten nadele van de allianties werkte, was dat de activiteiten deels overlapten.

[372] Zie voor Estel: Schenk, 'A 'Dutch miracle' in steel policy?', 96.
[373] Dankers en Verheul, Hoogovens, 624 (Bijlage 28), Fokker, *Jaarverslag 1965,* 12, *1966,* 12, VFW-Fokker, *Jaarverslag 1970*, 4, *1971,* 4, 32, *1977*, 4 en 27.
[374] Olie, *European transnational mergers*, 208.
[375] AKZO, *Annual Report 1978*, 16 en *1979*, 15.

Om van de voordelen van de fusie te kunnen profiteren, was het nodig de beide organisaties grondig te herstructureren. Dit leidde tot groot verzet van vooral werknemersorganisaties en nationale regeringen, die vreesden dat de fusie ten koste zou gaan van de werkgelegenheid. Om de economische crisis op nationaal niveau te kunnen bestrijden, besloten de regering van de beide moederlanden te interveniëren in de bedrijfsvoering. Omdat deze groepen *stakeholders* via wetgeving ruime mogelijkheden tot inspraak in de besluitvorming werd geboden, waren de besturen van de fusiebedrijven niet in staat om de geplande saneringen en reorganisaties door te voeren. Als gevolg van de gefragmenteerde bestuursopzet kon er zich geen nieuw eenheidsgevoel ontwikkelen. Het management van de drie bedrijven had niet de beschikking over de financiële middelen en kreeg van de werknemers en politici niet het vertrouwen dat nodig was de om de eigen plannen door te voeren. Het resultaat van dit alles was dat de fusies in geen van de gevallen economische voordelen hebben opgeleverd. Helaas is het niet mogelijk gebleken om aan de hand van de bestaande literatuur te achterhalen of persoonlijke drijfveren hebben meegespeeld bij het fusiebesluit.

## Hoofdstuk 4 Reed Elsevier (1993-2003)

### Inleiding

De vijfde fusiecase die aan de orde komt, is die tussen de Nederlandse uitgever Elsevier en zijn Britse branchegenoot Reed International. In 1993 besloten beide bedrijven hun activiteiten samen te voegen. Door de fusie ontstond één van de grootste uitgeversconcerns ter wereld. Ongeveer zestig jaar na de oprichting van Unilever was de wereld een nieuw Brits-Nederlandse multinational rijker. De verwachting was dat het Brits-Nederlandse Reed Elsevier in de voetsporen zou treden van zijn illustere voorgangers Koninklijke/Shell en Unilever. Voor buitenstaanders bood de oprichting van Reed Elsevier de kans om te onderzoeken of zoals vaak werd gesuggereerd Brits-Nederlandse samenwerkingsverbanden een grotere kans van slagen hadden dan die tussen Duitse en Nederlandse bedrijven. Het feit dat Reed Elsevier tot op de dag van vandaag bestaat, wil niet automatisch zeggen dat deze veronderstelling klopt. Daarvoor bestaat het concern nog te kort. Net als veel andere fusiebedrijven werd Reed Elsevier tijdens de eerste jaren geconfronteerd met tegenslagen, die het bedrijf relatief snel heeft weten te overwinnen. Reden genoeg om deze case eens grondig te onderzoeken. Anders dan bij de overige cases betreft het hier een fusie tussen bedrijven uit de dienstensector. Onderzocht zal worden in hoeverre dit de slagingskans van de fusie voor- of nadelig heeft beïnvloed. Net als de voorgaande hoofdstukken zal worden begonnen met een chronologisch overzicht van de gebeurtenissen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de verschillende fusiebelemmerende en –bevorderende condities en een tussentijdse conclusie.

### 4.1 Pre-fusie periode ( - 1991)

#### 4.1.1 Elsevier en Reed International

*Elsevier NV*

In 1880 werd in Rotterdam de NV Uitgeversmaatschappij Elsevier opgericht door een groep van vijf Nederlandse uitgevers. Elsevier concentreerde zich aanvankelijk alleen op literaire tijdschriften, romans en encyclopedieën, maar in de jaren dertig begon het bedrijf met het uitgeven van wetenschappelijke tijdschriften. Na de Tweede Wereldoorlog breidde het bedrijf zijn activiteiten uit met vakbladen en publiekstijdschriften. Veel naamsbekendheid bij het Nederlandse publiek verwierf de uitgever met de uitgifte van het opinieweekblad Elseviers Weekblad (1945). In 1937 opende het in New York zijn eerste buitenlandse vestiging en tien jaar later begaf het zich voor het eerst op de Engelstalige wetenschappelijke markt. In 1952 introduceerde de Nederlandse uitgever zijn aandelen op de Amsterdamse beurs. Het verworven kapitaal werd vervolgens aangewend om Elseviers activiteiten verder te internationaliseren. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten zette Elsevier

dochterbedrijven op en in Europa werden verschillende kleine Europese uitgevers overgenomen. Eind jaren zestig kwam het Elsevier bestuur tot de conclusie dat het zich meer moest gaan concentreren op de markt van wetenschappelijke publicaties.[376] Via de overname van Noord-Hollandse Uitgeversmaatschappij (1969) en Excerpta Medica (1971) slaagde Elsevier er in om een goede positie te verwerven op deze meer internationaal georiënteerde wetenschappelijke informatiemarkt. Ook op de thuismarkt bleef het bedrijf actief. In 1979 fuseerde Elsevier met de Nederlandse Dagbladunie NV (NDU), waardoor onder andere de krantenedities van NRC Handelsblad en Algemeen Dagblad in zijn bezit kwamen.[377]

Onder leiding van de nieuwe bestuursvoorzitter en voormalig neurochirurg P.J. Vinken (1979-2000) werd de strategie verder aangescherpt.[378] Elsevier stelde zich als doel zijn internationale activiteiten, met name op het gebied van wetenschappelijke publicaties, verder uit te bouwen. Vooral in de Verenigde Staten nam Elsevier verschillende uitgevers over.[379] De nationale rivaal Kluwer had op deze markt al een sterke juridische tak opgezet. Nu de activiteiten op internationaal gebied elkaar ook goed begonnen aan te vullen, leek het voor de hand te liggen dat beide bedrijven op den duur zouden gaan fuseren. Begin 1987 benaderde Elsevier Kluwer met het idee om te fuseren. Nadat onderhandelingen eenzijdig door Kluwer waren afgeblazen, besloot Elsevier in 1987, geheel tegen de in Nederland heersende bestuursnormen in, een vijandig bod te plaatsen. Echter, door de in aller ijl door Kluwer opgeworpen beschermingsconstructies zag Elsevier zich gedwongen van het plan af te zien.[380]

Elsevier ondervond nauwelijks schade van het afketsen van de fusie en bleef de lieveling van de Amsterdamse beurs. Het aandeel Elsevier was zo populair omdat sinds de tweede helft van de jaren tachtig het bedrijf de dubbelcijferige procentuele winstgroei liet noteren. Deze groei was grotendeels te danken aan de hoge winstmarges op de verkoop van wetenschappelijke diensten. De bestuursleden vreesden echter te zeer afhankelijk te zijn van de inkomsten uit de wetenschappelijke tak en meenden dat het productportfolio moest worden uitgebreid om aan de hoge verwachtingen van aandeelhouders te kunnen blijven voldoen. De expansie van het concern zou zich op drie deelmarkten tegelijk richten moeten gaan richten, namelijk op de wetenschappelijke, professionele en vakinformatieve markt. Om minder afhankelijk te

[376] D. van Lente en F. de Goey, 'Trajectories of Internationalization: Knowledge and National Business Styles in the Making of Two Dutch Publishing Multinationals, 1950-1990', in: *Enterprise and Society*, Vol. 9/1 (March) 4-8.
[377] Als onderdeel van de nieuwe combinatie Elsevier-NDU werd Elsevier omgevormd tot houdstermaatschappij. In 1985 besloot het bestuur de toevoeging NDU uit de bedrijfsnaam te halen.
[378] Als hoofd van Excerpta Medica was Vinken in 1971 bij Elsevier terecht gekomen. P. Frentrop, *Tegen het idealisme. Een biografie van Pierre Vinken* (Prometheus, Amsterdam 2007) 457.
[379] Elsevier en Reed waren voornamelijk actief op gebied van overnames en gelijkwaardige partnerschappen en expandeerden niet zozeer via *greenfield-investments*; zie J.P. Jagersma, *Multinationalisatie van Nederlandse dienstenondernemingen* (Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg 1994) 113.
[380] Voor uiteenzetting internationaliseringsbeleid en fusiepoging Elsevier en Kluwer; zie W. Beusekamp en J. Schoonbrood, *De Overval van Elsevier op Kluwer* (Uitgeverij Balans, Amsterdam 1987) 49.

worden van de afzet van professionele en vakinformatieve producten op de thuismarkt ging het vervolgens in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië op zoek naar geschikte fusie of overnamekandidaten. In de Britse uitgever Pearson leek Elsevier een goede partner te hebben gevonden. In voorbereiding op een fusie werd in 1988 een strategische alliantie aangegaan. Langzaam werd duidelijk dat een fusie er niet in zat. Elsevier stuitte bij Pearson op een organisatorische chaos. Bovendien zag Elsevier weinig mogelijkheden om met Pearsons brede scala aan activiteiten schaalvoordelen te realiseren. Pearson op zijn beurt zag niets in een fusie waarin zij genoegen zou moeten nemen met een minderheidsaandeel. Begin 1991 besloten beide partijen van een fusie af te zien. Kort daarna liepen ook de gesprekken met het Amerikaanse Paramount vast.[381]

*Reed International Plc*

In 1884 richtte A.E. Reed in Maidstone (Kent) zijn eerste papierfabriek op. Albert E. Reed & Company Ltd. (1903) was een van de vele papierproducenten die wisten te profiteren van de *boom* in de Britse krantensector tijdens de eerste decennia van de 20e eeuw. Als gevolg van een terugval in de vraag naar papier en toegenomen concurrentie van Scandinavische producenten, raakte Reed & Company na afloop van de Eerste Wereldoorlog in verval. In een wanhoopspoging het bedrijf te redden, zag het zich gedwongen een deel van de familie aandelen te verkopen. Nadat het bedrijf veel van zijn papierfabrieken en al zijn buitenlandse vestigingen had afgestoten, maakte Reed met succes een doorstart. Krantenpapier bleef het belangrijkste product, maar vanaf 1929 startte de onderneming ook met het produceren van verpakkingsmaterialen.

De jaren na de Tweede Wereldoorlog verliepen voor Reed zeer gunstig. De bloei van het bedrijf maakte het mogelijk om het aanbod uit te breiden met bouwmaterialen. Aan deze groeiperiode kwam abrupt een einde toen de Britse regering het bestaande kartel van Britse papierproducenten als onwettig bestempelde. Ten gevolge van de ontbinding van het kartel raakte de binnenlandse markt overspoeld met goedkoop Scandinavisch papier. De dramatische winstdaling die dit tot gevolg had, bewoog grootaandeelhouder en krantenuitgever C. King om in te grijpen. Hij transformeerde Reed in een houdstermaatschappij, waaronder hij alle papieractiviteiten voegde. Zijn kranten- en consumentenuitgaven werden onder een aparte houdstermaatschappij – de International Publishing Corporation (IPC) – geplaatst. In 1970 werd IPC ondergebracht bij het tot Reed International omgedoopte bedrijf.[382] Dankzij de grote reorganisatie raakte Reed uit de rode cijfers, maar vanaf 1975 begonnen de bedrijfsresultaten weer te verslechteren. De

[381] Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 708-721.
[382] Reed International Plc, *Chapters from our history* (Reed International 1990).

tegenvallende resultaten van de papiertak waren hier grotendeels verantwoordelijk voor. Reed besloot vervolgens de papierproductie te gaan afstoten. De krantenactiviteiten werden in 1984 aan mediamagnaat R. Maxwell overgedaan.

Na het aantreden van de nieuwe *chief executive officer* (CEO) P.J. Davis in 1986 kwam de herprofilering in een stroomversnelling.[383] Onder zijn leiding wist het bedrijf zich om te vormen tot een uitgever en dienstverlener pur sang. In 1987 verkocht Reed al zijn doe-het-zelf activiteiten. Een jaar later stootte het zijn laatste papierfabrieken af. Met het verworven kapitaal werden verschillende uitgevers in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten aangekocht.[384] Door middel van de overname van Octopus Publishing (1987) en het Amerikaanse Martindale-Hubbel (1991) versterkte Reed zijn positie op de markt van publieke uitgaven en professionele informatiediensten.[385] Met de overname van de Britse uitgever van *Marquis Who's Who* in 1991 verstevigde Reed zijn leidende positie op het gebied van vakinformatie.[386] Met een breed scala aan activiteiten op het gebied van uitgeven was Reed nu de op drie na grootste uitgever in Europa geworden.[387]

### 4.1.2 Markt, economie en strategie

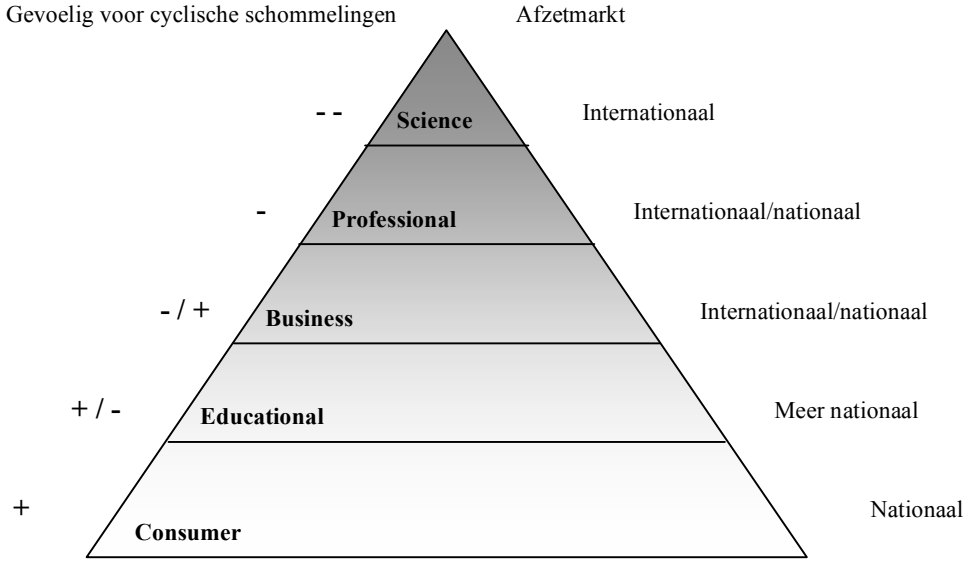
Elsevier was tot 1990 nog op vier informatiemarkten actief: de markt voor wetenschappelijke (*science*), professionele (*professional*), vakinformatieve (*business*) en consumenteninformatie (*consumer*). De wetenschappelijke afdeling hield zich bezig met het publiceren van tijdschriften en het aanleggen van databases voor onderzoek. De professionele tak richtte zich op praktijkgerichte informatie voor educatieve, medische en juridische doelgroepen. Onder vakinformatie vielen alle uitgaven zoals *business-to-business* bladen en handelsedities, die gericht waren op de zakelijke afzetmarkt. Tot de afdeling publieksinformatie werden alle kranten, boeken en consumententijdschriften gerekend. Door de kwakkelende Europese economie eind jaren tachtig liepen de voor de dagbladen- en tijdschriftenmarkt zo essentiële reclame-inkomsten echter snel terug. Om uit deze reclamegelden te kunnen blijven tappen, besloten zowel Reed als Elsevier zich in te kopen in het medium film en televisie.[388] Begin jaren negentig kwamen zowel Reed als Elsevier op deze beslissing terug.

Voor de invulling van het lange termijn beleid van Elsevier gebruikte het bestuur de zogenaamde informatiepiramide, die begin jaren tachtig door de strategisch directeur H.B.M.

[383] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers* 166.
[384] In 1989 nam Reed de Britse *TV Times* en het Amerikaanse Travel Information Group over. Deze laatste werd omgevormd tot de Reed Travel Group.
[385] Octopus was een internationale uitgever op het gebied van fictie, non-fictie, kinder- en educatieve boeken, handels-professionele en technische uitgaven. Martindale-Hubbel had zich gespecialiseerd in juridische publicaties.
[386] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers,* 156. Grootste deel van de winst was afkomstig van de vakinformatie divisie (50%).
[387] Tussen 1986 en 1991 steeg de winst van £100 naar £251 miljoen. De omzet steeg nauwelijks.
[388] Elsevier nam een 50% aandeel in Elsevier Vendex Film en een 19% aandeel in RTL Veronique.

Luykx was geïntroduceerd (zie model 4.1). Het Elsevier raakte er van overtuigd dat het zich moest concentreren op de drie hoogste piramidelagen, omdat hier met kleine volumes de hoogste winstmarges konden worden gerealiseerd. Tevens werd de afzet op deze markten nauwelijks beïnvloed door cyclische schommelingen. Ten slotte konden deze diensten op verschillende nationale markten worden afgezet, waardoor er schaalvoordelen konden worden gecreëerd en Elsevier minder afhankelijk werd van de binnenlandse afzet. Begin jaren tachtig begon de Nederlandse uitgever met het afstoten van al zijn bedrijfsonderdelen die niet rechtstreeks tot de drie kernactiviteiten gerekend konden worden. De eerste bedrijfsonderdelen die werden afgestoten waren de kapitaalintensieve drukkerijen en boekuitgeverijen. De opbrengsten werden vervolgens geïnvesteerd in het aantrekken van kennisintensieve *need-to-know* informatiediensten. De wetenschappelijke en professionele informatiediensten trokken groot voordeel van het feit dat abonnementsgelden vooraf betaald werden en de winstmarges op deze producten doorgaans hoger waren. Eind jaren tachtig ging Elsevier over tot het afstoten van zijn consumentenactiviteiten.[389] De concurrentie op de markt voor kranten en publiekstijdschriften was moordend. In de eerste plaats omdat de opbrengst uit zogenaamde *nice-to-know* informatie sterk gelieerd was aan inkomsten uit reclame. Op de tweede plaats omdat aanbieders voor de opbrengst sterk afhankelijk waren van de losse verkoop.[390]

**Model 4.1 De informatiepiramide [391]**




[389] Elsevier NV, *Jaarverslag 1988,* 12.
[390] De termen *need-to-know* en *nice-to-know* informatie heb ik ontleend aan studie G.J. Johannes en M. Cohen de Lara, *Van Haarlem naar Manhattan: veertig jaar VNU 1965-2005: een uitgeverij in de lage landen wordt internationaal informatie- en mediaconcern* (Boom, Amsterdam 2005).
[391] Het oorspronkelijke model is aangepast. In plaats van vier (*Science, Professional, Business en Consumer*) heb ik vijf lagen in het model aangebracht om aan te geven hoe de educatieve informatiemarkt zich tot de andere verhield.

Voor Reed waren in 1991 de vakinformatieve uitgaven met 50% de belangrijkste generator van winst, gevolgd door inkomsten verkregen uit professionele (26%) en publieksuitgaven (24%). De competentie van de Britse uitgever lag in het uitgeven van boeken, publiekstijdschriften, juridische uitgaven en het organiseren van tentoonstellingen en het leveren van reisinformatie. Daarentegen lag Elseviers kracht meer op het gebied van wetenschappelijke en medische tijdschriften. Met de aankoop van het toonaangevende medische tijdschrift *The Lancet* en de overname van de Britse uitgever Pergamon, slaagde Elsevier er in 1991 in om zijn leidende rol op de internationale wetenschappelijke informatiemarkt te verstevigen.[392] In 1991 boekte Elsevier 59% van zijn winst met het uitgeven en verspreiden van wetenschappelijke publicaties.[393] Het streven van zowel Elsevier als Reed was om hun positie op de markt voor professionele en vakinformatieve uitgaven te vergroten. De mogelijkheden hiertoe waren op de binnenlandse en aangrenzende markten echter beperkt. Mede als gevolg van de kwakkelende Europese economie achtten de bestuurders van zowel Reed als Elsevier het wenselijk om minder afhankelijk te worden van de afzet op de binnenlandse markt, waar Reed 44% en Elsevier 39% van de totale winst boekte.[394] De pijlen waren voornamelijk gericht op de Amerikaanse markt, omdat hier de beste schaalvoordelen te behalen vielen. In tegenstelling tot Europa werd deze markt niet geplaagd door conflicterende taal- en cultuurgrenzen of wetgeving.[395]

Reed en Elsevier besloten om sterk uiteenlopende redenen op zoek te gaan naar een fusiepartner. Bij Reed was het idee om op zoek te gaan naar een buitenlandse partner voornamelijk het gevolg van de druk van aandeelhouders op het bestuur. Ondanks het feit dat gedurende Davis' regeerperiode de winst meer dan verdubbeld was, waren analisten en beleggers begin jaren negentig uiterst pessimistisch over het groeipotentieel van Reed. Directe aanleiding hiertoe was het nieuws dat de winstgroei van Reed in het boekjaar 1990-1991 voor het eerst in tien jaar was gedaald. Reed werd verweten dat het de groeicijfers kunstmatig hoog hield door met enige regelmaat overnames in eigen land en de Verenigde Staten te doen.[396] Op eigen kracht zou de uitgever niet in staat zijn om groei te realiseren. Bovendien leek Reed met een zo breed scala aan activiteiten ook nauwelijks in staat om synergieën te realiseren. Volgens sommige aandeelhouders was het daarom beter om het bedrijf op te splitsen. Ook het feit dat er zich een fusie- en overnamegolf in de uitgeversbranche leek aan te dienen, maakte het Reed bestuur nerveus. Volgens analisten was

[392] Elsevier betaalde een bedrag van £447 miljoen voor Pergamon. Hiermee werd het de grootste overname van Elsevier tot dan toe; zie Elsevier, *Jaarverslag 1991*, 20.
[393] Reed International, *Notice to Shareholders of Reed International Plc. Proposed Merger* (17-11-1992) 6.
[394] Uit Europa was 9% en uit Azië en Australië 12% van de winst afkomstig; zie Reed International, *Notice to Shareholders* en Elsevier, *Jaarverslag 1988*, 13 en *1990*, 13 en 19.
[395] Elsevier, *Jaarverslag 1990*, 12-13. Een uitzondering hierop vormt de educatieve markt.
[396] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers,* 172.

Reed door zijn teleurstellende bedrijfsresultaten en zijn dalende aandelenkoers kwetsbaar geworden voor een overname.[397] De druk van de aandeelhouders dwong het bestuur om op zoek te gaan naar een interessante fusiepartner. Alleen op deze manier zou het zittende bestuur de controle over bedrijf gedeeltelijk kunnen behouden.

Bij Elsevier speelden dergelijke zorgen niet. De Nederlandse uitgever groeide in dezelfde periode in Amsterdam uit tot beurslieveling. Door middel van een goede mix van overnames en autonome groei was tussen 1984 en 1990 de winst van het bedrijf verviervoudigd. Elsevier hoefde zich geen zorgen te maken voor een eventuele vijandige overname. Door de sterke koersstijging van het aandeel liep het bedrijf hierop geen gevaar.[398] Elsevier zelf was wel op zoek naar geschikte overnamekandidaten. Het bedrijf wilde zich meer profileren op de Britse en Amerikaanse markt voor professionele en vakinformatie. Deze marktsegmenten waren aantrekkelijk om een eventuele afvlakking van de winstgroei van de wetenschappelijke activiteiten op te kunnen vangen. Tot dusver was de onderneming er niet in geslaagd om via overnames deze markten te betreden. Een fusie met het Britse Reed bood deze mogelijkheid wel. Door zijn professionele en vakinformatieve activiteiten samen te voegen met die van Reed zou Elsevier beter in staat zijn om zich op de Engelstalige markt te profileren.[399] Elsevier zag bijvoorbeeld grote voordelen in het samenvoegen van de kleine medische tak van Reed met zijn eigen veel grotere medische divisie. Een bijkomstig voordeel van de fusie was dat Elsevier met Britse hulp een betere greep zou kunnen krijgen op de bedrijfsvoering van zijn Amerikaanse dochterbedrijven. Elsevier was namelijk ontevreden over het eigenzinnige optreden van zijn Amerikaanse dochterbedrijven, die het nalieten om het Amsterdamse hoofdkantoor volledig in de bedrijfsvoering te betrekken. Door de inbreng van de Britten zou de culturele kloof tussen de Nederlandse en Amerikaanse bestuursleden kunnen worden gedicht.[400]

Een belangrijke reden voor Reed om juist voor Elsevier te kiezen, was dat het bedrijf door de Nederlandse inbreng dacht zich nog beter te kunnen profileren in de aantrekkelijke bovenste lagen van de informatiepiramide.[401] Net als Elsevier was Reed bovendien overtuigd dat door het samenvoegen van de professionele en vakinformatieve diensten er aanzienlijke schaalvoordelen te behalen waren. Reed's fusiewens was verder ingegeven door ontwikkelingen op de internationale valutamarkt. Vanaf begin jaren negentig was het Britse pond sterk gestegen ten opzichte van de Duitse mark en de Nederlandse gulden. Om de

[397] Reed zou onder andere gesprekken hebben gevoerd met potentiële fusiekandidaten Pearson, Paramount, McGraw-Hill en Bertelsmann; zie Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers,* 155, 167 en 171.
[398] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[399] Interview L. van Vollenhoven (18-6-2007) en Reed International, *Notice to Shareholders,* 6.
[400] Interview H.B.M. Luykx (9-7-2007).
[401] Reed International, *Notice to Shareholders,* 5.

handel met het Europese vasteland niet te schaden was het daarom zaak om valutarisico's beter te spreiden. Anders dan bij Elsevier bood een fusie ook de mogelijkheid om een opsplitsing van het bedrijf te voorkomen. De kans hierop was toegenomen nadat de aandelen op de Londense beurs sterk in waarde waren gedaald.

Bij het besluit om te fuseren, speelden behalve strategische overwegingen ook persoonlijke drijfveren van de bestuurders van Reed en Elsevier een rol. Davis kon Reed zonder enig gezichtsverlies door middel van een fusie in een veilige haven loodsen. Gezien de goede prestaties van Elsevier hoefde Vinken zich over een mogelijke afgang geen zorgen te maken. Een fusie met een Britse of Amerikaanse uitgever gaf hem de mogelijkheid zich ook op een internationaal platform te profileren.[402] Toen de mogelijkheid van een fusie met Reed zich aandeed, zag hij het samen met zijn directe collega's L. van Vollenhoven, Luykx en C.B. Alberti bovendien als een intellectuele uitdaging om de naar hun mening rommelige portfolio van Reed volgens het Luykx model te gaan reorganiseren. Met het geld uit de verkoop van Reed's consumentenactiviteiten zou vervolgens de uitbouw van de professionele en vakinformatieve activiteiten kunnen worden bekostigd. Op deze manier zou het bedrijf in staat zijn om de jaarlijkse procentuele winstgroei met dubbele cijfers te continueren.[403]

### 4.1.3 *Corporate governance*

Reed en Elsevier kenden ieder hun eigen bestuurstradities. Om te beginnen had Reed, net als alle andere Britse bedrijven, een unitair en Elsevier een zogenaamd gespleten *two-tier* bestuurssysteem. De bestuurders van Reed namen gezamenlijk zitting in de board; die van Elsevier enerzijds in de Raad van Bestuur (RvB) en anderzijds in de Raad van Commissarissen (RvC). De board van Reed bestond uit zes gedelegeerde bestuurders of *executive directors* en zes niet gedelegeerde of *non executive directors*. Aan het hoofd van de Reeds board stond Davis, die sinds 1991 behalve *chief executive officer* (CEO) ook *chairman* van het bedrijf was. De RvB van Elsevier bestond uit zes leden en werd aangestuurd door bestuursvoorzitter Vinken. De RvC stond onder leiding van de president-commissaris – A. Schuitemaker – en bestond in totaal uit ongeveer negen leden. De commissarissen stelden de jaarrekening vast, zagen toe op de uitvoering van het strategische en financiële beleid, en hielden zich bezig met de beloningsvraagstukken voor de hogere bestuurskaders. De Britse *non-executives* beschikten over het zogenaamde interveniëringsrecht, wat inhield dat ze zelf plannen mochten presenteren. De beloningsvraagstukken en het toezicht over de financiële huishouding liet de Britse board over aan speciaal daarvoor ingerichte organen: de

[402] Typering Vinken grotendeels afgeleid van Frentrop, *Tegen het Idealisme* en M. van Amerongen, 'Een chirurgijn in uitgeversland', in: *De Groene Amsterdammer* (26-4-1995).
[403] Interview Luykx (9-7-2007).

zogenaamde *Audit* en *Remuneration Committee*, waarin een afvaardiging van *non-executives* plaatsnam.[404] Bij Elsevier werden deze kwesties door de RvC in zijn geheel besproken.

De rol die Davis binnen de bestuursorganisatie vervulde, verschilde sterk van die van Vinken. Binnen de Britse board was het Davis die de verantwoordelijkheid droeg over zowel de uitvoering als de coördinatie van het beleid. Als CEO/*chairman* was hij absoluut leider van het concern, terwijl Vinken werd geacht zich als *primus inter pares* op te stellen. Besluiten werden bij Elsevier niet in naam van de bestuursvoorzitter Vinken, maar door de directie als geheel en in samenspraak genomen. Echter, in de ogen van de Nederlandse pers vertoonde de manier waarop Vinken het bedrijf bestuurde nogal wat overeenkomsten met de traditionele Britse wijze van leidinggeven.[405] Een voorbeeld hiervan was dat Vinken als een van de weinige bestuursvoorzitters in Nederland zich in het jaarverslag rechtstreeks tot de aandeelhouders richtte.[406] Bij veel andere Nederlandse grootbedrijven presenteerden de RvB en RvC zich als collectief. Ook zou het functioneren van de RvB van Elsevier sterk hebben afgeweken van de Nederlandse norm. In plaats van een volledig evenwichtige en gelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen alle directieleden, zou het beleid in grote mate bepaald zijn door de twee-eenheid Vinken en diens rechterhand Van Vollenhoven.[407]

Uit de interviews met bestuurscollega's van Vinken en Van Vollenhoven kan echter vastgesteld worden dat ook binnen de RvB van Elsevier het zoeken naar consensus hoog in het vaandel stond.[408] Wel kan geconcludeerd worden dat Vinkens bestuursstijl enigszins afweek van die van de bestuursvoorzitters van andere Nederlandse uitgevers. Vinken realiseerde zich dat wanneer het bedrijf zou willen uitgroeien tot een grote internationale speler, het bereid moest zijn om concessies te doen aan buitenlandse aandeelhouders.[409] Volgens hem paste daar ook een andere invulling van het leiderschap bij. Ook op het gebied van de financiële huishouding was Elsevier al ver gevorderd in zijn pogingen de organisatie meer op internationale leest te schoeien. Onder de in 1984 opgerichte Zwitserse *subholding* - Elsevier SA te Neufchâtel – werden alle *assets* van alle internationale activiteiten geconcentreerd.[410] Elsevier SA werd onder leiding van de Elsevier directeur Alberti het financieringscentrum van het concern, van waaruit het valuta- en overnamebeleid werd bepaald, de financiële berichtgeving en de contacten met bankiers en beleggers werden

[404] Reed International, *Report & Accounts 1992*, 7.
[405] Beusekamp en Schoonbrood, *Overval,* 38-40 en 47.
[406] Één van de andere Nederlandse onderneming waar de bestuursvoorzitter zich rechtstreeks tot de aandeelhouders richtte, was Koninklijke.
[407] Voor verdere beschouwing relatie Vinken en Van Vollenhoven, zie Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 555-558.
[408] Interview Luykx (9-7-2007) en H. Bruggink (8-8-2007).
[409] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[410] De Zwitserse *subholding* was oorspronkelijk opgezet als een *trust* om bij een mogelijke inval van de Russen tijdens de Koude Oorlog het beheer over de Amerikaanse bezittingen te waarborgen. Interview S. Perrick te Amsterdam (20-6-2007).

onderhouden. Hierdoor was Elsevier in staat de controle te houden over de complexer wordende internationale geldstromen.[411]

In de manier waarop de hoofdkantoren functioneerden waren grote verschillen aan te wijzen. In de jaren tachtig had er onder leiding van Vinken bij Elsevier een grote reorganisatie van het hoofdkantoor plaatsgevonden. Het doel van de reorganisatie was enerzijds om het bedrijf efficiënter te laten opereren en anderzijds de ondersteunende functie van de verschillende departementen te optimaliseren. Als gevolg hiervan werden alle richtlijnen van de functionele, administratieve en geografische departementen geherdefinieerd. Strakkere rapportage richtlijnen moesten er voor zorgen dat de directie van de juiste informatie werd voorzien.[412] Dankzij dit nieuwe managementinformatiesysteem was de bestuurstop in staat om het overzicht over de uitbreidende wereldwijde activiteiten te behouden.[413] Over een dergelijke strak geregisseerde op prestatie gerichte bedrijfsvoering beschikte Reed niet. De organisatie van Reed was vergeleken met die van Elsevier veel hiërarchischer ingesteld. Het bestuur van Reed was ook veel minder bereid om verantwoordelijkheden te delegeren aan lagere echelons. Vergeleken met Elsevier had Reed de beschikking over een groot aantal ondersteunende departementen. Deze maakten het voor CEO/*chairman* Davis mogelijk om zijn ambt goed te kunnen uitvoeren.[414]

### 4.1.4 Medezeggenschap *stakeholders*

De relatie die Reed en Elsevier onderhielden met hun *stakeholders* verschilde sterk van elkaar. Veelal was dit een rechtstreeks gevolg van het feit dat het ondernemingsrecht in beide landen op verschillende wijze was ingevuld. Zo waren bijvoorbeeld de rechten van aandeelhouders in Groot-Brittannië veel ruimer gedefinieerd dan in Nederland. De *Companies Act* van 1985 voorzag bijvoorbeeld in een betere informatieverschaffing aan aandeelhouders dan in Nederland het geval was. De nauwere relatie met zijn aandeelhouders bleek onder andere uit het feit dat ook een aantal grootaandeelhouders in de board van Reed zitting namen. Bij Elsevier was dit niet het geval. Gezien de omvang van de Britse kapitaalmarkt had Reed nooit een beroep hoeven doen op buitenlandse kapitaalmarkten. Het aandelenkapitaal was hierdoor grotendeels in handen van Britse beleggers. Echter, Elsevier kon voor de beste financieringsvoorwaarden niet altijd in Amsterdam terecht. Daarom stonden de aandelen Elsevier ook op de effectenbeurzen van Zürich en Frankfurt genoteerd. Het gevolg hiervan was dat het aandelenbezit van de Nederlandse uitgever meer internationaal gespreid was dan dat van Reed. Beide bedrijven hadden zogenaamde *American*

[411] Elsevier, *Jaarverslag 1988*, 15 en Jagersma, *Multinationalisatie*, 146.
[412] Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 562-564.
[413] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[414] *NRC Handelsblad* (NRC), 'In de bestuursvergaderingen werd niet veel gelachen' (3-1-1995) 17.

*Depositary Receipts* (ADR's) uitstaan op de New Yorkse beurs. Echter, tot een kapitaalsuitbreiding via de New Yorkse beurs (NYSE) was het tot dusverre niet gekomen.[415]

Bij Elsevier werden de aandeelhouders meer op afstand gehouden. In de Nederlandse Structuurwet van 1971 werd onder meer vastgelegd dat niet de aandeelhouder, zoals in Groot-Brittannië gebruikelijk was, maar de commissarissen de directie benoemden danwel ontsloegen. De aandeelhouders van Elsevier werd bij wet enkel de kans geboden om bestuursleden aan te bevelen of bezwaar aan te tekenen tegen een kandidaat. Net als veel andere Nederlandse bedrijven stelde Elsevier wel een vertegenwoordiger van de Nederlandse financiële instellingen aan. Echter, deze persoon werd niet aangetrokken als commissaris om de belangen van zijn bank te verdedigen, maar meer om het bestuur te helpen bij het omzeilen van eventuele valkuilen van de internationale kapitaalmarkt en bij het vinden van nieuwe financieringsmogelijkheden. Bij Elsevier werd deze rol vervuld door de oud-voorzitter van de RvB van ABN AMRO R.J. Nelissen. Nederlandse aandeelhouders hadden evenmin zeggenschap over de samenstelling van de RvC. In Nederland was in de Structuurwet vastgelegd dat de commissarissen zichzelf bij coöptatie benoemden.

De Structuurwet legde bovendien vast dat het de Nederlandse bedrijven vrij stond om hun aandelen te certificeren. Stemgerechtigde aandelen Elsevier werden ondergebracht bij een stichting – het Administratiekantoor – dat op zijn beurt stemrechtloze certificaten uitgaf aan beleggers. De certificaathouder kreeg hiermee het economische belang van de aandelen, maar beschikten niet over het zeggenschapsrecht.[416] Elsevier plaatste het Administratiekantoor in Zwitserland. Het zogenaamde Redactiestatuut van deze stichting zorgde er ten slotte voor dat de aandeelhouders geen kans werd geboden om de opinievorming bij de kranten- en tijdschriftenredacties te beïnvloeden.[417] Begin jaren negentig namen de verschillen af in de manier waarop de beide bedrijven aandeelhouders inspraak verleenden. In aanloop tot de beoogde fusie met Pearson in 1988 had Elsevier zijn financiële organisatie al gereorganiseerd, zodat het bedrijf zou voldoen aan de Britse beursrichtlijnen.[418] Ondanks dat de fusie niet door ging, besloot Elsevier de Britse richtlijnen te blijven hanteren. Onder andere viel dit af te lezen aan een betere informatievoorziening in het jaarverslag.[419]

[415] De reden dat Elsevier en Reed ooit voor ADR's hadden gekozen, was dat het op deze manier niet hoefde te voldoen aan de vele eisen die de Amerikaanse Security and Exchange Commission (SEC) stelden aan een notering aan de NYSE. Voornamelijk uit prestigeoverwegingen besloten beide partijen deze nog aan te houden. Interview Perrick (20-6-2007).
[416] Het doel van deze stichting was te voorkomen dat vijandige aandeelhouders de belangen en de zelfstandige status van het bedrijf zouden kunnen aantasten. Deze stichting stond onder leiding van een aantal directieleden, commissarissen en twee extern aangetrokken deskundigen. De benoeming van het bestuursleden van het Administratiekantoor lag, net als gebruikelijk bij de benoeming van de leden van de RvB en de RvC, in handen van de commissarissen.
[417] Elsevier, *Jaarverslag 1991,* 39-41.
[418] Naar eigen zeggen was het dividendbeleid van Elsevier al minder conservatief geworden; zie Elsevier, *Jaarverslag 1989*, 13.
[419] Ibidem, *1991*.

In de uitgeverssector was van origine weinig staatsbemoeienis. Uitgevers op hun beurt bleven verre van het politieke strijdtoneel.[420] De Britse en Nederlandse uitgeversbranches waren bovendien weinig arbeidsintensief, zodat politici zich doorgaans weinig zorgen maakten over de gevolgen van een fusie of overname voor de werkgelegenheid. Waarin Nederland en Groot-Brittannië van elkaar verschilden, was de manier waarop de rechten van werknemers in de wet waren vastgelegd. Sinds de Wet op de Ondernemingsraden van 1971 waren in Nederland gevestigde bedrijven er toe verplicht de COR en vakbonden de mogelijkheid tot inspraak te bieden wanneer er zich ingrijpende veranderingen binnen het bedrijf voordeden.[421] Met betrekking tot een fusie schreef de zogenaamde SER-fusiecode (1970) voor dat de COR en vakbonden enkele dagen voor de publieke aankondiging moesten worden ingelicht. Echter, een fusie verbieden konden de COR en vakbonden niet. De fusiecode verschafte de vakorganisaties wel het recht een oordeel te vellen over de sociale, economische en juridische gevolgen van een fusie voor de werknemers. Dit betekende dat ze direct betrokken werden bij het samenstellen van een sociaal plan voor de werknemers.

In de ogen van de Britse werknemers zou een dergelijke toezegging echter goud waard zijn geweest. Sinds Margaret Thatcher in 1979 aan de macht was gekomen, raakte de rol van de Britse vakbonden en ondernemingsraden langzaam uitgespeeld. Formeel stond het hen niet langer vrij overleg te voeren met het bestuur. De board van Reed stond het zijn dochterbedrijven toe het personeelsbeleid zelf in te vullen. Onder andere de *National Union of Journalists (*NUJ) en de *Graphical, Paper & Media Union* (GPMU) genoten grote populariteit bij de Britse werknemers. Toch wisten zij niet te voorkomen dat Reed vanaf de tweede helft van de jaren tachtig de salarissen en arbeidsvoorwaarden individueel en eenzijdig begon vast te stellen. De Nederlandse vakbonden en de COR lieten het bij Elsevier niet zo ver komen. In de uitgeversbranche werden de lonen, net als in veel andere Nederlandse sectoren, na overleg tussen vakbonden en de bedrijven vastgelegd in zogenaamde collectieve arbeidscontracten (CAO's).[422]

[420] In tegenstelling tot veel andere Britse bedrijven sponsorde Reed dan ook geen politieke partijen. Elseviers bestuurders Vinken en Van Vollenhoven zetten zich weliswaar actief in voor het Republikeins Genootschap, maar dit gezelschap diende nauwelijks enig politiek doel.

[421] De COR kreeg het zogenaamde advies- en instemmingsrecht. Dit hield in dat de COR onder meer bij belangrijke investeringen, reorganisaties, beëindiging van werkzaamheden van de onderneming of een belangrijk onderdeel daarvan, moest worden geïnformeerd. De werkgever was bovendien verplicht de COR om instemming te vragen over onder andere pensioenkwesties winstdelingsregeling; werktijd- of vakantieregeling; een beloningsregeling; regeling op het gebied van veiligheid en welzijn; aanstellings- en bevorderingsbeleid. Ook stond het de COR toe een bestuurskandidaat voor te dragen. Wanneer de onderneming deze rechten niet respecteerde, stond de COR de weg naar de Ondernemingskamer open.

[422] Bij de FNV hielden zich drie afdelingen bezig met dossier Elsevier, namelijk: FNV Druk en Papier, de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ) en FNV Dienstenbond.

### 4.2 Fusieverdrag (1991-1992)

#### 4.2.1 Fusieonderhandelingen en *due diligence*

In 1988 had Reed Elsevier al eens benaderd met het idee om te gaan fuseren. De reden dat het destijds niet tot een fusie kwam, was dat de Elsevier bestuurders vreesden dat wanneer zij zouden samengaan met het veel grotere Reed de fusie in feite op een verkapte overname zou uitdraaien.[423] In 1991, tijdens de eerste bijeenkomst van de European Publishers Council, bracht Reed een mogelijke fusie opnieuw bij Elsevier onder de aandacht. Deze keer had een fusie meer kans van slagen. De explosieve groei van Elsevier had er voor gezorgd dat het waardeverschil tussen beide flink was afgenomen. Omgerekend in een ruilverhouding zou het eerder in de buurt van de 60-40 komen te liggen dan de 80-20 waar in 1988 nog sprake van was.[424] Met een dergelijke eigendomsverdeling kon de fusie naar de buitenwereld toe nog als een fusie tussen gelijken worden uitgelegd. Aan Reed bestuurders werd kenbaar gemaakt dat alleen in geval van 50/50 verdeling van het eigendom, de Nederlandse commissarissen het de directie toestond om een fusie te bespreken.[425] In januari 1992 vond het eerste gesprek tussen Davis en Vinken plaats. Het duurde niet lang voordat er een principeakkoord werd bereikt. In de *letter of intent* legden de partijen vast dat zij een gelijkwaardige fusie nastreefden en dat alle bedrijfsonderdelen in de fusie zouden worden betrokken.

Hierna ging de zogenaamde *due diligence* fase van start. Elsevier stelde bestuurslid Alberti aan om de gehele operatie te coördineren. Reed schoof op zijn beurt de eigen *chief financial officer* (CFO) N. J. Stapleton naar voren. Alberti als Stapleton hadden carrière gemaakt bij respectievelijk Koninklijke/Shell en Unilever voordat zij de overstap naar de uitgeverswereld maakten.[426] Dankzij de ervaringen die beide heren in deze twee organisaties hadden opgedaan, bestond er een goed idee over hoe de financiële huishouding van het nieuw te vormen Brits-Nederlandse fusiebedrijf er uit moest komen te zien. Beide partijen stelden vervolgens een investeringsbank en raadslieden aan om het boekhoudkundige onderzoek te doen en met suggesties te komen betreffende het nieuw op te zetten financiële en juridische raamwerk.[427] Reed en Elsevier kwamen zonder grote problemen door deze fase heen. De financiële experts vonden geen verborgen schulden en stelden vast dat zowel Reed als Elsevier gezonde bedrijven waren. Wel werd door Elsevier vastgesteld dat Reed's vakinformatieve en consumententak teleurstellende resultaten boekte. Als voorwaarde aan de fusie stelde Elsevier dat alleen wanneer Reed zou instemmen met een sterke sanering van

[423] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers,* 156-157 en interview Luykx (9-7-2007).
[424] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[425] Interview Luykx (9-7-2007) en Van Vollenhoven (18-6-2007).
[426] Alberti was na zijn loopbaan bij Koninklijke/Shell in 1978 als financieel topman in dienst getreden van Elsevier. Stapelton was tot 1986 vice-president en *chief financial officer* van het Amerikaanse dochterbedrijf van Unilever.
[427] Interview Perrick (20-6-2007). Elsevier werd bijgestaan door UBS en advocatenkantoor Loeff, en Reed door investeringsbank S.G. Warburg & Co en de advocaten van Linklaters & Paines.

deze bedrijfsonderdelen de fusie doorgang kon vinden. Met deze voorwaarde stemde Reed vervolgens in.

Het boekhoudkundige onderzoek vormde de basis voor de verdeling van de macht en het eigendom over het nieuwe fusiebedrijf. Elsevier was er erg op gebrand dat Elsevier op zijn minst een gelijkwaardige positie aan die van Reed zou worden toebedeeld. Deze les had Vinken onder meer getrokken uit de afgeketste fusie met Pearson. In de Nederlandse pers liet Vinken destijds optekenen: 'In de Angelsaksische wereld telt bij een fusie maar een ding: wie heeft de macht in het huwelijk. Toen wij de samenwerking met Pearson begonnen waren wij iets kleiner, maar tijdens de onderhandelingen werden wij snel groter dan zij. Daarmee was voor Pearson de kous af.'[428] Nederlanders binnen Koninklijke/Shell en Unilever zouden de Elsevier bestuurders hebben ingefluisterd dat het van belang was om de natuurlijke dominantie van de Britten in te dammen.[429] Een minderheidsbelang voor Elsevier was daarom ook onbespreekbaar. Het verschil in waarde tussen Reed en het kleinere Elsevier diende hierdoor op één of andere manier te worden gecompenseerd. Een optie was om Reed een direct belang van 15% in Elsevier te laten nemen.

Gezien het gunstige Nederlandse belastingsklimaat gaven de Elsevier bestuurders er de voorkeur aan om het fusiebedrijf in Nederland te vestigen. De kans dat de Britten in deze prestigekwestie zouden toegeven, was nagenoeg uitgesloten.[430] Het omdopen van het concern in een *public limited company* (Plc) met een hoofdkantoor in Londen had volgens de bestuursleden van Elsevier als nadeel dat het zich hiermee volledig zou overleveren aan de Britse beursrichtlijnen.[431] Een voor beide partijen passende oplossing was snel gevonden. In navolging van Koninklijke/Shell en Unilever werd voorgesteld een duaal gestructureerde eenheid te creëren. Stapleton en Alberti waren gezien hun achtergrond vertrouwd met deze opzet en besloten de beproefde duale structuur als blauwdruk voor het nieuwe fusiebedrijf te gebruiken. Een belangrijk voordeel van de duale structuur was dat er aanzienlijke fiscale voordelen mee te behalen vielen.[432]

De keuze voor de duale structuur bood op verschillende manieren uitkomst. Het laten voortbestaan van de hoofdkantoren als aparte entiteiten had als voordeel dat de kennis van de

[428] *NRC*, 3-1-1995, 'In bestuursvergaderingen werd niet veel gelachen' (3-1-1995), 17.
[429] Interview Luykx (9-7-2007) en Van Vollenhoven (18-6-2007).
[430] *Financial Times* (FT, London edition), 'Survey of World Taxation' (18-2-1993), 34. Price Waterhouse: '*Our task had to be to set something up and convince people that is was right and still proper for us to have a UK holding company and still allow the group as a whole to have these benefits which we would have had anyway if we had set it up as a Dutch holding company. In other words, to put us as a country on an equal footing' --- 'If we couldn't have solved these problems, then the deal could not have happened'*
[431] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[432] *FT*, 'Survey of World Taxation' (18-2-1993) 34. *'The merged group, (...), said the merger would cut its effective tax rate by up to one percentage point a year. Given the combined companies made estimated pre-tax profit of Pounds 424 m last year, that is not an insignificant saving'.* Price Waterhouse werkte het fiscale raamwerk uit samen met Freshfields en Linklaters.

lokale markten en de binding met de eigen werknemers behouden bleven. Een ander voordeel was dat via het Amsterdamse en Londense kantoor de contacten met de Europese en Londense financiële markten konden worden onderhouden. Voor Elsevier gold dat de duale opzet een gunstige uitwerking zou kunnen hebben bij het verkrijgen van de gewenste steun van de Nederlandse vakbonden en ondernemingsraad. Elsevier hoefde zich hierdoor evenmin zorgen te maken over mogelijke vijandige concentraties in het aandelenvermogen van zijn Britse partner. Hoewel deze opzet de mogelijkheid bood om de beschermingsconstructies van de Nederlandse houdstermaatschappij te behouden, besloot het Elsevier bestuur deze af te schaffen. Het Elsevier bestuur zag geen reden om de beschermingsconstructies aan te houden.[433] Het enige voorbehoud dat in de statuten van het nieuwe fusiebedrijf werd vastgelegd, was dat wanneer een potentiële koper slechts op één van de twee houdstermaatschappijen een bod zou doen, de bedreigde vennootschap automatisch het recht verloor om bestuursleden af te vaardigen aan de beide *subholdings*. Dit dwong geïnteresseerde partijen er toe om alleen op het fusiebedrijf in zijn geheel te bieden.[434]

Anders dan de Koninklijke/Shell Groep besloten de partijen de financiële huishouding al direct te harmoniseren. In de toekomst zou het bedrijf zich op financieel gebied als een eenheid aan de buitenwereld presenteren.[435] Dit betekende dat de beide boekhoudsystemen op elkaar moesten worden afgestemd. Bij de opbouw van de financiële organisatie in Londen werd die van Elsevier als voorbeeld genomen.[436] De nieuwe gecombineerde jaarrekening moest zowel aan de Britse als de Nederlandse boekhoudkundige richtlijnen voldoen. Behalve in pond sterling stonden de belangrijkste bedrijfsresultaten ook in guldens en dollars afgedrukt. De aandelen van Reed en Elsevier werden aan dezelfde beurzen genoteerd en alle aandeelhouders kregen dezelfde rechten.[437] Van groot belang was de zogenaamde *Equalisation Agreement*, waarin onder meer de eigendomsverdeling, de ruilvoetverhouding tussen de verschillende aandelen en de gelijke beloning van de aandeelhouders werden geregeld. Met betrekking tot de dividendbepaling sprak men af dat de Britse en Nederlandse bestuursorganen deze alleen in samenspraak en wederzijdse instemming mochten vaststellen.[438] Wanneer de aandeelhouders, de Britse en Nederlandse belastingsdiensten en de mededingingsautoriteiten geen bezwaar zouden aantekenen, kon de fusie op 1 januari 1993 van start gaan.

[433] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[434] Interview Perrick (20-6-2007).
[435] Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 24.
[436] Reed International, *Report & Accounts 1992*, 5 en 25. Voor Reed had dit tot onder meer tot gevolg dat het boekjaar niet langer eind maart, maar zoals gebruikelijk bij Elsevier, eind december werd beëindigd.
[437] Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 2 en Elsevier, *Annual Review 1993*, 9.
[438] Reed International, *Report & Accounts 1992*, 25. De *Equalisation Agreement* kwam tot stand in de week van 14 september 1992. Alvorens het dividendvoorstel aan de Britse *board* kon worden voorgelegd, moest er eerst in een gezamenlijke zitting van de RvB en RvC overeenstemming worden bereikt over hoogte van de uitkering; zie Elsevier, *Annual Review 1992*, 25 en *1993*, 7.

### 4.2.2 Fusieplan

Voordat de fusie kon worden afgekondigd, moest nog eerst de zogenaamde *Head of Agreement* worden opgesteld. Behalve de financiële en juridische bepalingen werden hier de strategische en juridisch-organisatorische hoofdlijnen in opgenomen. De verwachting was dat de mededingingsautoriteiten geen bezwaar zouden maken tegen een volledige fusie. Het plan was om de fusie op 17 september 1992 officieel aan te kondigen. Een week daarvoor zou de Nederlandse ondernemingsraad worden ingelicht. De onderhandelingen verliepen zeer vlot. Echter, door ontwikkelingen op de valutamarkt dreigde de fusie alsnog te mislukken. Vanaf half augustus begon de koers van het pond sterling sterk te dalen. Behalve voor de beurswaarde, had dit negatieve gevolgen voor de omzet en de winstverwachting van Reed. Om de fusie niet in gevaar te brengen besloot men halverwege september om de deelneming van Reed in Elsevier naar 11,5% terug te brengen.[439] De steunaankopen van het pond door de Bank of England, bedoeld om het pond te laten stijgen om zo aan de voorwaarden van het Europees Monetair Stelsel (EMS) te kunnen blijven voldoen, bleken maar weinig uit te halen. Op 16 september besloot de Britse centrale bank daarop het lidmaatschap van de EMS op te zeggen. Het pond raakte hierdoor in een vrije val, en in zijn kielzog dreigde het fusieverdrag te worden meegesleurd.

Gezien de matige prestaties in de jaren 1989-1991 was Reed er veel aan gelegen om de fusie doorgang te laten vinden. Immers, de kans bestond dat door het afbreken van de onderhandelingen de waarde van het aandeel verder zou dalen. Reed kon hierdoor een interessant overnamedoelwit worden. Het bestuur van Elsevier had minder haast. Immers, door de verslechterende ruilvoetverhouding en de koersdaling van het Britse aandeel was de kans groot dat Reed's aandeel in Elsevier zou verkleinen. Op 17 september 1992 werd de fusie inderdaad officieel aangekondigd. Zoals verwacht tekenden de Europese mededingingsautoriteiten geen protest tegen de fusie aan. In het persbericht werd medegedeeld dat gezien de ontwikkelingen op de valutamarkt de waardeverdeling heronderhandeld moest worden. Eind oktober maakte men bekend dat Reeds deelneming in Elsevier was teruggebracht tot 5,8%.[440] Volgens de beleggers had Reed de beste *deal* gesloten, met als gevolg dat het Britse aandeel sterker steeg dan dat van Elsevier. Vooral de wetenschappelijke en professionele tak van Elsevier werd door de Britse beleggers als zeer waardevol gezien.[441]

[439] Methode van waardebepaling Reed en Elsevier: gemiddelde van concerns over enkele tientallen beursdagen voor afsluiten van de fusie.
[440] Reed International, *Notice to Shareholders,* 10-11.
[441] *FT*, 'Finance and the Family' (19-9-1992).

De Nederlandse vakbonden reageerden gemengd op het nieuws.[442] Positief was dat, gezien de beperkte overlap van activiteiten, de kans klein was dat de fusie gepaard zou gaan met groot banenverlies. De vakbonden vreesden wel dat het minder inspraak zou krijgen in de besluitvorming op centraal niveau. De COR van Elsevier erkende de strategische voordelen van de fusie, maar maakte zich samen met de vakbonden zorgen over het feit dat hun verworven rechten alleen golden voor alle activiteiten in Nederland.[443] Onduidelijk was of de Nederlandse ondernemingsraad over beslissingen die het gehele fusiebedrijf troffen – zoals reorganisaties of fusies – zijn stem behield. De toezegging van het Elsevier bestuur dat de COR niet hoefde te vrezen voor een inperking van de inspraakmogelijkheden, stelde hen enigszins gerust. Bij de Britse vakbonden bestonden soortgelijke zorgen niet. Zij hadden eerder de hoop dat de fusie met de meer sociaal ingestelde Nederlanders in de toekomst in hun voordeel uit kon werken. In Groot-Brittannië genoten de vele lokale ondernemingsraden of *work councils* geen inspraakmogelijkheden op centraal niveau. Door het bestuur van Reed werden zij als verlengstuk van de vakbonden gezien.

In het fusieprospectus stonden de globale doelstellingen en structurele kenmerken van de fusie, de bedrijfshistorische achtergronden, de winst- en omzet ontwikkeling en de accountantsrapporten afgedrukt. Het speciaal voor de gelegenheid uitgegeven eerste gecombineerde jaarverslag gaf beleggers een blik op hoe het bedrijf in de toekomst zou gaan opereren. Als werknaam werd de Reed Elsevier Groep gebruikt.[444] Reed Elsevier gaf te kennen een verbetering van de positie op de Noord-Amerikaanse, Europese en Aziatisch-Pacifische markt na te streven.[445] Autonome groei moest naar eigen zeggen voortkomen uit de lancering van nieuwe productlijnen en *formats*, uit kostenbeheersing en goed portfoliomanagement. Daarnaast moest de groei komen uit overnames van aanbieders van wetenschappelijke, professionele en vakinformatieve diensten. Het bestuur deed geen mededelingen over welke bedrijven het op het oog had, hoe men kostenbesparingen dacht te kunnen verwezenlijken, of welke synergieën men op het oog had. Evenmin deed het bedrijf een voorspelling over de jaarlijks te verwachten winstgroei.[446] In tegenstelling tot wat in Nederland gebruikelijk was, liet de Britse beurswaakhond dit niet toe. De aandeelhouders van Elsevier hielden zich vast aan Vinkens vroegere belofte dat de winst ieder jaar met dubbele

[442] *Algemeen Dagblad* (AD),'Gemengde reacties op fusie Elsevier' (18-9-1992) 27.
[443] Het vraagstuk van medezeggenschap vormde volgens sommigen het voornaamste struikelblok voor grensoverschrijdende fusies. Sociale richtlijnen voor internationale fusies bestonden nog niet, waardoor er ten tijde van de fusie grote verschillen bestonden in de manier waarop deze invulling werd gegeven. C.W.A. Timmermans, 'Ontwerp-EEG richtlijn over internationale fusies', in: *TvvS: Maandblad voor Ondernemingsrecht en rechtspersonen*, Vol. 4 (1985) 98-99.
[444] De partijen hielden nog een slag om de arm met betrekking tot de naam van de nieuwe combinatie. Tot laat in het proces zou er nog zijn nagedacht over een geheel nieuwe naam.
[445] Reed International, *Notice to Shareholders,* 1-2.
[446] Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 1 en interview Van Vollenhoven (18-6-2007).

cijfers zou groeien. Tijdens de buitengewone aandeelhoudersvergadering halverwege november stemden de aandeelhouders met het fusieprospectus in.[447]

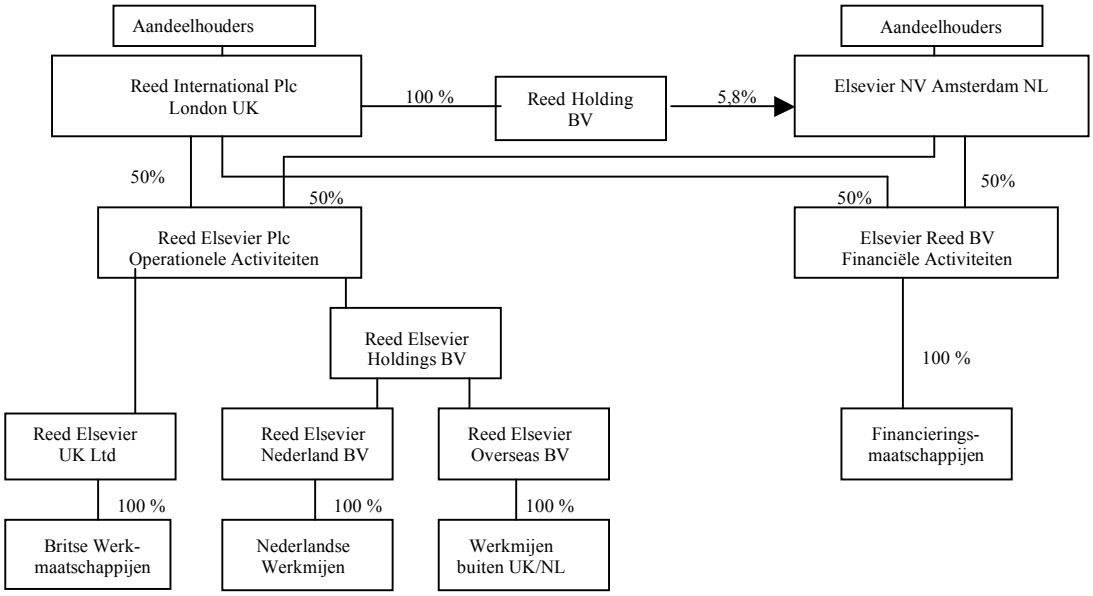
De nieuwe combinatie zou zich op vier marktsegmenten gaan richten: namelijk *science*, *professional*, *business* en *consumer* informatiediensten. Met betrekking tot de consumentenuitgaven werd het voorbehoud gemaakt dat alleen geselecteerde markten zouden worden bediend.[448] Een kritische lezer van het fusieprospectus en het jaarverslag kon hieruit concluderen dat Reeds omvangrijke consumententak het zwaar te verduren zou krijgen. Onduidelijk was wat het nieuwe bestuur met Reeds kleine educatieve tak wilde doen. Investeren in deze sector was volgens de Elsevier bestuurders niet interessant, omdat de vraag naar bijvoorbeeld schoolboeken sterk afhankelijk was van het overheidsbeleid.[449] Wanneer zich een geschikt moment zou voordoen, was de bedoeling dat ook dit bedrijfsonderdeel afgestoten zou worden . De kracht van de fusie lag in het feit dat deze zowel Reed als Elsevier de kans bood om hun positie te versterken op de wereldwijde markt van *need-to-know* informatiediensten. Wederzijds profijt kon getrokken worden uit Reed's sterke professionele en vakinformatieve activiteiten en Elseviers wetenschappelijke diensten. Behalve de schaalvoordelen op de Europese en Amerikaanse markten had de vermenging van het takenpakket tot voordeel dat de bedrijven minder afhankelijk werden van het thuisland en van de groei in één bepaald marktsegment.

### 4.2.3 Fusieraamwerk

Het juridische raamwerk ging er van uit dat alle financiële en operationele belangen onder twee houdstermaatschappijen – Reed International Plc en Elsevier NV – zouden worden geplaatst. Onder de beide zogenaamde *holdings* werden twee *subholdings* geplaatst. De eerste – Elsevier Reed BV – had louter als taak sturing te geven aan alle financiële administraties van Reed Elsevier. Met kantoren in zowel Nederland en Zwitserland kon het bedrijf het belastingsresultaat nog verder optimaliseren.[450] De belangrijkste *subholding* – Reed Elsevier Plc –kreeg de leiding over alle operationele activiteiten van het concern. In de praktijk werd Reed Elsevier Plc het kloppende hart van het nieuwe fusiebedrijf (zie organogram 4.1).

[447] Om de aandeelhouders tevreden te stemmen, beloofde Elsevier net als Reed hun aandeelhouders een interim-dividend uit te keren; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 'addition to'.
[448] Reed International, *Notice to Shareholders,* 2 en Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 1-2.
[449] Interview Luykx (9-7-2007) en Van Vollenhoven (18-6-2007).
[450] *FT*, 'Survey of World Taxation' (18-2-1993) 34 en interview Perrick (20-6-2007).

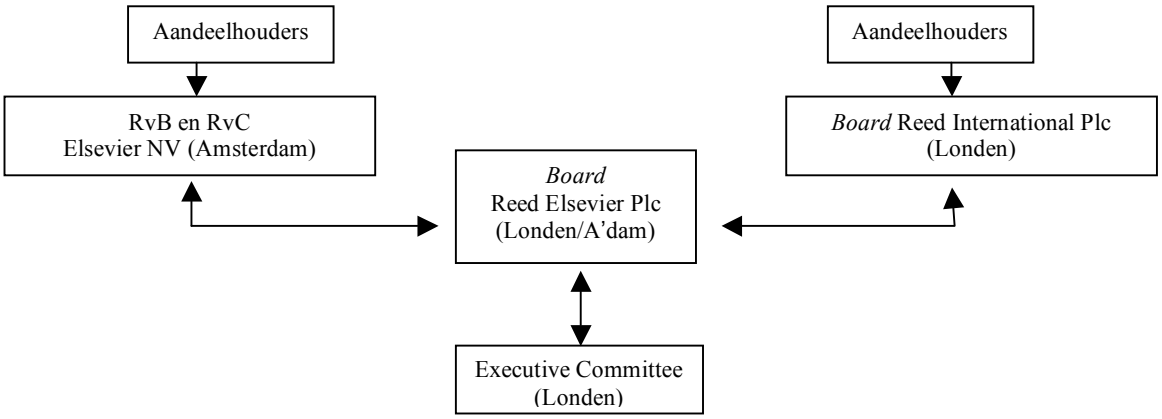
**Organogram 4.1 Juridische opzet Reed Elsevier Groep**




Het besluit om de belangrijkste *subholding* – Reed Elsevier Plc – een Britse vennootschappelijke status mee te geven, had automatisch tot gevolg dat het bestuursapparaat volgens de in Groot-Brittannië geldende normen moest worden ingevuld. Dit betekende dat er één board moest worden gecreëerd. Om te voorkomen dat het Britse bestuursmodel te dominant zou worden, eiste de directie van Elsevier dat er een apart college – een zogenaamd *Executive Committee* (EC) – zou worden samengesteld. Het EC zou naar voorbeeld van Elseviers RvB moeten gaan opereren (zie organogram 4.2). De volgende stap was om de omvang van de EC en de board van Reed Elsevier Plc vast te stellen.[451] De beide houdstermaatschappijen kregen ieder het recht om vier *non-executives* en vijf *executive directors* aan de board van Reed Elsevier Plc af te vaardigen. In totaal zouden er in de board in totaal tien *executives* en acht *non-executives* plaatsnemen.[452]

[451] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[452] In de *subholding* Elsevier Reed BV stelde men geen grens aan het aantal bestuurszetels. Behalve alle negen gedelegeerde leden namen ook alle achttien niet gedelegeerde bestuurders zitting in het bestuur. In de board van de Britse houdstermaatschappij – Reed International – beschikten slechts drie bestuurders over gedelegeerde en zes over niet gedelegeerde bevoegdheden. De RvB van Elsevier bestond uit zes directeuren en de RvC uit negen toezichthouders; zie Reed International, *Report & Accounts 1992*, 1-2, Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 26 en Elsevier, *Annual Report* 1993, 12.

**Organogram 4.2 Organisatorisch raamwerk Reed Elsevier Groep**




Bij zowel Reed als Elsevier was men er van overtuigd dat het EC compact van samenstelling moest zijn. Het feit dat geen van beide partijen een 'parlement aan de top' wilde, betekende dat niet alle Nederlandse directieleden en Britse *executives* in het EC konden plaatsnemen. Onderling werd overeengekomen dat ieder twee *executives* in het EC mocht benoemen. Als leden van het EC werden Vinken, Van Vollenhoven, Davis en I.A.N. Irvine voorgedragen. Voor CFO Stapleton was dit een grote teleurstelling. Pogingen van Reed om hem als vijfde EC-lid aan te stellen liepen echter op niets uit. De Nederlanders bleken in geen geval bereid om te tornen aan het uitgangspunt dat alle bestuursorganen paritair moesten worden samengesteld.[453] Bij Elsevier was men er van overtuigd dat alleen op deze manier het gevaar van machtsconcentratie en polarisatie kon worden voorkomen.[454] De Nederlanders stonden wel toe dat Stapleton als enig niet gedelegeerd bestuurslid aan de vergaderingen van het EC mocht deelnemen. In het najaar van 1992 werd een begin gemaakt met de verdere invulling van het bestuursapparaat. Operationele, functionele en regionale verantwoordelijkheden moesten op een zo evenwichtig mogelijke manier tussen bestuursleden en bestuurscentra worden verdeeld. Daarnaast moest men het zien eens te worden over de vraag hoe de rol van het leiderschap moest worden ingevuld en wie het voorzitterschap op zich mocht nemen.

Met het onderbrengen van alle uitvoerende en coördinerende taken bij het bestuur van een aparte vennootschap Reed Elsevier Plc, verloren de bestuursorganen van de beide houdstermaatschappijen niet al hun functies. De commissarissen en *non-executives* van Elsevier en Reed International hadden in eerste plaats de taak om de belangen van de eigen houdstermaatschappij te beschermen. Daarnaast moesten zij controleren of de bedrijfsvoering conform de gezamenlijk opgestelde *corporate governance* richtlijnen verliep.[455] Formeel moesten belangrijke besluiten die door de board van Reed Elsevier Plc werden genomen, ook

[453] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[454] Elsevier, *Annual Report 1993*, 20.
[455] Ibidem, 12.

nog door de bestuurscolleges worden goedgekeurd. Gezien de grote overlap van bestuursfuncties was de kans klein dat de besluiten van de centrale board door de nationale bestuursorganen zouden worden gedwarsboomd.[456]

Het leiderschap was het volgende punt waar overeenstemming over moest worden bereikt. In Groot-Brittannië werd doorgaans de *chairman* als hoogste vertegenwoordiger van het bedrijf gezien. Bij veel Britse bedrijven liet de *chairman* de uitvoering van het dagelijkse beleid over aan een CEO. Echter, bij Reed was Davis zowel *chairman* als CEO. De invoering van een nieuwe *Code of Best Practice* eind 1992 door de Britse Cadbury Committee gaf voor veel Britse bedrijven de aanzet om de positie van de CEO en de *chairman* door twee aparte personen te laten vervullen.[457] Anders dan bij de Nederlandse Structuurwet liet deze bestuurscode zich niet uit over de invulling van de beide ambten. Deze kon naar eigen inzicht worden ingevuld. In aanmerking voor het hoogste ambt van *chairman* kwamen Vinken en Davis. Aangezien beide partijen niets zagen in een gedeeld leiderschap besloot men het voorzitterschap aan Vinken te verlenen en de post van CEO aan Davis. Na twee jaar zou Vinken aftreden, waarna Davis *chairman* zou worden en een Nederlander de nieuwe CEO.[458] Opvallend is wel dat Vinken als *chairman* ook gedelegeerde bevoegdheden kreeg toegeschoven, waarmee hij zowel betrokken was in de besluitvorming in de board als in de EC van Reed Elsevier Plc.

Een andere prestigekwestie vormde de vraag waar de EC en de bestuurscolleges van de beide *subholding*s zouden samenkomen.[459] Besloten werd om het EC wekelijks in Londen en de bestuurscolleges van Reed Elsevier Plc en Elsevier Reed BV maandelijks afwisselend in Amsterdam en Londen te laten vergaderen. De financiële eindverantwoordelijkheid kwam in handen van de Britse CFO Stapleton en dus bij het Londense kantoor te liggen. Gezien het belang van de post werd de Nederlander Alberti direct onder hem geplaatst. Alberti's positie was ondergeschikt aan die van Stapleton, maar gezien het gewicht van zijn portefeuille en zijn kennis van de financiële bedrijfsvoering kon de Brit niet om hem heen.[460] Samen met

[456] Reed Elsevier, *Annual Review 1993*, 30. Een potentieel gevaar vormde zich wel wanneer de drie commissarissen van de Nederlandse houdstermaatschappij, die niet in de board van Reed Elsevier Plc deelnamen, zich tegen een besluit zouden keren.
[457] E. Dedman, 'The Cadbury Committee recommendations on corporate governance – a review of compliance and performance impact', in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4/4 (December 2002) 335-352. Reed voldeed al wel aan de richtlijn van de Cadbury Committee dat er ten minste drie *non-executives* in zijn *board* zitting moesten nemen.
[458] Reed International, *Notice to Shareholders,* 12.
[459] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers,* 177 en 181.
[460] De in Amsterdam gestationeerde Alberti zat bovenop de kasstromen van het nieuwe concern. Alberti was bovendien opgedragen om Elseviers Zwitserse *trust* om te dopen in het financieringscentrum voor het gehele Reed Elsevier concern.

Stapleton stond hij voor de taak een nieuw rapportage- en boekhoudsysteem voor Reed Elsevier te ontwikkelen.[461]

Het uitgangspunt van het nieuwe bedrijf was een gedecentraliseerde bestuursinrichting door te voeren, waarbij de werkmaatschappijen de vrijheid werd gegund om naar eigen invulling de gestelde doelstellingen te halen, mits ze voldeden aan de strategische en financiële richtlijnen die de hoofdkantoren hen stelden.[462] In overeenstemming met de bestuurswijze van beide bedrijven, werd er bij Reed Elsevier een onderverdeling gemaakt in productdivisies, die per regio apart werden ingevuld. De verantwoordelijkheid over de beleidsuitvoering en de controle op de boekhouding werden door het EC gedelegeerd aan het zogenaamde *Operating Committee* (OC), die als onderdeel van de Reed Elsevier Plc board rechtstreeks aan de CEO Davis moest rapporteren. Vinken zou binnen het EC gaan toezien op alle staffuncties en de strategie. Het OC bestond uit Alberti, H. Bruggink, J. Kels, P. Vlek (Elsevier) en J.B. Mellon, I.L.M. Thomas en de Amerikaan R.L. Krakoff (Reed).[463]

Om te voorkomen dat bestuursleden verschillend beloond werden, was het nodig het beloningstelsel van de Nederlanders te herzien. Een te grote dispariteit in beloning zou immers tot frustraties kunnen leiden. Zoals gebruikelijk in Groot-Brittannië lag deze taak bij het zogenaamde *Remuneration Committee*.[464] Deze commissie kwam tot het besluit dat beloning van het Elsevier management zou worden gelijk getrokken met die van hun nieuwe Britse collega's.[465] De beloning van de bovenste bestuurslagen bestond voortaan uit een vast en een variabel deel. Deze variabele beloning bestond uit een prestatie gerelateerde bonus en een optieregeling.[466] Wanneer de groei van het bedrijf zich na de fusie zou voortzetten, zou het Nederlandse management er financieel flink op vooruit gaan. Wel bleven er verschillen bestaan in de wijze waarop de arbeidscontracten waren opgesteld. De arbeidscontracten van de Reed medewerkers had een kortere looptijd en bood minder sociale zekerheid dan de Nederlandse variant.[467]

---

[461] Alberti en Stapleton namen samen plaats in het nieuwe *Audit Committee*. Volgens Brits gebruik zag dit college toe op het financiële beleid van het fusiebedrijf. In het *Audit Committee* namen alle *non-executives* van Reed Elsevier Plc *board* deel. Het orgaan stond onder leiding van voorzitter David Webster; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1993*, 31.
[462] Reed Elsevier, *Annual Review 1992*, 1.
[463] Alberti was verantwoordelijk voor de financiële administratie, Bruggink voor de juridische en medische tak, Kels voor de wetenschappelijke activiteiten (Elsevier Science Publishings Corporation) en Vlek voor de resterende Nederlandse consumenten activiteiten (Bonaventura en Dagbladenunie) en de opleidingen (Elseviers Opleidingen, Krisp Repro, Misset en Pan European Publishing Company). Krakoff droeg de verantwoordelijkheid over de Amerikaanse *business* (Cahners Publishing Company en Reeds Exhibition Companies) en Mellon over de Britse en Europese *business* (Reed Publishing Europe en Reed Business Publishing) en consumenten activiteiten (IPC Magazines en Reed Regional Newspapers). Ten slotte, had Thomas de Amerikaanse reisinformatie en R&D activiteiten onder zich (Travel Group, Reed Reference Publishing, Reed Technology & Information Services en Reed Information Group); zie Reed Elsevier, *Annual Review 1993*, 26.
[464] In dit orgaan stond onder voorzitterschap van Sir C. Lewington; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1993,* 31.
[465] Reed International, *Report & Accounts 1992*, 7.
[466] Interview C. Ankersmit (6-8-2007).
[467] Om ook de verschillen in sponseringsbeleid enigszins gelijk te trekken, besloot Elsevier zijn uitgaven aan charitatieve, educatieve en culturele instellingen flink op te schroeven. Interview Van Vollenhoven en Reed Publishing House Ltd, *Report & Accounts 1991*, 3.

### 4.3 Post-fusie periode (1993-2003)

#### 4.3.1 Organisatorische samensmelting

Op 1 januari 1993 ging de fusie officieel van start. De naam Reed Elsevier Groep was gebleven en opgesierd met een nieuw logo, bestaande uit de ineengevlochten beginletters van de beide concerns. In waarde gemeten was Reed Elsevier de op twee na grootste uitgever ter wereld, wiens diensten in 43 landen verkrijgbaar waren.[468] De fusie kende een vliegende start. Het eerste jaar werd afgesloten met een winststijging van 17% tot £558 miljoen (zie overzicht 4.1). Dat was beduidend hoger dan de 12% winstgroei die beursanalisten hadden verwacht.[469] De grootste aanjagers van de groei waren Elseviers wetenschappelijke (30%) en Reeds vakinformatieve diensten (30%). Ongeveer een kwart van de winst was afkomstig van het Europese vasteland. 31% van de opbrengst kwam uit Groot-Brittannië en 34% uit de Verenigde Staten.[470] In het bijzonder het NRC Handelsblad had grootse verwachtingen van de nieuwe combinatie, en stelde dat Elsevier door zijn fusie met Reed kon uitgroeien tot een Unilever onder de uitgevers.[471]

**Overzicht 4.1 Jaarlijkse winstgroei Reed Elsevier in percentages (gemeten in £)**

| 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16% | 28% | 17% | 19% | 11% | 2% | -6% | -8% | -3% | 20% | 11% | 9% |

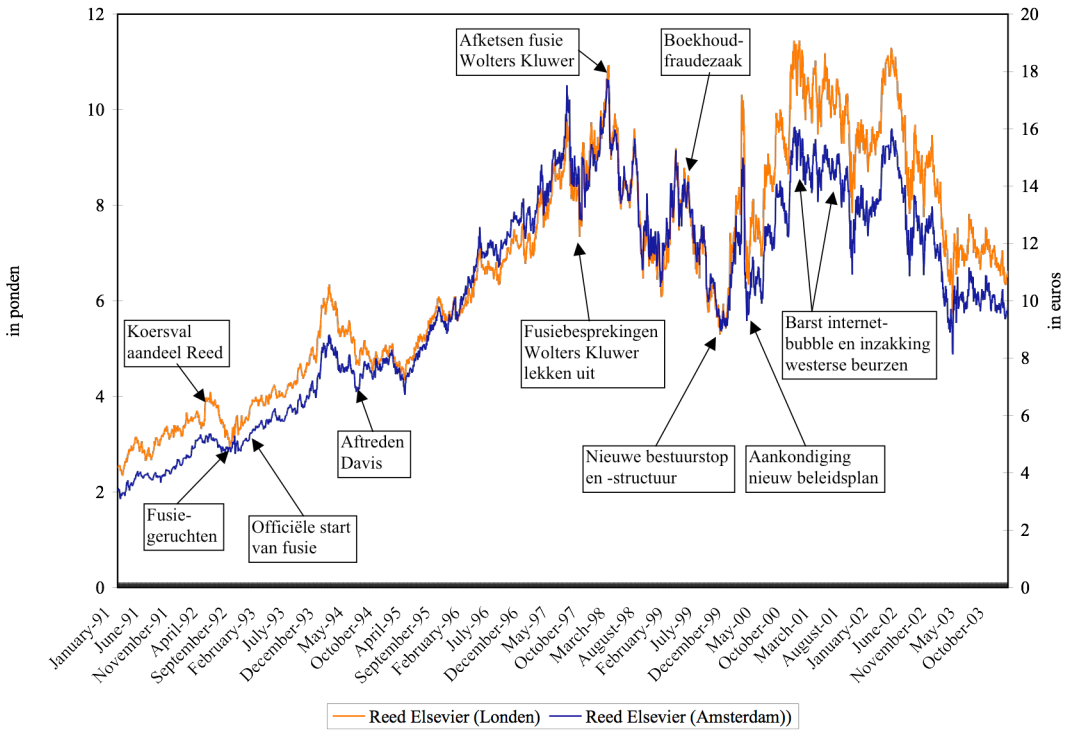
Het eerste jaar stond in het teken van de integratie van de beide hoofdkantoren. Het directiesecretariaat was het eerste onderdeel dat naar Londen werd verplaatst; gevolgd door de financiële administratie. Vanuit Londen zou de coördinatie over de bedrijfsfinanciën gevoerd worden.[472] Vooraf was afgesproken om, met uitzondering van de Human Resource (HR) en Treasury afdeling, alle staffuncties geleidelijk naar Londen te verplaatsen. Immers, hier zouden de vergaderingen van het EC gaan plaatsvinden.[473] Vervolgens werd begonnen met het op elkaar afstemmen van de operationele activiteiten van de beide concerns. Het doel van de gehele operatie was om de bestaande overlap die er bestond in de werkzaamheden zo snel mogelijk weg te werken. Met een sterk productportfolio zou het bedrijf vervolgens beter in staat zijn om de klanten voor zich te winnen.[474] Veel voordeel viel er te behalen bij het samenvoegen van de juridische en medische activiteiten. Om optimaal te kunnen profiteren van synergieën en schaalvoordelen werd er een nieuwe divisie in het leven geroepen, onder leiding van Bruggink, die zich speciaal met deze activiteiten ging bezighouden. Op het gebied van consumentenactiviteiten werden nauwelijks schaalvoordelen verwacht.

[468] *FT*, 'Survey of World Taxation' (18-2-1993) 34.
[469] *NRC*, 'Treurspel in de industrie maar banken vieren feest' (31-12-1993) 18.
[470] Reed Elsevier, *Annual Review 1992,* 4 en *1993*, 4.
[471] *NRC*, 'Treurspel in de industrie maar banken vieren feest' (31-12-1993) 18.
[472] Reed International, *Report & Accounts 1993*, 2 en interview Ankersmit (6-8-2007).
[473] Interview Van Vollenhoven (31-12-1993).
[474] Ibidem.

Op de beurs ging het Reed Elsevier in het eerste jaar ook voor de wind (zie grafiek 4.1). De aandelen Reed en Elsevier namen op de Londense en Amsterdamse beurs flink in waarde toe. In het eerste jaar zagen de aandeelhouders van Reed het rendement per aandeel met 17% en die van Elsevier met 16% toenemen.[475] Toch hadden de aandeelhouders wel het nodige aan te merken op de manier waarop het bedrijf inzicht verschafte in de bedrijfsvoering. Naast de aparte jaarverslagen van de twee houdstermaatschappijen, had het bestuur ook besloten om één gecombineerde jaarrekening van Reed Elsevier Plc uit te geven. Van zowel de kant van de Britse als de Nederlandse aandeelhouders was er wel kritiek op de opzet en op inhoudelijke voorzieningen van het verslag. Nederlandse beleggers beklaagden zich over het feit dat het gecombineerde jaarverslag alleen in het Engels verscheen. De Nederlandse Vereniging van Effectenbezitters maakte zich boos over het feit dat Reed Elsevier geen duidelijke prognose voor het lopende jaar afgaf.[476] Britse beleggers hadden vooral moeite met de nieuwe manier van rapporteren. Zelfs bij de CEO Davis viel er tussen de regels door enige frustratie te bespeuren. In reactie op de kritiek van de aandeelhouders liet hij in het jaarverslag van Reed noteren: '*I know that the shareholders must find the new structure and the resulting financial statements rather complicated' (...) 'The 1993 Annual Accounts are very different, and regrettably much less user friendly in format to those presented for the period ending 31 December 1992*.'[477] Een veelgehoord bezwaar was dat het jaarverslag geen onderscheid maakte tussen winsten verkregen uit eenmalige baten, en afkomstig uit structurele groei. Vinken stelde de aandeelhouders gerust met de mededeling dat zowel overnames als autonome groei aan de goede winstcijfers van Reed Elsevier ten grondslag lagen.[478]

[475] Reed Elsevier, *Annual Review 1993*, 5.
[476] *Het Financieele Dagblad* (FD), 'Elsevier wil snel naar de beurs New York' (21-4-1994) 3. Deze vereniging diende ook een verzoek in om in de toekomst kwartaalcijfers te gaan publiceren. Op dit verzoek werd door Reed Elsevier niet ingegaan.
[477] Reed International, *Report & Accounts 1993*, 2-3.
[478] Reed Elsevier, *Annual Review 1993*, 4.

**Grafiek 4.1 Aandelenkoersen Reed Elsevier (1993-2003)**




Bron: Thomson Financial Datastream

Een punt van zorg voor de directie was de scheefgroei van de aandelen Reed en Elsevier op de beurs. In de *Equalisation Agreement* was de waarde van de twee aandelen aan elkaar gekoppeld, zodat ook de winstuitkering aan beide groepen aandeelhouders gelijk zou zijn. Echter, gedurende het eerste fusiejaar bleek dat het aandeel op de Amsterdamse beurs 4% tot 14% lager genoteerd stond (zie grafiek 4.1). Volgens Reed Elsevier lag dit mogelijk aan het feit dat veel Britse institutionele beleggers hun belang in Elsevier na de fusie hadden omgeruild tegen het aandeel Reed.[479] De dynamiek op de Amsterdamse en Londense beurs, waar beide bedrijven hun hoofdnotering hadden, zou eveneens hebben bijgedragen aan een verschil in waardering.[480] Opmerkelijk was dat de aandelen bij Reed Elsevier een grotere dispariteit zouden hebben vertoond dan het geval was bij andere duaal gestructureerde bedrijven.[481] Aan Stapleton en Alberti was het de taak om te onderzoeken of door een notering op de Amerikaanse beurs, of door een splitsing van het aandeel Elsevier het waardeverschil tussen beide bedrijven genivelleerd zou kunnen worden.

[479] Het inruilen van aandelen Elsevier voor aandelen Reed kon de Britse belegger namelijk belastingtechnische voordelen opleveren.
[480] Elsevier, *Annual Report 1993*, 9. Britse pensioenfondsen moesten bovendien een deel van hun portefeuille in nationale bedrijven beleggen, waardoor het aandeel Reed interessanter was dan dat van Elsevier. Volgens Vinken zou de discrepantie bovendien veroorzaakt kunnen zijn door valutaschommelingen. Een aanwijzing hiervoor vond het bestuur in het feit dat het verschil afnam, naarmate het pond sterling in waarde daalde ten opzichte van de gulden.
[481] Elsevier, *Annual Report 1993*, 9-10. Voor verdere uiteenzetting van deze problematiek verwijs ik naar artikel A. de Jong en M.A. van Dijk, *The Limits of Arbitrage: Evidence from Dual-Listed Companies* (May 2006).

Een voordeel van een notering aan de New York Stock Exchange (NYSE) was dat de aandelen vrijer verhandelbaar en hierdoor als meer gelijkwaardig bestempeld zouden worden. Het feit dat het bedrijf hiermee ook aan naamsbekendheid op zijn belangrijkste afzetmarkt zou winnen, sprak eveneens vóór een Amerikaanse notering.[482] Vooral de Elsevier bestuurders hadden bedenkingen bij het plan. Aan een Nederlands dagblad liet Alberti weten dat hij vreesde dat met een notering aan de NYSE het bestuur veel tijd kwijt zou raken aan het onderhouden van contacten met Amerikaanse institutionele beleggers.[483] Ter voorbereiding op een mogelijke notering aan de NYSE besloot het bestuur alvast een speciaal informatiekatern voor Amerikaanse beleggers aan het jaarverslag toe te voegen. Om de Nederlandse aandeelhouders tevreden te houden, nam het bestuur het besluit om het gecombineerde jaarverslag voortaan ook in het Nederlands te gaan publiceren.[484] Van een notering aan de NYSE kwam het niet.

### 4.3.2 Verhoudingen in bestuurstop

Het besluit om de staffuncties geleidelijk naar Londen te verplaatsen riep op het Amsterdamse hoofdkantoor de nodige frustratie op. Men vreesde hier dat zij geheel werden overgeleverd aan de wil van de Britse fusiepartner. Vinken en Van Vollenhoven deelden deze angst niet. Het feit dat Londen zich ontwikkelde tot het besluitvormingscentrum van de combinatie hoefde geen enkel probleem te zijn, zolang iedereen de groepsbelangen boven de nationale vennootschapsbelangen zou stellen.[485] Bij Vinken en Van Vollenhoven rees na enige tijd twijfel of hun Britse collega's wel in het nut van het collegiale bestuursmodel geloofden. Hun achterdocht werd aangewakkerd door het eigenzinnige optreden van CEO Davis, die het naliet om de informatie afkomstig vanuit het *Operating Committee* met hen te delen. Vooral het feit dat hij Vinken als *chairman* en eindverantwoordelijke niet op de hoogte hield van de lopende zaken zette veel kwaad bloed.

Het optreden van Davis doorkruiste de plannen van Elsevier om een collegiaal bestuursmodel binnen het bestuur van Reed Elsevier te implementeren. Davis had jarenlang als absoluut leider van Reed de handen vrij gehad om de bedrijfsvoering naar zijn hand te zetten. Het feit dat hij nu zijn collega's moest raadplegen, ging volgens hem ten koste van de handelingssnelheid van het college. Bovendien bleek hij niet bereid om zich te onderwerpen aan het door Elsevier ingebrachte strakke financiële controlesysteem.[486] In een poging Davis aan te zetten tot meer samenwerking, werd met instemming van de board de positie van CEO

[482] Elsevier, *Annual Report 1993*, 10.
[483] *FD*, 'Elsevier wil snel naar de beurs New York' (21-4-1994) 3
[484] Elsevier, *Jaarverslag 1994*, 8 en 25.
[485] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007) en Perrick (20-6-2007).
[486] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007) en Ankersmit (6-8-2007).

opgeheven.[487] Om het gezichtverlies voor Davis te beperken, werd besloten hem als *co-chairman* aan te stellen. Davis werd naast Vinken verantwoordelijk voor de strategie, management opleiding en bedrijfscommunicatie.[488] Vervolgens besloot Vinken richtlijnen voor het functioneren van het EC aan te scherpen, waardoor het voor Davis nog moeilijker werd om de bedrijfsvoering naar eigen hand te zetten.[489]

Het feit dat de Nederlandse collegiale bestuursstijl door de Britten niet bepaald werd omarmd, creëerde onrust onder de Nederlandse commissarissen. De kans was groot dat nadat Vinken zijn functies aan Davis zou overdragen, de macht zich verder in Londen zou gaan concentreren. Zij vreesden dat hiermee het zicht op de bedrijfsvoering zou verslechteren. De situatie in het EC was intussen zo verslechterd dat Davis, na de zoveelste aanvaring met Vinken en Van Vollenhoven, in juni 1994 besloot op te stappen.[490] Op steun van zijn Britse collega Irvine bleek hij niet te kunnen rekenen.

De Britse media reageerden zeer verschillend op het aftreden van Davis. De Britse krant *The Independent* verklaarde: *'In case of Reed moving from a classic Anglo-Saxon chairmanship to the Continental executive committee style is requiring a change in gears, and that's taking a bit longer. It isn't surprising that it produced one or two lively debates'*.[491] Anderen waren minder te spreken over de manier waarop de bestuursstructuur van Reed Elsevier zich ontwikkelde.[492] *The Financial Times* droeg als oplossing aan om de duale structuur van het bedrijf op te geven. *The New York Times* zag hierin ook de beste oplossing, maar erkende dat het bedrijf hiermee veel van zijn fiscale voordelen zou verliezen.[493] Ondanks dat er binnen Reed Elsevier aan beide zijden wel degelijk twijfels bestonden over het gekozen bestuursmodel waren er maar weinigen die de duale structuur van het bedrijf verantwoordelijk stelden voor de problemen in het EC. Velen waren van mening dat met het vertrek van Davis een groot deel van het probleem was opgelost. Aan de buitenwereld deelde de nieuwe *co-chairman* van Reed Elsevier – Irvine – mede: *'to take the merger forward it is vital that everyone is using the same hymn sheet and all singing the same songs'*.[494]

[487] *FT*, 'Anglo-Dutch "perfect merger" shows its faults' (28-6-1994) 21.
[488] Reed Elsevier, *Annual Review 1993*, 4.
[489] Frentrop, *Tegen het Idealisme*, 732.
[490] De directe aanleiding was een conflict met Vinken over de invulling en de vorm van het jaarverslag, die volgens Davis niet strookten met de maatstaven die Reed hanteerde; zie Frentrop, *Tegen het Idealisme*, 740-742.
[491] *The Independent*, 'Too singular to go Dutch' (3-7-1994) 3.
[492] *FT*, 'Anglo-Dutch "perfect merger" shows its faults' (28-6-1994) 21 en *The New York Times*, 'Reed Elsevier Co-head Quits' (28-6-1994).
[493] *FT*, 'Weekend money' (18-3-1995) 5.
[494] Reed Elsevier, Persbericht (27-6-1994).

Reed Elsevier bleef ondanks de strubbelingen in de top van het bedrijf geliefd bij beleggers.[495] Het bedrijf liet in 1994 wederom een winstgroei noteren van ruim 15%. In beurswaarde gemeten was Reed Elsevier nu de op drie na grootste onderneming van de Amsterdamse beurs. De benoeming van de Ier J. Mellon tot *executive* en Irvine tot *co-chairman* naast Vinken hield weinig mensen bezig.[496] Irvine leek bereid met de overige *executives* samen te werken en persoonlijk boterde het goed met Vinken en Van Vollenhoven.[497] Om te voorkomen dat het imago van de fusie bij *stakeholders* schade zou oplopen, vroeg de board Van Vollenhoven en Vinken hun aanstaande vertrek als *executives* een half jaar uit te stellen. Zowel Vinken als Van Vollenhoven zagen hier geen aanleiding toe. In Bruggink zagen zij een geschikte opvolger. Van Vollenhoven, die een half jaar na Vinken zou aftreden, werd opgedragen om er persoonlijk op toe te zien dat Bruggink, wanneer hij in april 1995 de positie van *co-chairman* van Vinken overnam, goed voorbereid zou zijn.

### 4.3.3 Relatie met personeel

Op de werkvloer hadden de werknemers van Reed Elsevier tot zover weinig problemen ondervonden van de fusie. Integendeel, de goede winstcijfers vertaalden zich in nieuwe carrière- en scholingskansen voor het personeel. Buiten het hoofdkantoor veranderde er aanvankelijk weinig voor de werknemers. De verschillende nationale werkmaatschappijen behielden ieder hun eigen salariëringsystemen en contractvormen. Bij Reed was het gebruikelijk om de beloning deels afhankelijk te maken van de prestaties van de werknemers.[498] De contractsduur en de arbeidsvoorwaarden werden bij Reed bovendien per individu bepaald. Bij Elsevier bestond er voorafgaand aan de fusie geen prestatiebeloningregeling; contracten werden collectief vastgesteld en boden de werknemers een veel hogere mate van zekerheid. Bij Reed konden de arbeidscontracten eenzijdig worden opgezegd. Ten slotte was de looptijd van het Britse arbeidscontract gemiddeld korter dan in Nederland het geval was.[499]

Vergeleken bij Elsevier waren veel werknemers van Reed lid van een vakbond, zoals de journalistenbond (NUJ) en grafische bond (GPMU). In de jaren tachtig verloren de Britse vakbonden veel van hun macht. Weliswaar was de concentratiegraad onder het personeel veel lager, maar daar tegenover stond dat de werknemer van Elsevier, in overeenstemming met de Wet op Ondernemingsraden (WOR), via de COR wel direct inspraak werd geboden in de besluitvorming. De ondernemingsraden bij Reed hadden geen inspraak op bestuursniveau, en

[495] *FT*, 'Anglo-Dutch "perfect merger" shows its faults' (28-6-1994) 21.
[496] Reed Elsevier, *Annual Review 1994*.
[497] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[498] De werknemers van Reed Publishing House werd ook de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan een optieregeling; de zogenaamde SAYE Share Option Scheme; zie Reed Publishing House, *Report & Accounts 1991*, 3.
[499] Het pensioensstelsel van Elsevier was bijvoorbeeld veel ruimer dan die van de onder Reed vallende bedrijven.

mochten zelfs het hoofdkantoor niet bezoeken.[500] Nu de twee bedrijven gingen fuseren, vreesde de Nederlandse vakbonden dat hiermee ook de eigen mogelijkheden tot medezeggenschap ingekort zouden worden en dat de "Engelse ziekte" naar Nederland zou overwaaien.[501] Door aansluiting te zoeken met de Britse vakbonden hoopten zij hun rechten beter te kunnen verdedigen.[502] Via een zogenaamde Europese Stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de nationale vakbonden probeerden zij de directie van Reed Elsevier er toe aan te zetten een op Nederlandse leest geschoeid sociaal beleid voor het gehele fusiebedrijf in te voeren. Via een informatiebulletin genaamd *The Bridge* trachtte de Stuurgroep een draagvlak onder het personeel te creëren. De bereidheid onder de bestuursleden van Reed Elsevier om hier gehoor aan te geven, was echter klein. Zij gaven er de voorkeur aan om eerst de EEG-richtlijnen af te wachten.[503] De animo onder het personeel om toenadering te zoeken tot hun nieuwe collega's was laag. Vanuit het bestuur werd vrijwel niets gedaan om een nieuw gemeenschapsgevoel aan te wakkeren. De diversiteit van de Britse productportfolio maakte dat werknemers zich hoofdzakelijk identificeerden met hun beroepsgroep of bedrijfsonderdeel en slechts in geringe mate met Reed. Vergeleken bij Reed bestond er bij Elsevier meer een gevoel van saamhorigheid. Dit was het logische gevolg van het feit dat het bedrijf zich meer dan Reed had gespecialiseerd. Toch gold ook voor Elsevier dat er van een sterke uniforme bedrijfscultuur geen sprake was.[504]

### 4.3.4 Focus op *core-business*

In 1995 was Reed Elsevier uitgegroeid tot de grootste uitgever ter wereld. Deze positie had het grotendeels te danken aan de overname eind 1994 van het Amerikaanse bedrijf Mead Data Central.[505] Met de overname kreeg Reed Elsevier Lexis Nexis in handen; één van de grootste geautomatiseerde databanken ter wereld. Met Lexis Nexis had het bedrijf zijn positie op de markt van professionele informatiediensten flink verbeterd. Nog vele andere aanvullende overnames in het professionele en vakinformatieve marktsegment zouden volgen.[506] In 1995 maakte Reed Elsevier bekend zijn consumentenactiviteiten te gaan verkopen.[507] Het eerst aan

[500] Zelf verklaarde Reed: '*the company is fully committed to the concept of employee involvement and participation. It strongly encourages each operating company to formulate its own tailor-made approach developed with the co-operation of employees.*'; zie Reed International, *Report & Accounts 1992*, 6.
[501] Stichting FNV Pers, *The Bridge,* Vol 1 (juli 1994) 1-6. Vlak na de fusie werden eerst de collectieve arbeidsvoorwaarden bij IPC Magazines en Reed Business Publishing (RBP) opgezegd. In april 1993 gebeurde hetzelfde bij Pergamon en Elsevier Science.
[502] De afdelingen bij FNV die zich met personeelsbeleid Elsevier bezighielden, waren: Druk en Papier FNV, FNV Dienstenbond en de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ).
[503] FNV Pers, *The Bridge,* Vol 1 (juli 1994) 1-6.
[504] Volgens oud-voorzitter van de RvB van Elsevier – R.E.M. van den Brink – was dit grotendeels te wijten aan het natuurlijke individualisme van schrijvenden en vormgevenden; zie Van den Brink, *Informatie over Informatie: handboek van de informatiemedia in Nederland 1938-1985, in het bijzonder over de uitgeverij* (Stenfert Kroese, Leiden 1987) 108.
[505] Deze overname kostte het bedrijf $1,5 miljard.
[506] In het vakinformatieve segment werden in twee acquisities gerealiseerd: in 1993 werd de Official Airline Guides en in 1997 de Chilton Business Group aangetrokken. In het juridische segment slaagde het er in 1996 in om het Franse *Édition Technique* en in 1998 achtereenvolgend de juridische activiteiten van Thomson en de juridische uitgevers Tolley Publishing, Mathew Bender & Shepards aan te kopen.
[507] Reed Elsevier, *Annual Review 1995*, 4. Zo werd onder andere NDU van de hand gedaan.

de beurt waren de Britse en Nederlandse dagbladen, gevolgd door de tijdschriften activiteiten.[508] Drie jaar later verdwenen de nog resterende tijdschriften en werd de gehele boekentak van Reed van de hand gedaan.[509]

In 1996 maakte Reed Elsevier bekend de activiteiten in Groot-Brittannië te gaan reorganiseren. De kosten die hier mee gemoeid waren, drukten de bedrijfsresultaten over 1996. De winstgroei was met 11% beduidend lager dan het jaar daarvoor. Voor beleggers was het echter duidelijk dat deze reorganisaties nodig waren om synergieën te kunnen realiseren. Op de Amsterdamse en Londense beurzen werd het nieuws van de reorganisaties dan ook positief ontvangen. Minder goed nieuws was dit voor de Britse werknemers van Reed Elsevier. Uiteindelijk zouden er als gevolg van de reorganisatie en de verkoop van de consumententak veel arbeidsplaatsen in Groot-Brittannië verloren gaan.

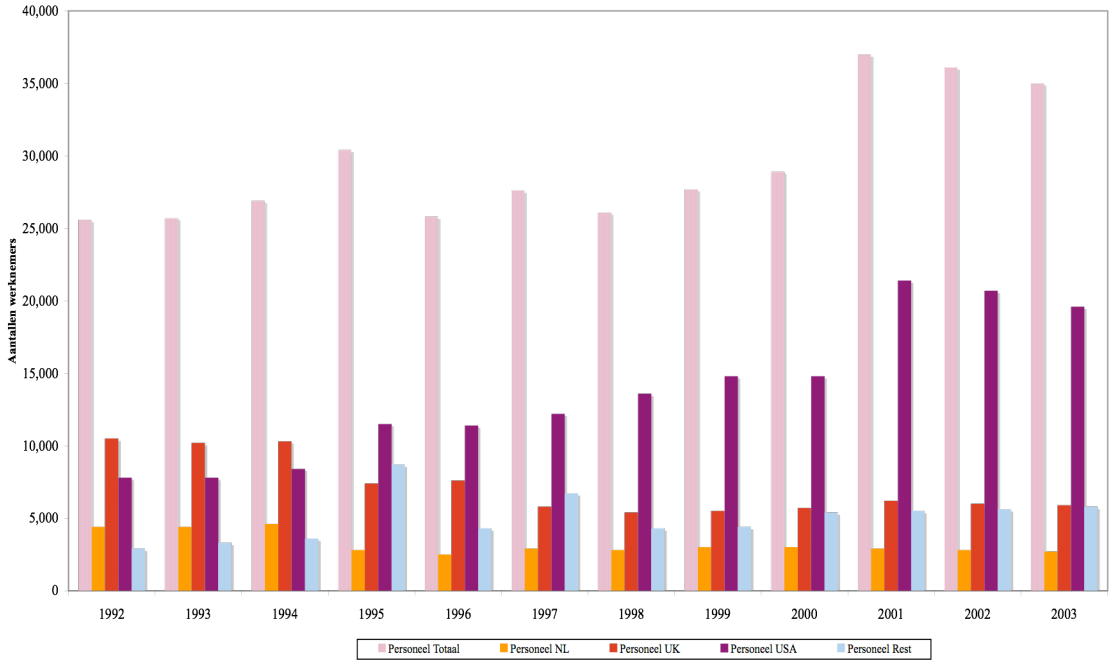
Wat veel aandacht van het bestuur vergde was de vraag hoe en in welke mate het moest inspelen op de digitalisering van de informatiemarkt, die vanaf begin jaren negentig vooral in de Verenigde Staten in een stroomversnelling was geraakt. Via nieuwe mediavormen zoals de CD-ROM en het Internet ontwikkelden zich nieuwe afzetkanalen, en kon Reed Elsevier zijn aanbod van diensten verbeteren. Echter, in de uitgifte van elektronische tijdschriften en ander vormen van informatie school tegelijkertijd ook een groot gevaar. In het bijzonder in de vrije uitwisseling van informatie via het Internet zag Reed Elsevier een bedreiging van zijn zwaarbevochten marktpositie. Nu informatie vaker gratis werd aangeboden, nam de bereidheid van de klanten af om hoge abonnementskosten te betalen.[510] Op de wetenschappelijke markt dreigden universiteiten de kennisstromen zelf in interne netwerken te gaan organiseren. Om te voorkomen dat de uitgever de greep op de markt verloor, moest het zelf ook gaan investeren in elektronische diensten. Aangezien technologische veranderingen zich in hoog tempo aandienden, leek het Reed Elsevier beter om gericht te zoeken naar interessante overnamekandidaten. De overname van Lexis Nexis laat zien dat Reed Elsevier niet bang was om risico te nemen. Veel andere grote uitgevers besloten echter nog de kat uit de boom te kijken.[511] Veel winst was er met nieuwe digitale mediavormen nog niet te behalen. Anno 1995 droegen papieren uitgaven nog voor 84% bij aan de winst van Reed Elsevier.[512]

[508] In 1995 werden Reed Regional Newspapers, Nederlandse Dagbladenunie, Brabants Nieuwsblad, Cahners Consumer Magazins, *Autovisie, Man, Oor, Elegance, Hitkrant* en *Residence* verkocht; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1995*, 21.
[509] In 1998 werden IPC Magazines, Reed Children's Books en Reed Illustrated Books verkocht.
[510] Ibidem, *1995*, 4 en 6.
[511] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[512] Reed Elsevier, *Annual Review 1995*, 4.

### 4.3.5 Bestuurscrisis

Aanvankelijk leek het er op dat met het vertrek van Davis de bestuursverhoudingen verbeterden. Davis was zonder grote stampij vertrokken, en werd hiervoor beloond met een zelfs naar Britse standaard stevige gouden handdruk.[513] Het plan om vooral in de professionele informatiediensten te investeren leek gelijk zijn vruchten af te werpen. Aan het eind van 1995 bleek dat de professionele tak voor één derde had bijgedragen aan de winst van het concern. De overname van juridische uitgever Butterworth-Heinemann droeg hier in belangrijke mate aan bij.[514] Werknemers op het Amsterdamse hoofdkantoor waren minder te spreken over de manier waarop de fusie voor hen had uitgepakt. Het stak hen dat de groei van de professionele tak ten koste dreigde te gaan van die van de wetenschappelijke en meest winstgevende tak van het concern. Ook wrong het bij hen dat, door de verplaatsing van administratieve functies naar Londen, het in hun ogen meer geavanceerde Nederlandse kantoorsysteem in verval raakte. Door de uitholling van het Amsterdamse hoofdkantoor nam langzaam ook de steun voor de fusie af. Ook in Nederland gingen arbeidsplaatsen verloren; al waren er dat veel minder dan in Groot-Brittannië (zie grafiek 4.2). In de maandelijkse gecombineerde vergadering van RvB en RvC van Elsevier werd de onvrede over de uitwerking van het beleid diverse keren geuit. Deze kritiek vond echter weinig weerklank bij de Nederlandse *executives*.[515]

**Grafiek 4.2 Personeelsopbouw Reed Elsevier (1992-2003)**




Bron: Reed Elsevier, *Annual Review* 1993-1998 en *Annual Reports* 1999-2003.

[513] De FT opperde om de contractduur van managers te verkorten, zodat bedrijven niet meer gedwongen zouden zijn om zulke hoge afkoopremies te betalen; zie *FT*, 'Cut the Strings on the parachute' (17-8-1994) 13.
[514] De juridische activiteiten droegen in 1995 voor ongeveer één derde deel bij aan de winst van het concern; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1995*, 4 en Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 216. Voor geschiedenis Butterworths-Heinneman; zie G. Graham, *As I was Saying* (Hans Zell Publishers, Oxford 1994). Graham was CEO en later *chairman* van Butterworths.
[515] Interview M. Tabaksblat (19-6-2007).

Deels ten onrechte werd het raamwerk van Elsevier in de pers vaak vergeleken met dat van Unilever. Weliswaar hanteerden beide ondernemingen een duale bedrijfsstructuur, maar in de organisatorische invulling van het bestuursmodel waren grote verschillen kenbaar. Reed Elsevier plaatste de oude bestuurscolleges naast het nieuwe centrale bestuursorgaan, terwijl Unilever er vanaf het begin voor had gekozen om de twee raden van bestuur van de Britse en Nederlandse houdstermaatschappijen identiek samen te stellen.[516] De kans dat de RvB bestuurscollege van één van de houdstermaatschappijen het centraal genomen besluit zou blokkeren, was hierdoor erg klein. Een voordeel van deze bestuursvariant was dat het falen van de bedrijfsvoering niet kon worden toegeschreven aan een nationale bloedgroep of houdstermaatschappij.[517] Van Britse zijde groeide het verzet tegen het Nederlandse bestuursmodel van het bedrijf. Vooral met de gedeelde voorzitterspost had men problemen. In de Britse optiek leidde dit zowel binnen als buiten het bedrijf tot veel onduidelijkheid. Ook het feit dat de Nederlandse directieleden en commissarissen van Elsevier NV bepaalde besluiten van het EC en de board van Reed Elsevier Plc konden tegenhouden, voldeed niet aan de Britse *corporate governance* richtlijnen. Nu de Nederlandse afgevaardigden op de korte termijn zouden terugtreden als EC-leden was volgens hun mening het moment gekomen om deze imperfectie recht te trekken.

Hoewel de kritiek op het matige functioneren van de bestuursorganisatie door veel Nederlandse bestuurders werd gedeeld, achtte men het onwenselijk om het overeengekomen raamwerk al direct na de fusie overboord te gooien. Volgens Vinken en Van Vollenhoven bood dit raamwerk hen een instrument om de natuurlijke dominantie van de Britten te neutraliseren en te allen tijde het machtsevenwicht te bewaken. Pas nadat het bedrijf de kinderziektes zou hebben overwonnen, kon het bestuur volgens hen beginnen met de constructie van een nieuwe bestuursstructuur.[518] In april 1995 droeg Vinken zijn positie als *co-chairman* over aan Bruggink. Vinken werd vervolgens benoemd tot president-commissaris van Elsevier. Na Bruggink nog een half jaar te hebben begeleid, zwaaide ook Van Vollenhoven in oktober 1995 af. Samen met Vinken zou hij nu plaats nemen in de RvC van Elsevier en de board van Reed Elsevier Plc. Naar Britse maatstaven was de benoeming van ex-directieleden tot *non-executives* in de board erg ongewoon. Echter, in Nederland zag men dit als een manier om de continuïteit van het bestuur te waarborgen. Bij zijn aftreden als

[516] Voor beginperiode Unilever, zie Ch. Wilson, *Geschiedenis van Unilever, een beeld van economische groei en maatschappelijke verandering* (Smeets, 's-Hertogenbosch 1984). Voor ontwikkeling vanaf jaren zestig, zie G. Jones, *Renewing Unilever, Transformation and Tradition* (Oxford University Press, Oxford 2005).
[517] Interview Tabaksblat (19-6-2007).
[518] Ibidem, Van Vollenhoven (18-6-2007).

bestuursvoorzitter liet Vinken nog een lijstje van aandachtspunten voor Bruggink na, waarin hij onder meer wees op het gevaar voor afglijden op de 'piramide van Luykx'.[519]

De rust in het bestuurskamers bleek van korte duur te zijn. In Irvine en Bruggink hadden Reed en Elsevier toch niet de juiste personen gevonden om bruggen tussen Amsterdam en Londen te slaan. Bij Elsevier verbaasden ze zich vooral over de autoritaire wijze waarop *co-chairman* Irvine zich na het vertrek van Vinken had ontwikkeld. Tot ongenoegen van Bruggink en Vlek trok Irvine de macht op het Londense hoofdkantoor naar zich toe.[520] Bij Reed riep vooral de keuze voor Vlek als nieuwe *executive director* gemengde gevoelens op. Zijn weinig genuanceerde opstelling in discussies en zijn gebrekkige beheersing van het Engels brachten hem vaak in conflict met Britse collega's.[521] Ook het feit dat Bruggink en Vlek vaak afwezig waren, wekte irritatie bij de Britten op. Naast persoonlijke tegenstellingen was er binnen Britse gelederen sprake van een groeiende weerstand tegen het bestaande collegiale bestuurssysteem van het EC. Het gedeelde leiderschap en het voortdurende overleg met de achterban zouden volgens hen de handelingssnelheid en de kwaliteit van de besluitvorming ernstig schaden. Irvine stelde dan ook voor om de bestaande *Governing Agreement* drastisch te herzien. Bruggink en Vlek keerden zich hier fel tegen, aangezien zijn voorstellen neerkwamen op ongewenste concentratie van de macht in de handen van de voorzitter.[522]

Begin 1996 besloot het EC om fusiegesprekken met Wolters Kluwer aan te knopen. Een fusie met deze Nederlandse uitgever van vooral juridische, fiscale en financiële publicaties bood behalve strategische voordelen ook een oplossing voor de organisatorische problemen waarmee het bedrijf te kampen had. Immers, als gevolg van de fusie zou het hoofdkantoor in Nederland komen te liggen en kon de *two-tier* bestuursstructuur voor het gehele bedrijf worden ingevoerd.[523] Uit strategisch oogpunt was Reed een voorstander van de fusie, maar de Britten vreesden voor een Nederlands onderonsje. Irvine eiste daarom een hoofdrol op tijdens de onderhandelingen. De spanningen binnen de Brits-Nederlandse bestuurstop vielen zelfs de bestuurders van Wolters Kluwer op.[524] In mei 1996 kwam het in het EC tot een botsing tussen Vlek en Irvine. De gemoederen raakten zelfs zo verhit, dat een voortzetting van de samenwerking niet meer mogelijk was. Toen Mellon te kennen gaf dat hij Irvine in deze niet

[519] Tevens stelde Vinken dat Bruggink zich niet teveel moest laten leiden door de Britse *corporate governance* wetgeving; zie Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 771-775.
[520] Net als hun voorgangers besloten Bruggink en Vlek in Nederland te blijven wonen en hun functie vanuit zowel Amsterdam als Londen uit te voeren. Iedere week namen de heren de late vlucht maandagochtend of vroege vlucht dinsdagochtend. Donderdagavond of vrijdagochtend vlogen ze dan weer terug naar Schiphol. Interview Van Vollenhoven (18-6-2007) en Bruggink (8-8-2007).
[521] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007) en Perrick (20-6-2007).
[522] Interview Bruggink (8-8-2007).
[523] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007) en Perrick (20-6-2007).
[524] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 226.

steunde, leek Irvines lot bezegeld.[525] Ook deze keer bleken de Britse *directors* vatbaar voor het verwijt dat Irvine het naliet de board volledig in te lichten. Hoewel Irvine nog enkele maanden te gaan had, meldde het bedrijf dat hij door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd het co-voorzitterschap opgaf.[526] De opvolging van Irvine plaatste de resterende EC-leden voor een dilemma. Gezien zijn ervaring en senioriteit in het EC ten opzichte van Mellon moest Stapleton volgens de Britten als *co-chairman* worden benoemd. De Nederlanders hadden echter hun bedenkingen bij het verlenen van gedelegeerde bevoegdheden aan de Britse CFO. De Britten besloten hun wil niet door te drukken, en als compromis voor te stellen om Stapleton in ruil voor een *executive* post zijn financiële bevoegdheden te ontnemen. M. Armour zou dan als nieuwe *non-executive* CFO in het EC plaatsnemen.

Bij Reed bestonden eveneens bedenkingen bij de benoeming van Stapleton. Men vroeg zich af of hij wel over de managementkwaliteiten beschikte die nodig waren om samen met Bruggink het bedrijf aan te sturen. De Britse boardleden durfden het echter niet aan om Stapleton te passeren. De jaarcijfers over 1995 gaven financiële analisten weinig aanleiding om te vermoeden dat er binnen het bestuur fricties bestonden. De winstgroei was in 1995 ten opzichte van het jaar daarvoor verbeterd tot 19%. Intern was men minder gerust op een goede afloop. Een teken aan de wand was dat de Elsevier bestuurders in 1996 massaal hun opties verzilverden.[527] De bekendmaking begin 1997 van de hoogte van de prestatiebeloning kwam de Elsevier bestuurders in eigen land op kritiek te staan. Voor Nederlandse politici was dit mede aanleiding om de excessieve zelfverrijking in het Nederlandse bedrijfsleven publiekelijk aan de kaak te stellen.[528]

De jaarcijfers over 1996 waren beduidend minder goed dan die over 1995. De toename van de winst met 11% was nog steeds respectabel, maar vergeleken met de 19% winstgroei die er in 1995 was geboekt, viel deze tegen (zie overzicht 4.1). In het jaarverslag erkende Reed Elsevier dat de winst door eenmalige baten en de sterke stijging van het pond sterling nog enigszins geflatteerd was uitgevallen. Na correctie bedroeg de winstgroei nog maar 9%.[529] Het afvlakken van de bedrijfsresultaten had verschillende oorzaken. Op de eerste plaats slaagde Reed Elsevier er maar matig in om te profiteren van synergieën. Omdat de bestuurders zich hoofdzakelijk bezighielden met het zoeken naar nieuwe overnamekandidaten, bleef er weinig tijd over om de integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen te begeleiden. Het resultaat hiervan was dat Reed Elsevier nog niet veel

[525] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[526] Voor uiteenzetting conflict; zie Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 775-780. Irvine trad af in juli 1996, maar bleef tot april 1997 aan als *chairman* van Reed; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1996,* 5.
[527] Ibidem*,* 43.
[528] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 229 en 267.
[529] Reed Elsevier, *Annual Review 1996,* 4 en 25.

verder was gekomen dan het samenvoegen van veel hoofdkantoorfuncties en het verkopen van onrendabele bedrijfsactiviteiten. Synergieën op het gebied van distributie en verkoop waren nog nauwelijks gerealiseerd.[530] De winst werd eveneens negatief beïnvloed door de grote afschrijvingen die Reed Elsevier ten gevolge van de sanering van de Britse bedrijfsonderdelen moest doorberekenen.

De resultaten werden eveneens negatief beïnvloed door de toegenomen concurrentie op de markt voor professionele en vakinformatieve diensten. De aanhoudende fusie- en overnamegolf binnen de branche was hier deels verantwoordelijk voor. In reactie hierop verlaagde Reed Elsevier de prijzen van zijn producten. Tegelijkertijd verloor Reed Elsevier door de opkomst van vele kleine nieuwe uitgeversbedrijven geleidelijk de greep op de markt van elektronische informatiediensten.[531] Het gevolg hiervan was dat na drie succesvolle jaren de winst en de omzet van Lexis Nexis vanaf 1997 begon te dalen. Om te voorkomen dat de geconsolideerde bedrijfsresultaten verder zouden verslechteren, besloot het bestuur de prijzen van zijn wetenschappelijke, medische en juridische diensten te verhogen. Reed Elsevier nam een dominante positie op deze markten in, en dacht met de prijsverhoging weinig risico te lopen. Dat Reed Elsevier minder goed presteerde, kwam ondermeer tot uiting in de daling van de omzet sinds 1995 en het onvermogen van het bestuur om de arbeidsproductiviteit in de jaren na 1997 te verbeteren (zie grafiek 4.3).

**Grafiek 4.3 Omzet- en productiviteitsontwikkeling Reed Elsevier (1992-2003)** [532]

Bron: Reed Elsevier, *Annual Review* 1993-1998 en *Annual Reports* 1999-2003.

[530] Interview Tabaksblat (19-6-2007).
[531] Reed Elsevier, *Annual Review 1996,*18-23.
[532] Omzetcijfers zijn gecorrigeerd voor inflatie. Als basisjaar is 2003 gekozen.

De teleurstellende resultaten van Reed Elsevier en de slechte marktvooruitzichten leidden tot een afname van de beurswaarde. De koersval werd enigszins gebroken door het nieuws medio 1997 dat de verkoop van IPC aanstaande was. De consumentenactiviteiten zouden hiermee geheel uit het portfolio van Reed Elsevier verdwijnen. Beleggers verwachtten dat het bedrijf met zijn goed gevulde oorlogskas snel tot aanvullende acquisities zou overgaan. Reed Elseviers bestuurslid Vlek stookte het vuurtje op door in de pers te verklaren dat de onderneming fl. 5 miljard beschikbaar had voor overnames. Het wachten was op een geschikte kandidaat.[533] Het koersverlies van de afgelopen maanden werd geheel ingelopen toen in oktober 1997 het nieuws uitlekte dat de Brits-Nederlandse uitgever in gesprek was met branchegenoot Wolters Kluwer over een eventuele fusie (zie grafiek 4.1).[534]

Vanaf begin 1998 dreigde het voor Reed Elsevier allemaal mis te gaan. Allereerst kwam het nieuws naar buiten dat de fusie met Wolters Kluwer was afgeketst. Wolters Kluwer besloot af te zien van een fusie omdat het zich zorgen maakte over het gebrek aan cohesie binnen de bestuurskamers van Reed Elsevier.[535] Door de sterke stijging van de aandelen Reed Elsevier was het bovendien voor Wolters Kluwer moeilijk geworden een enigszins gelijkwaardige positie uit de fusieonderhandelingen te slepen. Niet onbelangrijk was ook dat de Europese mededingingsautoriteiten niet erg enthousiast waren over de voorgenomen fusie. Afnemers van wetenschappelijke, fiscale en juridische diensten van de nieuwe combinatie vreesden dat de fusie een belemmering voor een gezonde prijsconcurrentie opwierp. De Brusselse autoriteiten leken gevoelig voor de argumenten die branchegenoten, universiteiten, bibliotheken en wetenschappelijke instellingen aan hen hadden voorgelegd.[536] Een andere reden voor Wolters Kluwer om van een fusie met Reed Elsevier af te zien, was dat tijdens de onderhandelingen bekend werd dat bij de Reed Travel Group in de Verenigde Staten boekhoudfraude was gepleegd. Sinds 1990 had dit bedrijfsonderdeel te hoge oplagecijfers aan klanten doorgegeven.[537] Vijf dagen nadat dit nieuws bekend werd, bevestigde Vlek aan de Nederlandse pers dat de onderhandelingen met Wolters Kluwer waren afgebroken.[538] Als gevolg daalden de koersen van het aandeel Reed Elsevier.

Op de beurs kreeg het een volgende klap te verwerken toen in maart 1998 de jaarcijfers over 1997 bekend werden. Voor het eerst in vijftien jaar werden de beleggers in aandelen Elsevier

[533] *The Observer*, 'Media: Reed's Reasons for Sale of the Century' (31-8-1997) 4.
[534] *FT*, 'Reed Surges' (14-10-1997) 46.
[535] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 252.
[536] Bij Eurocommissaris Van Miert zouden in oktober 1997 maar liefst klachten van 37 concurrenten en 27 afnemers en groepen klanten zijn binnen gekomen; zie Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 254 en *FT*, 'Concern over Reed-Wolters merger' (24-2-1998) 1.
[537] Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 242.
[538] *NRC*, 'Fusie Elsevier en Wolters Kluwer alsnog afgeblazen' (10-3-1998).

niet op dubbele winstgroeicijfers getrakteerd. Over 1997 was de winst nog maar met 2% gestegen. Voor 1998 zag het er volgens het bestuur mogelijk nog slechter uit.[539] Als gevolg van de geconstateerde fraude bij Reed Travel moest de boekwaarde van Reed Travel worden afgewaardeerd. Daarnaast moesten adverteerders worden gecompenseerd.[540] Met uitzondering van de wetenschappelijke en medische informatiediensten stonden de winstmarges van alle overige diensten van Reed Elsevier onder druk. Op de Londense en Amsterdamse effectenbeurzen zakten de aandelen verder weg (zie grafiek 4.1).

De Amerikaanse boekhoudfraudezaak had, tot grote teleurstelling van de Nederlanders, duidelijk gemaakt dat de inbreng van de Britten niet had bijgedragen tot een betere controle over de Amerikaanse dochterbedrijven. Intern bleven de fraudezaak en het matige presteren van het bedrijf niet zonder gevolgen. Allereerst werden veel van de zittende managers in de Verenigde Staten vervangen.[541] Vervolgens werden ook de hoofdverantwoordelijken op de hoofdkantoren ontslagen.[542] Volgens Vinken en Van Vollenhoven ging dit nog niet ver genoeg. Zij eisten dat ook de voormalig CFO Stapleton zou aftreden. Immers, onder zijn leiding had de beursfraude bij Reed Travel zich kunnen afspelen. De meerderheid van de board was echter een andere menig toe gedaan.[543] Zij meenden dat de oorzaak van de problemen gezocht moest worden in de wijze waarop de EC was opgezet en er invulling werd gegeven aan het leiderschap.[544] Stapleton was constant in de Verenigde Staten te vinden op zoek naar nieuwe fusie- en overnamekandidaten. Tot aanvullende overnames had dit alles echter niet geleid. Bruggink was eveneens vaak afwezig, omdat hij er, net als zijn voorganger Vinken, de voorkeur aan had gegeven om vanuit het Amsterdamse hoofdkantoor te opereren en wekelijks heen en weer te pendelen. Bovendien was hij nauw betrokken geweest bij de fusieonderhandelingen met Wolters Kluwer in Amsterdam. Het dagelijkse bestuur kwam hierdoor veelal op de schouders terecht van Vlek, Mellon en Armour. Deze drie hadden simpelweg te weinig tijd om toe te zien dat het beleid overal goed werd nageleefd.[545]

Bij de *non-executives* R.J. Nelissen, D.G.C. Webster, A.A. Greener en R. Bodman bestond het idee dat het vertrek van Davis en Irvine nog nauwelijks tot verbeteringen van het besluitvormingsproces had geleid. De voortdurende problemen binnen het EC gaven aan dat de kern van het probleem in de bestuursstructuur moest worden gezocht. Voordat het

[539] Reed Elsevier, *Annual Review* 1997, 5-7
[540] De boekwaarde van Reed Travel werd met fl. 800 miljoen afgewaardeerd. De adverteerders werd een totaalbedrag van fl. 675 miljoen aangeboden. Reed Elsevier, Persbericht (20-1-1998). De kans bestond dat het bedrijf ook nog verwikkeld zou raken in een zogenaamde *class action procedure*.
[541] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007), Perrick (20-6-2007) en Tabaksblat (19-6-2007).
[542] Zo moesten bijvoorbeeld Thomas van Reed Travel en Krakoff van Lexis Nexis het veld ruimen; zie Vermeulen en De Wit, *Onder Uitgevers*, 227.
[543] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007).
[544] Ibidem.
[545] Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 781-782.

management vernieuwd kon worden, moest echter eerst worden besloten hoe het bestuursapparaat van Reed Elsevier er uit zou moeten zien. Na een intern onderzoek gedurende de eerste maanden van 1998 werd duidelijk dat het management van zowel Elsevier als Reed niets meer zag in de bestaande collegiale bestuursstijl van het EC. De board nam vervolgens het besluit om een op Britse leest geschroeide unitaire structuur aan te brengen met aan het hoofd één CEO en één *chairman* zonder gedelegeerde bevoegdheden.[546] Ondertussen hadden de bestuursvoorzitters van de houdstermaatschappijen – Vinken en C. Lewinton – Stapleton en Bruggink al op non-actief gesteld. Deze maatregel deed Vlek besluiten zijn bestuurszetel op te geven. Zolang de zoektocht naar een geschikte nieuwe CEO aanhield, zouden Vinken en Lewinton zelf het bestuur over de dagelijkse activiteiten aansturen.[547]

De voortdurende bestuurswisselingen in combinatie met de tegenvallende resultaten van het bedrijf zorgden er voor dat de aandelen zakten en de pers zich publiekelijk met de zaak ging bemoeien. In 1998 daalde de winst met 6%.[548] De Britse financiële pers zocht de oplossing voor de problemen van Reed Elsevier in de eerste plaats in het afschaffen van de duale structuur, het wegwerken van de complexe en bureaucratische bestuursstructuur en het aanstellen van een sterke leider.[549] De Britse krant *The Observer* beschreef de gevolgen van de ingezette koersdaling als volgt: '*the question overshadowing Reed Elsevier is whether it can remain intact. A bid from Wolters Kluwer, the Dutch publisher with which Reed Elsevier attempted but failed to merge last year, might be reignited. A demerger of operations cannot be ruled out, and then there is always Bill Gates' Microsoft which has been put in the frame in the past.*'[550] Ondanks dat kranten en vakbladen openlijk speculeerden over een overname of opsplitsing van Reed Elsevier, meldden zich in werkelijkheid geen serieuze kandidaten voor het bedrijf. Gezien de relatief hoge stand van de rente maakten zogenaamde *private equity* of *hedgefunds* geen aanstalten om het bedrijf op te kopen.[551]

De *Nomination Committee* bestaande uit Vinken, Van Vollenhoven, Lewinton, Bodman en Webster stond voor de taak om kandidaten te vinden voor de posities van *chairman* en CEO. Binnen eigen gelederen liep volgens het Nederlandse boardlid Nelissen in de persoon van M. Tabaksblat de ideale kandidaat voor de positie van *chairman* rond. In 1998 was de aftredende voorzitter van Unilever aangetrokken als commissaris van Elsevier NV. Na een aantal

[546] Ibidem, 785 en Reed Elsevier, Persbericht (6-8-1998).
[547] Stapleton en Bruggink stemden in met het verzoek van de board om in afwachting van de benoeming van een nieuwe voorzitter en CEO aan te blijven. Stapleton trad pas 30 augustus 1999 af. Als officiële reden voor het vertrek van Stapleton werd aangedragen dat hij de pensioengerechtigde leeftijd had bereikt.
[548] Reed Elsevier, *Annual Review 1998*.
[549] Citaat *The Observer*: *'Scaling down the boardroom levels of complexity is something the company is now addressing, when perhaps it should have attempted to simplify the structure sooner'*; in:, 'Media: Reed needs chief to ease the pain' (11-4-1999) 8.
[550] Ibidem.
[551] Interview Tabaksblat (19-6-2007).

turbulente vergaderingen te hebben bijgewoond, dacht Tabaksblat zelf eerder aan een vroegtijdig vertrek uit de raad.[552] Van Britse zijde kon een voordracht van Tabaksblat eveneens op steun rekenen. Tabaksblat was gerespecteerd in de zakenwereld en had zich binnen Unilever geen fervent aanhanger van het Nederlandse bestuursmodel getoond. Hij bracht bovendien een schat aan ervaring mee over Brits-Nederlandse samenwerking. Gesteund door een aantal grootaandeelhouders van Reed nam Webster dan ook het initiatief om hem als voorzitter van de board van Reed Elsevier Plc te vragen.[553] Na lang beraad stemde Tabaksblat in met het verzoek. Voordat hij officieel in augustus 1999 aan de slag zou gaan, nam Webster de positie van *chairman* waar.

Aan de sterk uitgedunde board was het de taak om snel een nieuwe CEO te vinden. Binnen het Reed Elsevier management liepen echter weinig kandidaten rond die niet besmet uit de bloedgroepenstrijd waren gekomen. Daarom werd besloten om iemand van buiten het bedrijf aan te trekken. De voorkeur van Vinken en Van Vollenhoven ging uit naar een Amerikaanse CEO. Een headhuntersbureau werd vervolgens door Webster opgedragen om een geschikte kandidaat te vinden. Nadat de kandidatenlijst was uitgelekt naar *The Financial Times* verslechterden de relaties binnen het *Nomination Committee* snel.[554] Mede als gevolg van alle commotie besloot de Amerikaanse kandidaat op het laatste moment af te haken. Verbolgen over de manier waarop deze opvolgingskwestie door Webster was aangepakt, besloot Van Vollenhoven samen met Vinken op het vertrek van de Brit aan te dringen.[555] Toen bleek dat zij hierin weinig steun konden verwachten van hun medebestuurders besloten Van Vollenhoven en Vinken op 6 april 1999 af te treden.[556] Hun vertrek werd in de Britse financiële pers met gejuich ontvangen. Zij concludeerde dat het zonder Van Vollenhoven en de "*frustrated empire-builder"* Vinken een stuk gemakkelijker zou worden om de organisatie grondig te herstructureren.[557] De aandeelhoudersvergadering van 14 april 1999 ging voorbij zonder aandacht te schenken aan het vertrek van de oude voormannen van Elsevier. Optimistische geluiden over de ontwikkelingen op zakelijk gebied vielen er nauwelijks te noteren. Net als het jaar daarvoor werden voor 1999 verschillende winstwaarschuwingen uitgevaardigd.[558] Als pleister op de wonde moesten de aandeelhouders zich tevreden stellen met de benoeming van Tabaksblat tot *chairman* en de belofte, dat er versneld gezocht zou worden naar een nieuwe CEO.[559]

---

[552] Ibidem.
[553] Ibidem en Frentrop, *Tegen het Idealisme*.
[554] *The Observer*, 'Media: Reed needs chief to ease the pain' (11-4-1999) 8 en 'Hot seats are hard to fill: desperately seeking someone' (13-6-1999) 4.
[555] Interview Tabaksblat (19-6-2007) en Perrick (20-6-2007).
[556] Frentrop, *Tegen het Idealisme,* 878.
[557] *FT*, 'A Split that could signal the last gasp of the old guard' (8-4-1999) 31 en *The Observer*, 'Media: Reed's Reasons for Sale of the Century' (31-8-1997) 4.
[558] *FT*, 'Reed issues third profits warning in six months' (8-6-1999).
[559] Reed Elsevier, Persbericht (14-4-1999).

Tabaksblat kreeg een vrijbrief om een nieuw bestuursmodel te ontwerpen.[560] Samen met Webster ging hij op zoek naar een geschikte CEO voor Reed Elsevier. Het oorspronkelijke raamwerk, dat met zijn gescheiden bestuursorganen de contouren van Koninklijke/Shell Groep droeg, zou zijns inziens moeten worden vervangen voor een bestuursmodel dat meer op dat van Unilever leek. Samen met juridisch en fiscaal expert S. Perrick boog hij zich over de organisatorische uitwerking van het plan. Een unitaire bestuursstructuur moest voorkomen dat er een polarisatie binnen het bestuur, tussen de bloedgroepen of hoofdkantoren kon ontstaan. Het aantal gedelegeerde leden van het tot *Executive Board* (EB) omgedoopte dagelijkse bestuurscollege werd van vier naar vijf opgeschroefd. Hiermee moest worden voorkomen dat er in de toekomst een patstelling in de EB kon ontstaan. Zoals voorheen zou het dagelijkse bestuur wekelijks in Londen bijeenkomen. De omvang van de board bleef gelijk, maar om de besluitvorming sneller en doeltreffender te laten verlopen, nam het aantal speciale zittingen toe. Naast de al bestaande *Audit* en *Remuneration Committee* werd een *Nomination* (1998) en *Strategy Committee* (1999) in het leven geroepen. Deze organen moesten voorkomen dat benoemingskwesties het bestuur nog langer konden verdelen en dat het lange termijn beleid de aandacht kreeg die het verdiende.[561]

Op 20 juli 1999 werd de Brit Crispin Davis als nieuwe CEO gepresenteerd. Davis voldeed aan het profiel wat de *Nomination Committee* gezamenlijk had opgesteld. Davis beschikte over de nodige ervaring met het leiden van reorganisaties en had ervaring op het gebied van marketing en media.[562] Door het aantrekken van op papier capabele bestuurders kregen de beleggers weer enig vertrouwen in het bedrijf. Op de beurzen veerden de aandelen Reed Elsevier dan ook kortstondig op (zie grafiek 4.1).[563] Tegelijkertijd werd er binnen het management schoon schip gemaakt. Ook werden meerdere boardleden gevraagd om hun zetel op te geven. Slechts één van de twaalf *senior managers* mocht na de reorganisatie van het bestuursapparaat aanblijven.[564] Om te voorkomen dat zich in de toekomst nog nationale machtsblokken konden vormen, werden de afzonderlijke houdstermaatschappijen het recht ontnomen om zelfstandig boardleden aan te stellen. In het vervolg zouden alleen kandidaten tot de board worden toegelaten, die op de instemming konden rekenen van beide houdstermaatschappijen. De *Nomination Committee* bestaande uit Tabaksblat, Davis, Perrick

[560] Hij werd hier in bijgestaan door Elsevier commissaris Perrick.
[561] Interview Tabaksblat (19-6-2007).
[562] Davis was sinds 1994 CEO van het mediabedrijf Aegis Group Plc waar hij een grootschalige reorganisatie had doorgevoerd. Daarvoor had hij twintig jaar bij Procter & Gamble gewerkt. Davis werd toegedicht dat hij heel Groot-Brittannië aan de Pampers had gekregen; zie *FT*, 'Reed Elsevier looks to adman to provide strategic direction and growth' (21-7-1999) 22.
[563] *The Observer*, 'Hot seats are hard to fill: desperately seeking someone' (13-6-1999) 4.
[564] Bruggink, Spruijt, Stapleton, Mellon en Bodman werden gevraagd gevraagd hun posities op te geven. Lewinton ging in april 1999 met pensioen; zie Reed Elsevier, *Annual Review 1998*, 5, Reed Elsevier, *Annual Reports & Financial Statement 1999 for the Reed Elsevier Combined Business. Reed International P.L.C. and Elsevier NV,* 20.

en R.W.H. Stomberg kreeg als taak om aan de hand van een duidelijke profielschets kandidaten te selecteren en voor te dragen.[565] In een doelbewuste poging om in de toekomst een eventuele bloedgroepenstrijd te voorkomen, werd besloten criteria zoals nationaliteit of leeftijd van de bestuursleden minder zwaar te laten meewegen in het selectieproces.[566] In een eerste poging de board te internationaliseren werden de Duitser Stomberg en de Amerikaan J.F. Brock als *non-executives* aangesteld.[567] Samen met Tabaksblat, Perrick, Webster en Nelissen waren zij de zes *non-executives* van Reed International Plc, Elsevier NV en de Reed Elsevier Plc. Ook werd het Elsevier niet langer toegestaan om voormalige directieleden in de board als *non-executives* te benoemen. Hiermee wilde het bedrijf voorkomen dat oudgedienden via de achterdeur de bedrijfsvoering nog konden bepalen.[568]

De uittocht van de managers zadelde het bedrijf met de nodige problemen op. Reed en Elsevier hadden nauwelijks geïnvesteerd in de opleiding van toekomstige managers, waardoor er nu grote tekorten aan kandidaten voor bestuursfuncties waren ontstaan. In november 1999 werd de Nederlander D.J. Haank aangesteld als derde *executive* van Reed Elsevier. Als voormalig eindverantwoordelijke van Reed Elseviers wetenschappelijke divisie was Haank aanvankelijk de enige binnen het bestuur die over de nodige uitgevers ervaring beschikte. In totaal voerden Tabaksblat en Davis in 2000 meer dan honderd sollicitatiegesprekken.[569] In de tussentijd werd aan oudgedienden gevraagd om Davis met hun kennis van het uitgeversvak bij te staan.[570] Met de aanstelling van de Amerikaan A. Prozes en de Nederlander G.J.A. van der Aast tot vierde en vijfde *executive director* werd het gebrek aan kennis deels weggewerkt.[571] Prozes kwam aan het hoofd van de kwakkelende *professional* divisie en Van der Aast kreeg de eindverantwoording over de *business* tak.[572]

De winstdaling van 10% over de eerste helft van 1999 veroorzaakte de zoveelste deuk in het vertrouwen van de aandeelhouders.[573] De afstraffing die volgde op de beurs kwam vooral bij de Nederlandse tak hard aan. Sinds 1997 was de netto-opbrengst per aandeel afgenomen (zie grafiek 4.4). Bij Elsevier in Amsterdam vroegen werknemers zich af of de fusie hen wel

[565] Reed Elsevier, *Annual Reports 1999,* 13-14.
[566] Interview Tabaksblat (19-6-2007).
[567] Reed Elsevier, *Annual Reports 1999*, 13. Bij Elsevier was de internationalisatie van het bestuur al vroeg begonnen. Eerste aanzetten ertoe werden gegeven naar aanleiding van samenwerking met Pearson. Twee Britse bestuursleden van Pearson F. Barlow en Burggraaf Blakenham werden in voorbereiding tot fusie in RvC van Elsevier benoemd. In mei 1991 werd Amerikaan K. Nelson benoemt tot RvB van Elsevier in een poging de Amerikaanse tak een spreekbuis te geven. Nelson overleed echter in november van datzelfde jaar; zie Elsevier*, Jaarverslag* 1991, 11. In het tweede echelon van Elsevier waren reeds verschillende Amerikaanse bestuurders actief.
[568] Britse *corporate governance* comités zouden zich hier over bij het bedrijf hebben beklaagd. Vers in het geheugen lag het optreden van Elsevier coryfeeën Vinken en Van Vollenhoven; zie *FT*,'A split that could signal the last gasp of the old guard' (8-4-1999) 31.
[569] Zie interview Davis in *Business Week Online*, 'Managing Reed Elsevier's about-face' (26-6-2002).
[570] Interview Tabaksblat (19-6-2007).
[571] Reed Elsevier, *Jaarverslag 2000*, 16.
[572] Ibidem, 22.
[573] De omzet over het eerste halfjaar steeg met 8%.

voordeel had opgeleverd. Het aantal arbeidsplaatsen in Nederland was sinds het begin van de fusie ieder jaar afgenomen (zie grafiek 4.2). Daarbij waren vrijwel alle administratieve functies van het Amsterdamse hoofdkantoor naar Londen verhuisd. Nu was aangekondigd om het bestuursmodel op het Britse model af te stemmen, bestond de kans dat de oude bedrijfscultuur van Elsevier compleet zou verdwijnen.[574] Ook leek de fusiedoelstelling van Elsevier om minder afhankelijkheid te worden van de afzet op de wetenschappelijke markt te mislukken. In Amsterdam was men van mening dat Elsevier Science wel de prijs voor de fusie had moeten betalen, maar hier zelf nauwelijks profijt van had getrokken. Om de expansie te kunnen bekostigen werden de winsten uit de wetenschappelijke tak opgeslokt, en de investeringen tot een minimum beperkt. Na jaren roofbouw te hebben gepleegd dreigde nu ook de wetenschappelijke divisie in de malaise te worden meegesleurd.[575] Wanneer Tabaksblat en Davis hun plannen om de organisatie te vernieuwen wilden doen slagen, moesten zij de steun van de Elsevier werknemers terug zien te winnen.

**Grafiek 4.4 Nettowinst per aandeel Reed International en Elsevier (1991-2003)**

Bron: Reed Elsevier, *Annual Review 1993-1998* en *Annual Reports 1999-2003*.

De digitalisering van de informatiemarkt was een tweede punt wat extra aandacht van het bestuur verdiende. De eerdere keuze om enkel door middel van kleine acquisities aansluiting tot de markt te houden, bleek niet erg gelukkig, toen bleek dat het bedrijf aan alle kanten voorbij werd gestreefd door nieuwe aanbieders van elektronische informatiediensten. Ten

[574] *FD*, 'Elsevier-hoofdkantoor verhuist naar Londen' (13-1-2000).
[575] Reed Elsevier, *Annual Review 1997*, 8-11 en interview Tabaksblat (19-6-2007).

derde moest het bedrijf de negatieve verhalen rondom het bedrijf zien te verminderen.[576] In een poging de veelgehoorde kritiek te weerleggen dat een duaal gestructureerd bedrijf per definitie ondoorzichtig was, besloot Reed Elsevier de informatieverstrekking aan beleggers door middel van een nieuwe opzet van het jaarverslag te verbeteren. In plaats van aparte jaarverslagen van de houdstermaatschappijen en de belangrijkste *subholdings* besloot men voortaan nog maar één gecombineerd jaarverslag uit te geven.[577]

### 4.3.6 Nieuwe start

Met de lancering van een nieuw strategisch plan in februari 2000 hoopte Reed Elsevier het vertrouwen van alle *stakeholders* te herwinnen. Om in de toekomst beter in te kunnen spelen op de snelle veranderingen in de markt moest de organisatorische invulling van alle *core-businesses* opnieuw worden ingedeeld. De wetenschappelijke en medische informatiediensten (Elsevier Science) bleven onder de *Science*, en de organisatie van vakbeurzen en uitgifte van vakbladen (Reed Business) onder de *Business* divisie vallen. Alle juridische en fiscale activiteiten werd ondergebracht bij de *Legal* divisie. Door Lexis Nexis nu onder een aparte afdeling te plaatsen, hoopte het Reed Elsevier bestuur dit kwakkelende onderdeel snel op orde te krijgen en in het vervolg sneller te kunnen laten inspelen op veranderingen van de Amerikaanse markt.

De tweede grote beleidsverandering deed zich in 2001 voor. Reed Elsevier presenteerde toen zijn plannen om zich in het vervolg ook op de educatieve markt te gaan profileren. De directe aanleiding vormde de mogelijkheid om het Amerikaanse Harcourt General Inc over te nemen.[578] Deze beslissing stond haaks op het geloof van de oude Elsevier bestuurders die geen toekomst zagen in educatieve dienstverlening. De markt voor educatieve diensten werd grotendeels door de overheid aangestuurd, omdat de afzet op scholen gericht was. Contracten droegen vaak een kortlopend karakter, waardoor het onmogelijk was om lange termijn doelstellingen te realiseren.[579] Na het vertrek van de oude Elsevier top bestond er geen verzet meer tegen het plan. Harcourt was een grote en succesvolle aanbieder van schoolboeken op de Amerikaanse markt, en met de *No Child Left Behind Act* (2001) van de George W. Bush administratie waren de verwachtingen dat de vraag naar schoolboeken in de Verenigde Staten sterk toe zou nemen, hoog gespannen.[580]

---

[576] *'With a share price at the floor, and the fraternity of media analysts finding it hard to muster a good word about the company, it would appear that any new chief executive of reed will have to examine either radically restructuring the company, possibly as far as demerging the Anglo from the Dutch, or at least modify the strategy which has lead it into so much trouble'*; zie *Publishers Weekly*, 'Disappointing results from Reed' Vol. 246/33 (16-8-1999).
[577] Reed Elsevier, *Annual Reports 1999.*
[578] Interview Tabaksblat (19-6-2007). In hetzelfde jaar werd ook de Amerikaanse educatieve uitgever Classroom Connect over genomen.
[579] Interview Van Vollenhoven (18-6-2007) en Luykx (9-7-2007).
[580] Interview Tabaksblat (19-6-2007).

Voor het functioneren van de hoofdkantoren had de reorganisatie grote gevolgen. In plaats van het zwaartepunt in Londen neer te leggen, besloot men nu een aantal van de functies tussen de Londense, Amsterdamse en Amerikaanse kantoren te gaan verdelen. Het besluit om de Amerikaanse kantoren een meer centrale positie in de bestuursorganisatie te laten spelen, was volgens het bestuur een logische stap, gezien het feit dat ongeveer 60% van de omzet uit de Verenigde Staten afkomstig was. Hiermee probeerde het bestuur de controle over de Amerikaanse dochterbedrijven te verbeteren. Omdat de juridische en educatieve activiteiten voornamelijk waren toegespitst op de Amerikaanse markt, besloot men hier dan ook de *Legal* en *Education* afdelingen te plaatsen. In Londen bevond zich de *Business* divisie en afdelingen treasury-, coördinatie, personeel, management- en productontwikkeling, strategie, public- en investors-relations. De meest winstgevende *Science* divisie (Elsevier Science) bleef in Amsterdam aangezien deze activiteiten een meer wereldwijd karakter droegen. De HR afdeling was de enige staffunctie die in Amsterdam bleef. Londen bleef hiermee het belangrijkste beslissingscentrum van de Reed Elsevier Groep, maar door veel verantwoordelijkheden naar de regionale bestuurscentra te delegeren, kreeg het bestuursapparaat een minder centralistisch karakter. Om de uniformiteit ten opzichte van het eigen personeel te benadrukken, werden de namen van de houdstermaatschappijen omgedoopt in Reed Elsevier Plc en Reed Elsevier NV.[581]

Ondanks de kritiek op de duale opzet van het bedrijf, besloot Reed Elsevier deze niet te wijzigen. Ten eerste vormde de duale structuur geen belemmering bij de invoering van een nieuw organisatorisch raamwerk. Mogelijk zou een transformatie in een Plc intern tot onrust leiden, juist op een moment dat de gemoederen tot bedaren moesten worden gebracht. Bij de Nederlanders zou dit het idee kunnen oproepen dat de fusie uiteindelijk op een Britse overname uitgelopen was.[582] Een derde reden om hier van af te zien was dat de opzet voor Reed Elsevier nog steeds fiscaal aantrekkelijk was. Vanuit een historisch motief was het eveneens gewenst om de duale nationaliteit te behouden.[583] De Koninklijke/Shell en Unilever hadden zich gedurende hun geschiedenis meerdere malen kunnen verschuilen achter de andere nationaliteit, wanneer één van de moederlanden politiek in de knel was komen te zitten.[584]

[581] Ibidem.
[582] De Britse krant *The Independent* erkende al in een vroeg stadium dat dit aan Nederlandse zijde erg gevoelig lag; zie *The Independent*, 'Too singular to go Dutch' (3-7-1994) 3.
[583] Interview Tabaksblat (19-6-2007).
[584] Net als de Koninklijke/Shell Groep had Unilever hier onder andere in Indonesië na de Tweede Wereldoorlog handig gebruik van gemaakt; zie hoofdstuk 2.

Het jaar 2001 stond ook in het teken van de verkoop van verliesmakende *Business* activiteiten. Nagenoeg de gehele reisinformatietak werd van de hand gedaan.[585] Het Amerikaanse Thomson Corporation nam vervolgens een deel van de gekochte inboedel van Harcourt over, samen met een aantal slecht renderende vakinformatieve en professionele diensten. Met het bestaande activiteitenpakket zag het bestuur voldoende mogelijkheden om de komende jaren te groeien. Reed Elsevier moest volgens Tabaksblat en Davis meer voordeel gaan trekken uit zijn eigen sterkte.[586] Tabaksblat was van mening dat Reed Elsevier weliswaar grote vorderingen had gemaakt bij het integreren van de activiteiten maar dat door een aantal slecht presterende bedrijfsonderdelen en de tussenkomst van de Wolters-Kluwer fusiebesprekingen, de synergieën nog niet allemaal verwezenlijkt waren.[587] In een poging de achterstand in de elektronische dienstverlening in te lopen, nam het bestuur het besluit om zelf te gaan investeren in een R&D afdeling. Een bedrag van €1,2 miljard werd voor drie jaar ingeruimd om de plannen te realiseren.

Uit het koersherstel van Reed Elsevier kan worden afgeleid dat de aandeelhouders tevreden waren met de herstructurering. In de Britse media werd Davis geroemd om zijn inspanningen: '*In 1999 everyone seemed to hate Reed Elsevier. The Anglo-Dutch publisher had two competing boards, underperforming units, and a stock price that seemed to only go down. Enter Crispin Davis (...) Davis turned Reed from stock market dog to darling.*'[588] In belangrijke mate verantwoordelijk voor de winstgroei waren de stijgende inkomsten uit Lexis Nexis. De overname van Harcourt zou het bedrijf aan synergieën $20 miljoen hebben opgeleverd. Vanaf 2000 keerde het tij voor Reed Elsevier. De investeringen in Lexis Nexis en nieuwe mediatoepassingen begonnen eindelijk hun vruchten af te werpen. De bekendmaking van de goede halfjaarcijfers resulteerde in stijgende aandelenkoersen en in een toename van de nettowinst per aandeel (zie grafiek 4.1 en 4.4). Dit deed de kritiek op het bedrijf van de kant van de aandeelhouders verstommen.

Nu de winst van het bedrijf weer begon toe te nemen, en er duidelijkheid was geschapen over de toekomst van het Amsterdamse hoofdkantoor, begon geleidelijk ook het vertrouwen in de fusie aan Nederlandse zijde te herstellen. Met de nieuwe indeling van het bedrijf werd voor de werknemers duidelijk waar zich nieuwe carrièrekansen binnen het bedrijf voordeden. Door de snelle expansie van het bedrijf in de Verenigde Staten, was duidelijk dat beste kansen hierop zich voornamelijk voordeden bij de Amerikaanse vestigingen. Aan de opbouw van het personeelsbestand valt goed af te lezen hoe weinig Nederlands of Brits het bedrijf nog

[585] *Official Airlines Guide* en Worldwide Cahners Travel Group.
[586] Reed Elsevier, *Jaaroverzicht 2000*, 2.
[587] *FT*, 'Reed Elsevier looks to adman to provide strategic direction and growth' (21-7-1999) 22.
[588] Ibidem.

eigenlijk was. Vanaf 1995 waren de Amerikaanse werknemers in de meerderheid bij Reed Elsevier (zie grafiek 4.2).

Met het barsten van de internet-bubble halverwege 2000 en het intreden van de economische recessie op de Europese en Amerikaanse markt in 2001 werd het nieuwe bestuur direct geconfronteerd met een nieuwe uitdaging. Na een relatief kort herstel begonnen de aandelenkoersen gelijk met de beurs te dalen (zie grafiek 4.1). Als gevolg van het feit dat de geldkranen naar universiteiten verder werden dichtgedraaid, nam de druk op Reed Elsevier toe om de abonnementsgelden te verlagen.[589] Ter voorkoming van een verslechtering van het imago bij klanten moest Reed Elsevier een nieuwe balans zien te vinden tussen een goede marge en een tevreden klantenbestand. Het besluit om zich op de Amerikaanse markt voor schoolboeken te begeven, bleek geen gelukkige keuze. Na twee jaar begonnen de inkomsten uit deze activiteit abrupt te dalen. In 2007 besloot Reed Elsevier de educatieve tak weer af te stoten. Bij de presentatie van de jaarcijfers over 2007 maakte Davis vervolgens bekend ook de *Business* activiteiten te willen verkopen en zich te willen concentreren op zijn sterkste activiteiten, namelijk: *Science* en *Legal*. Blijkbaar had de informatiepiramide van Luykx zijn kracht voor Reed Elsevier nog niet verloren.

**Samenvatting**

**I Pre-fusie periode (-1992)**

*Marktcondities, sector-specieke kenmerken en strategie*

In tegenstelling tot Reed had Elsevier in de jaren voorafgaand aan de fusie weinig last van de kwakkelende economie. Elsevier had zijn portfolio afgestemd op hoogwaardige producten met hoge winstmarges. Reed was veel meer een losse holding. Het Britse bedrijf bood een breed scala aan producten en diensten; van hoogwaardige vakbladen tot laagwaardige publiekstijdschriften en kapitaalintensieve drukkerijen. Vooral de grote consumententak zorgde er voor dat de activiteiten van Reed veel conjunctuurgevoeliger waren. Bij Elsevier waren de inkomsten grotendeels afkomstig uit abonnementsgelden, zodat de inkomsten veel minder fluctueerden. Elsevier zag in een fusie met een Amerikaanse of Britse partij een goede manier om snel te groeien op deze buitenlandse markten. De groeikansen in de omringende landen waren beperkt omdat taal- en cultuurgrenzen het onmogelijk maakten om schaalvoordelen te realiseren. Op de Engelstalige markt waren deze barrières er veel minder. Reed was vooral op zoek naar een manier om zijn bedrijfsresultaten wat consistenter te maken. Daarom zocht het naar manieren om het marktaandeel in de wetenschappelijke en professionele segmenten te verbeteren. Tevens probeerde Reed een betere ingang te krijgen

[589] *American Libraries*, 'Elsevier, Reed Publishers Merge' (November 1992) en M.J. McCabe, 'Journal Pricing and Mergers: A Portfolio Approach', in: *The American Economic Review*, Vol. 92/1 (March 2002) 259-269.

op de Amerikaanse markt; wat met het huidige portfolio moeilijk te bewerkstelligen was. Het bestuur van Elsevier zag in een fusie met Reed een kans om zijn strategische doelstelling versneld te realiseren. Bij Reed bestond er ook enige druk van de kant van de aandeelhouders om de bedrijfsresultaten te verbeteren. Als gevolg van de dalende aandeelkoersen was Reed kwetsbaar geworden voor een vijandige overname. Elsevier hoefde zich hier als Amsterdamse beurslieveling geen zorgen over te maken.

*Organisatorisch raamwerk, productieapparaat en bedrijfscultuur*

De bestuursmodellen van Elsevier en Reed verschilden sterk van elkaar. Behalve de afwijkende bestuursopzet, bestonden er ook grote verschillen in de wijze waarop het besluitvormingsproces verliep. Elsevier had de beschikking over een moderne en strak ingerichte bedrijfsorganisatie. De organisatie van Reed leek veel minder efficiënt te zijn ingericht. Wel moet worden opgemerkt dat het hoofdkantoor in Amsterdam moeite had met het aansturen van de Amerikaanse dochterbedrijven. Binnen beide ondernemingen heerste er geen sterke ontwikkelde uniforme bedrijfscultuur. Wel kan worden vastgesteld dat het gemeenschapsgevoel bij Elsevier sterker ontwikkeld was dan bij Reed. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat Elsevier in minder verschillende marktsegmenten actief was en dat tussen de activiteiten meer overlap bestond dan het geval was bij Reed.

*Institutioneel kader*

Aandeelhouders van Elsevier waren zeer te spreken over de manier waarop het bedrijf zich de afgelopen tien jaar had ontwikkeld. De Britse aandeelhouders waren echter veel minder te spreken over het beleid van het Reed bestuur en maakten in 1992 hun ongenoegen aan het bestuur kenbaar. De relatie die het Reed bestuur onderhield met de Britse vakbonden en ondernemingsraden was eveneens moeizaam. In tegenstelling tot in Nederland waren Britse bedrijven niet verplicht om hen enige vorm van inspraak te verlenen. Bij Elsevier werd de sociale partners wel ruimte tot medezeggenschap geboden. Ten slotte kan worden vastgesteld dat de mate van staatsinvloed op de uitgeverssector gering was.

**II Fusieverdrag (1992)**

*Fusieonderhandelingen en due diligence*

Beide bedrijven waren voorafgaand aan de fusie al op diverse buitenlandse markten actief. Over het algemeen hadden zij daar goede ervaringen opgedaan. Elsevier had in het verleden al eens eerder geprobeerd te fuseren met een Britse partner. Uit het mislukken van deze onderhandelingen met Pearson had het bestuur wijze lessen getrokken. De fusiebesprekingen tussen Reed en Elsevier bouwden niet zoals bij Koninklijke/Shell voort op een eerdere samenwerking. Veel inzicht in de verschillen in werkwijze hadden de partijen hierdoor niet.

Het feit dat beide bedrijven deels op andere markten opereerden en over verschillende activiteiten beschikten, maakte het lastiger om synergieën te verwezenlijken en te profiteren van schaalvoordelen. Synergieën konden voornamelijk op hoofdkantoorniveau en schaalvoordelen bij het samenvoegen van de professionele informatiediensten worden gerealiseerd. Tijdens de zogenaamde *due diligence* kwamen er geen verrassingen aan het licht. Het boekhoudkundig onderzoek verliep daardoor zeer vlot. Ontwikkelingen op de valutamarkt vormden wel een bedreiging voor de fusie. Door de daling van het Britse pond was het moeilijk om tot een objectieve waardebepaling van Reed te komen, met als gevolg dat de eigendomsverhouding tussen Reed en Elsevier tot twee maal toe heronderhandeld moest worden. De vooraf overeengekomen 50:50 verdeling kwam hierdoor echter niet in gevaar, zodat de fusie op gelijkwaardige gronden kon plaatsvinden. De 50:50 verdeling werd evenmin bedreigd als gevolg van het uitlekken van het fusienieuws.

*Juridisch en organisatorisch raamwerk en leiderschap*

De uitgevers slaagden er in om een degelijk fusieplan te ontwerpen. Aan beide zijde was men er van overtuigd dat een duale bedrijfsstructuur de beste optie was. Over de strategische uitgangspunten en de organisatorische invulling van het fusieraamwerk werd men het snel eens. De bestuursposten en de verantwoordelijkheden werden gelijk onder de Reed en Elsevier bestuurders verdeeld. Op deze manier werd voorkomen dat plannen van de ene fusiepartner tegen de wil van de ander zouden worden doorgedrukt. Door de verantwoordelijkheden tussen de hoofdkantoren te verdelen, voorkwam men dat er een grote overlap in administratie optrad. Echter, door het centrale overlegorgaan in Londen te plaatsen, verschoof automatisch het machtscentrum naar Londen. Vooral bij de Nederlandse staf leidde dit tot frustraties. Door Vinken tot *chairman* te benoemen en hem tevens gedelegeerde bevoegdheden toe te bedelen dacht men voor iedereen duidelijk te hebben gemaakt wie de leider van het concern was. Ook liet men niet na van te voren af te spreken wie Vinken zou opvolgen. Hierdoor hoopte men te voorkomen dat er een opvolgingsstrijd onder de bestuurders kon uitbreken. In de praktijk liep het allemaal anders. Davis bleek geheel andere opvattingen te hebben over de manier waarop het leiderschap over het bedrijf moest worden ingevuld. Door hem als *co-chairman* naast Vinken te benoemen, probeerden de Nederlanders hem er toe te bewegen zich binnen het bestuur meer collegiaal op te stellen. Het gewenste effect bleef uit waardoor Davis al binnen een jaar moest aftreden. Ook zijn Britse opvolgers hadden veel moeite om zich het door de Nederlanders gepropageerde collegiale bestuurssysteem eigen te maken.

*Institutioneel kader*

De fusie werd door beide groepen aandeelhouders met gejuich ontvangen. Het aandeel Reed steeg sneller dan dat van Elsevier, omdat beleggers van mening waren dat de Britse uitgever het meest van de fusie had te winnen. Omdat de verwachting was dat door het samengaan tussen twee kennisintensieve bedrijven nauwelijks banen verloren zouden gaan, namen de Britse en Nederlandse politici geen aanstoot aan de fusie. Bovendien paste overheidsinterventie ook niet bij de liberale politiek van de zittende regeringen in Groot-Brittannië en Nederland. Eventuele nadelige gevolgen voor consumenten werden niet verwacht, met als gevolg dat de mededingingsautoriteiten in Brussel de fusie onvoorwaardelijke goedkeurden. Ook stemden de Nederlandse vakbonden en ondernemingsraad met het fusievoorstel in. De belofte van Elsevier om de werknemersorganisaties te blijven betrekken in de besluitvorming, nam alle scepsis bij hen weg. De Britse vakbonden of ondernemingsraden kregen geen enkele mogelijkheid geboden om zich over de fusie uit te spreken.

**III Post-fusie periode (1993-2003)**

*Marktcondities, bedrijfsresultaat en strategie*

Vanaf het moment dat de fusie tot stand was gekomen traden er grote veranderingen op in de manier waarop de uitgeversmarkt functioneerde. Als gevolg van de aanhoudende concentratie op de uitgeversmarkt, raakte Reed Elsevier verstrikt in een concurrentieslag op de markt van vakinformatieve en professionele informatiediensten. Door intredende digitalisering van de informatiemarkt, zag het zich gedwongen om te gaan investeren in nieuwe technologieën. Door de consumentenactiviteiten te verkopen beschikte Reed Elsevier echter over voldoende financiële middelen om aanvullende overnames te doen. De winst werd op peil gehouden door de prijzen op te voeren op markten waar het bedrijf een dominante positie bezat. De keerzijde van dit alles was dat de consumenten zich van het bedrijf begonnen af te keren. Als gevolg hiervan verslechterden de bedrijfsresultaten van het concern. In 2001 leek Reed Elsevier zich te hebben hervonden. De doelstelling om de vakinformatieve tak te laten uitgroeien werd niet gerealiseerd, maar op de markt van de professionele en wetenschappelijke informatiediensten wist het bedrijf zijn positie wel te verbeteren. Ook was Reed Elsevier als een van de weinige grote uitgevers er in geslaagd om zijn klanten naast gedrukte uitgaven ook digitale informatiediensten te leveren.

*Organisatie, leiderschap en bedrijfscultuur*

In de praktijk bleek het gekozen bestuursmodel van Reed Elsevier niet goed te werken. De keuze voor de collegiale bestuursstijl in het EC riep bij de Britse bestuursleden veel

weerstand op. Bovendien bestond er veel onduidelijkheid over de rolverdeling tussen de twee *co-chairmen*. De Nederlandse en Britse bestuurders hielden er duidelijk andere opvattingen op na. Pas na het aantreden van Tabaksblat en Crispin Davis beschikte Reed Elsevier over leidersfiguren die bruggen konden slaan tussen de verschillende bestuurscentra en bloedgroepen. De oude leiders leken zich vooral te hebben gefocust op de bescherming van nationale en individuele belangen. De consequentie hiervan was dat het belang van het fusiebedrijf in zijn geheel op het tweede plan was komen te staan. Ook kan worden vastgesteld dat de kwaliteit van het bestuur negatief werd beïnvloed door de matige beheersing van het Engels van Nederlandse bestuurders. Aan beide kanten beschikten sommige bestuurders bovendien niet over de internationale ervaring die nodig was om een multinationale onderneming te leiden. Wat opvalt, is dat de integratieproblemen zich hoofdzakelijk op het niveau van het hoofdkantoor manifesteerden. De reorganisaties die hier plaatsvonden werkten nadelig uit op de moreel van het personeel. Het afstoten van bedrijfsonderdelen had zo zijn weerslag op de sfeer op de werkvloer, met als gevolg dat de productiviteit van de werknemer vanaf 1997 afnam. Na het aantreden van het nieuwe bestuur namen de inspanningen toe om een gezamenlijke nieuwe bedrijfscultuur te creëren.

*Institutioneel kader*

De twee groepen *stakeholders* van Reed Elsevier die gedurende de eerste tien fusiejaren zich het meest actief geroerd hebben, waren de aandeelhouders en de consumenten. In tegenstelling tot veel andere fusiebedrijven heeft het optreden van *stakeholders* bij Reed Elsevier niet geleid tot fricties binnen het bestuur. Afsluitend kan worden geconcludeerd dat de Reed Elsevier fusie gedurende de eerste tien jaar maar gedeeltelijk aan de verwachtingen heeft kunnen voldoen. De aandelenkoersen van het bedrijf ontwikkelden zich erg grillig. De fusie bracht niet voor alle werknemers verbetering in hun positie. Verbeterde carrièrekansen en scholingsmogelijkheden deden zich vooral in de Verenigde Staten voor. Consumenten hebben voor bepaalde diensten van het bedrijf meer moeten betalen. Daar tegenover stond dat zij over een verbeterd aanbod van diensten konden beschikken.

**Conclusie**

Uit de Reed Elsevier case kunnen een aantal waardevolle lessen worden getrokken, die kunnen helpen het inzicht in grensoverschrijdende fusieprocessen te verbeteren. Uit de casestudie is duidelijk naar voren gekomen dat het integratieproces na de fusie gehinderd werd door tekortkomingen in de opzet van het bestuursapparaat, sterke veranderingen in de uitgeversmarkt, bedrijfsculturele tegenstellingen en botsende karakters van bestuursleden. De reden dat de Reed Elsevier fusie, in tegenstelling tot veel andere grensoverschrijdende fusiebedrijven, niet is uitgelopen op een mislukking, moet hoofdzakelijk worden

toegeschreven aan het feit dat tijdens de eerste fusiejaren de bedrijfsresultaten goed waren. Ook vulden de activiteiten van de beide ondernemingen elkaar mooi aan. Hierdoor was het in staat om snel van een deel van de economische en strategische voordelen te profiteren. Op de markt voor wetenschappelijke en professionele diensten slaagde Reed Elsevier er in om zijn leidende positie te verbeteren. Een belangrijke prestatie was ook dat het zich als een van de eersten binnen de branche wist te transformeren tot een verlener van digitale informatiediensten. Toch pakte de fusie niet voor alle *stakeholders* even voordelig uit. Aandeelhouders raakten op den duur teleurgesteld in de prestaties van het bedrijf, met als gevolg dat de druk op het bestuur toenam. Klanten klaagden over het feit dat Reed Elsevier misbruik maakte van zijn machtspositie door de prijzen van zijn diensten te verhogen. Het gekozen bestuursmodel bleek in de praktijk niet goed te werken met als gevolg dat de kwaliteit van het management te wensen over liet. Uiteindelijk wist Reed Elsevier niet al zijn doelstellingen te verwezenlijken. Op de markt van vakinformatieve diensten slaagde Reed Elsevier er niet in om een sterke marktpositie te krijgen. In 2000 werd er onder leiding van een nieuw managementteam een begin gemaakt met het oplossen van de organisatorische problemen van het bedrijf. Ook werd er een nieuwe strategie gelanceerd. Vervolgens verbeterden de prestaties van het concern, waarna ook het vertouwen van de *stakeholders* in het bedrijf weer enigszins werd hersteld.

## Hoofdstuk 5 Corus (1999-2007)

### Inleiding

De laatste case die zal worden behandeld, is die tussen het Nederlandse staal- en aluminiumbedrijf Hoogovens en British Steel. Achttien jaar na het mislukken van de Estel-fusie (zie hoofdstuk 3.3) durfde Hoogovens het in 1999 weer aan om te fuseren met een buitenlandse partner. Deze keer koos Hoogovens voor een Britse partner. British Steel was zelf het resultaat van een fusie tussen diverse nationale staalbedrijven. Beide ondernemingen meenden uit hun voorgaande fusie-ervaringen te hebben geleerd en waren vol vertrouwen over de uitkomst van het fusieproces. Bij het samenstellen van de fusie wensten de partijen niet voort te bouwen op de successen van hun Brits-Nederlandse voorgangers, maar kozen er voor om een compleet nieuw fusieraamwerk op te zetten. Net als Koninklijke/Shell fusie zou het geen gelijkwaardige fusie worden. Gedurende eerste jaren had het bestuur de grootste moeite om de bloedgroepen met elkaar te verenigen. De botsingen tussen de twee fusiepartners werden in de media breed uitgemeten. Van een wetenschappelijke uiteenzetting van de Corus case is het tot dusver niet gekomen. In dit hoofdstuk geef ik hiertoe een aanzet. Onder andere zal worden onderzocht onder welke institutionele omstandigheden de fusie tot stand kwam, wat de fusiemotieven van de afzonderlijke partijen waren en hoe de eerste fusiejaren verliepen. De bevindingen uit deze case zullen samen met die van de andere casestudies kunnen helpen ons inzicht in grensoverschrijdende fusies te verbeteren.

### 5.1 Pre-fusie periode (-1998)

#### 5.1.1 Koninklijke Hoogovens en British Steel

*Koninklijke Hoogovens*

Een les die Hoogovens geleerd had uit de Estel-fusie en de staalcrisis van de jaren zeventig, was dat de onderneming zich in plaats van een breed aanbod meer moest concentreren op de vervaardiging van hoogwaardige staalproducten en aanverwante materialen. Uitbreiding van de aluminiumbelangen bood hier goede mogelijkheden toe. Deze markt was, zo hoopte men, minder conjunctuurgevoelig. De winstmarges per eenheid product lagen bovendien veel hoger dan bij staal, zodat er geen grote volumes vervaardigd hoefden te worden om de productie winstgevend te maken. In 1987 nam Hoogovens alle Europese activiteiten van Kaiser Aluminium over, waarmee het de vierde grootste aluminiumproducent van Europa werd.[590] Ook investeerde het bedrijf in de productie van toegepaste staal- en aluminiumproducten, met als gevolg dat het een belangrijk aandeel in de markt voor verpakkingsmaterialen,

[590] Informatie voorgeschiedenis Hoogovens grotendeels afkomstig uit J.J. Dankers en J. Verheul, *Hoogovens 1945-1993: Van Staalbedrijf tot Twee-Metalen Corncern; Een studie in Industriële Strategie* (SDU: Den Haag 1993) 550-554.

constructiestaal en auto-onderdelen verwierf.[591] De crisis in de staalsector die zich echter vanaf 1987 begon te manifesteren, maakte duidelijk dat het transformatieproces nog verre van afgerond was en dat Hoogovens nog grotendeels afhankelijk was van de productie van ruw- en plaatstaal.

In 1992 balanceerde het bedrijf financieel op de rand van de afgrond. Dankzij een lening van de Nederlandse staat wist het bedrijf het hoofd boven water te houden.[592] Aan deze als traumatisch ervaren periode kwam in 1994 een einde. In deze periode verdwenen maar liefst 4000 arbeidsplaatsen. Opmerkelijk is dat, mede dankzij het grootschalige herstructureringsprogramma, in dezelfde periode de productie volumes stegen. Door het aantrekken van de markt verbeterden de bedrijfsresultaten snel, waarna ook het zelfvertrouwen bij de medewerkers van Hoogovens terugkeerde.[593] Wat de voorgaande episode het bestuur van Hoogovens leerde, was dat veel Europese landen in tijden van crises hun staalbeleid nog grotendeels zelf bleven bepalen, en dat zij er niet om moesten vertrouwen dat supranationale instituten zoals de EGKS een volgende staalcrisis zou kunnen voorkomen.[594] In Europa drong langzaam het besef door bij politici door dat de staalsector niet langer als een bijzonder geval moest worden behandeld. Wanneer Europese overheden hun steun aan hun nationale staalbedrijven daadwerkelijk zouden gaan terugschroeven, was het onvermijdelijk dat er een fusie en overnamegolf zou gaan plaatsvinden.[595] Echter, toen in de tweede helft van de jaren negentig de vraag naar staal zich sterk ontwikkelde en de winsten opliepen verdween de acute noodzaak om samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Nadat de rust binnen het bedrijf en op de markt weer was hersteld, was volgens Hoogovens het moment aangebroken om de bestuursorganisatie te moderniseren. Bijgestaan door het consultantbedrijf McKinsey ging Hoogovens op zoek naar mogelijkheden om het bestuur slagvaardiger te kunnen laten optreden.[596] In 1995 werd besloten om de organisatie in *business units* in te delen. Door productie, onderzoek en ontwikkeling in kleinere eenheden onder te brengen, kon er meer klantgericht gewerkt worden en hoopte Hoogovens sneller te kunnen reageren op veranderingen in de markt.[597] De oude functioneel geleide departementen

[591] Ibidem, 522. Een belangrijke bijdrage aan deze omslag leverde de overname van de Noorse producent van verpakkingsstaal Norsk Jern Holding die in 1992 werd afgerond.
[592] Ibidem, 577-584 en interview M.C. van Veen (20-6-2005).
[593] In 1994 bedroeg de nettowinst fl. 204 miljoen. Een jaar later was de winst gestegen tot fl. 318 miljoen.
[594] G. Dudley en J. Richardson, 'Managing decline: governing national steel production under economic adversity', in: Bovens, 't Hart en Guy Peters (eds.), *Success and Failure in Public Governance',* 36-37.
[595] Ibidem, 41
[596] Één van de McKinsey-consultant die zich vanaf 1993 met de reorganisatie van Hoogovens heeft beziggehouden, was M. Frese, die eind 1998 als *director corporate & business development* in dienst van Hoogovens trad. Interview M. Frese (6-3-2006).
[597] G.J. van Helden, J. Van der Meer-Kooistra en R.W. Schapers, 'Co-ordination of internal transactions at Hoogovens Steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company', in: *Management Accounting Research*, Vol. 12 (2001) 358. De van Unilever afkomstige F.W. Briët werd verantwoordelijk voor het nieuwe marketingbeleid.

maakten vervolgens plaats voor vijf nieuwe staalproductdivisies.[598] Aan het hoofd van de productgroepen kwam een *management team* (MT) te staan, aangevoerd door vijf *senior directors*, die verantwoordelijk waren voor het dagelijks bestuur van Hoogovens. Zij gaven leiding aan de functionele afdelingen binnen het hoofdkantoor en hielpen de leden van de Raad van Bestuur (RvB) van Hoogovens bij de uitvoering en ontwikkeling van het beleid.[599] Door een deel van de beslissingsbevoegdheid aan de *business units* over te laten en de controle over de activiteiten aan het MT te delegeren, hoopte de directie meer tijd over te houden voor strategie en coördinatie. Taken en verantwoordelijkheden werden verregaand gedelegeerd. Teamwork kreeg in de nieuwe structuur een veel zwaarder accent. Wat bleef was de karakteristieke overlegcultuur binnen Hoogovens. Door de oprichting van de Hoogovens Klankbord Groep (HKG) kreeg de medezeggenschap van het lijnmanagement enkel een meer formeel karakter. In de bijeenkomsten van de HKG werd de MT functionarissen de kans geboden om zich over het beleid van Hoogovens uit te spreken.[600]

Het bedrijf in IJmuiden koesterde grote internationale ambities, maar beschikte niet over de financiële reserves om deze op geheel eigen kracht te realiseren. Het mislukken van de Estel-fusie maakte het bestuur huiverig om zich in een nieuw grensoverschrijdend fusieavontuur te storten.[601] Minder moeite had Hoogovens met het aangaan van *joint-ventures* met Europese concurrenten en overnames van kleine staalbedrijven.[602] Bij de zoektocht naar interessante overnamekandidaten liet het zich bijstaan door McKinsey.[603] In 1997 leek Hoogoven een internationaal succes te boeken met de overname van het Waalse staalbedrijf Usines Gustav Boël. Na ruggespraak met McKinsey en de Hoogovens Klankbord concludeerde de directie van Hoogovens in 1998 dat het nog te vroeg was om grotere overnames te plaatsen of eventueel te fuseren. Het bestuur achtte het verstandiger om eerst nog een aantal jaren op eigen kracht te blijven doorgroeien.

*British Steel*

In maart 1967 nam de Britse Labour regering het besluit om 90% van de Britse staalindustrie te nationaliseren.[604] Binnen vier maanden werden de veertien belangrijkste staalbedrijven samengevoegd onder de naam British Steel Corporation. Alleen door het heft in eigen hand te

[598] De aluminiumbelangen werden niet in de reorganisatie betrokken, omdat het productieproces en de afzetmarkt van aluminium een geheel ander karakter droeg.
[599] De *senior directors* droegen persoonlijk de verantwoordelijkheid over de productie, de strategie, financiën, personeelsbeleid, R&D of marketing van Hoogovens. Hiermee was de functionele leiding binnen het bedrijf meer losgekoppeld van de coördinerende rol van de directie; zie Van Helden, Van der Meer-Kooistra en.Schapers, 'Co-ordination of internal transactions' 372.
[600] Interview W.L. Bensdorp (2-6-2005).
[601] Verschillende malen is er binnen de directie en de Hoogovens Klankbord Groep gediscussieerd over de vraag welke lessen het bedrijf uit het Estel debacle kon trekken. Hierbij zou ook de dissertatie van René Olie ter sprake zijn gekomen. Interview T.T. Byvanck (3-3-2006).
[602] *Joint-ventures* ging Hoogovens onder meer aan met SSAB, Voest Alpine, Cockerill en Sidmar/Arbed.
[603] Interview Frese (6-3-2006). Het McKinsey rapport was getiteld *Our Corporate Vision an Strategy* (Amsterdam 1998).
[604] Dit besluit was vastgelegd in de Iron and Steel Act van 22-3-1967.

nemen, was het volgens de Britse regering mogelijk om de broodnodige reorganisatie van deze sector door te voeren. De regering zou in het vervolg de strategie gaan bepalen. Het management van British Steel zou zich uitsluitend gaan bezighouden met het dagelijkse bestuur.[605] Een investeringsplan met een looptijd van tien jaar moest er zorg voor dragen dat de Britse staalindustrie weer kon gaan concurreren met de staalbedrijven op het Europese vasteland. Het ambitieuze plan ging uit van een concentratie van de productie rondom een aantal oude staalcentra. Bovendien zou er ergens in Groot-Brittannië een geheel nieuw geavanceerd staalcomplex moeten verrijzen.[606] Uit angst voor de sociale ontwrichting die dit zou gaan veroorzaken, besloot de regering de plannen maar gedeeltelijk uit te voeren.[607]

Margaret Thatcher stelde samen met haar Conservative Party de ambities in 1979 naar beneden bij. De Britse conservatieven durfden het echter niet aan om het bedrijf volledig bloot te stellen aan de vrije werking van de markt. In de traditionele staalcentra in Zuid-Wales (Port Talbot, Cardiff, Newport), Birmingham, de Sheffield-Rotherham regio (Scunthorpe en Halifax), Teesside en Schotland (Ravenscraig) zou de productie van staal moeten worden geconcentreerd. In 1980 begonnen de voorbereidingen, maar door sterke tegenwerking van de vakbonden duurde het tot eind jaren tachtig voordat de plannen volledig waren uitgevoerd.[608] Voor de werkgelegenheid in de sector had de herstructurering desastreuze gevolgen. In 1968 werkten er nog 253.000 mensen in de Britse staalsector. In 1988 waren er hier nog maar 51.000 van over. Veruit de meeste banen verdwenen in de periode tussen 1980 en 1988.[609] Door de sterke afname van het aantal staalarbeiders verslechterde ook de machtspositie van de Britse vakbonden. In december 1987 kondigde de Britse regering aan British Steel te privatiseren, en in 1988 kreeg British Steel Plc een notering aan de Londense beurs. Om verder te kunnen expanderen, besloot de Britse regering alle schulden van het geprivatiseerde concern kwijt te schelden en het een grote bruidschat mee te geven.[610] Door de staalcrisis van begin jaren negentig was het voor British Steel vrijwel onmogelijk om te groeien. Tot 1994 leed het Britse staalbedrijf wederom flinke verliezen.

Geholpen door de lage koers van het Britse pond, kon British Steel snel herstellen. In 1995-1996 boekte het bedrijf een winst van maar liefst £1,1 miljard. In het jaar daarop halveerde de winst. Om wat meer constanter te presteren, was het nodig om meer te gaan investeren in

[605] J. Richardson, 'British Steel and Government: Governance Success and Failure and Problematic Learning as a Policy Style', in: *Essex Papers in Politics and Government*, Nr. 135 (University of Essex, Department of Government 1999) 4-5.
[606] Ibidem, 11.
[607] C.B.B. Beauman, 'The British Steel Case – How History determines Strategy', in: R. Ranieri en J. Aylen (eds.), *The Steel Industry in the New Millennium Vol. 2: Institutions, Privatisations and Social Dimensions* (IOM Publications Ltd, London 1999) 40.
[608] Richardson, 'British Steel and Government', 3 en 13.
[609] Europese Stichting tot de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, *Arbeidsverhoudingen in de staalindustrie* (Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg 2005) 11.
[610] Richardson, 'British Steel and Government', 5.

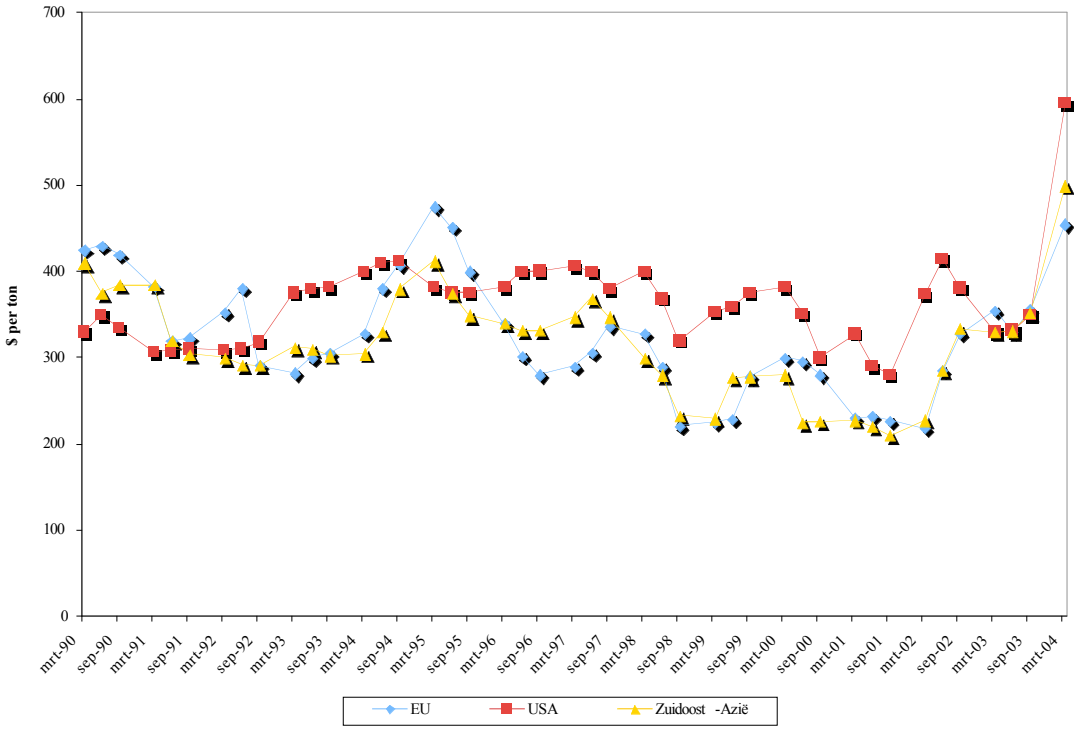
hoogwaardige materialen die goed konden worden ingezet voor de export. Een manier om deze doelstelling te verwezenlijken, was te gaan zoeken naar buitenlandse partners. Het Britse bedrijf was hier al vanaf 1990 mee bezig, maar net als Hoogovens was het er alleen in geslaagd om kleine overnames te doen en *joint-ventures* aan te gaan.[611] Meer succes had British Steel bij de uitbreiding van de belangen in de roestvrijstaal sector. Door een *joint-venture* – Avesta Sheffield AB – met een Zweedse partner werd het één van de grootste producenten van hoogwaardige roestvrijstaal. In 1995 breidde British Steel het belang in Avesta uit tot 51%.

### 5.1.2 Markt, economie en strategie

Het grootste probleem in de wereldwijde staalindustrie was dat er een groot aantal producenten op de markt actief was. In tijden van economische laagconjunctuur bleken deze bedrijven nauwelijks in staat om gezamenlijk de productie te beperken. Van oudsher was het een zeer arbeids- en kapitaalintensieve sector, waar bedrijven traditioneel sterke relaties onderhielden met de nationale overheid. In ruil voor financiële steun in tijden van crisis eisten politici dat bij eventuele saneringsoperaties zo min mogelijk arbeidsplaatsen verloren zouden gaan. Door de kosten per eenheid product te kunnen verlagen, was het zaak de capaciteit volledig te benutten of verder op te voeren. Het gevolg was dat het aanbod de vraag vaak ver overtrof. Hierdoor ontstond de voor de staalindustrie zo kenmerkende sterk cyclische prijsontwikkeling (zie grafiek 5.1). Midden jaren negentig was het zeer onduidelijk in welke richting de staalsector zich zou gaan ontwikkelen. De staalmarkt werd steeds internationaler van karakter en tegelijkertijd waren steeds minder Europese overheden bereid om hun nationale industrieën financieel en politiek te ondersteunen. Voor bedrijven als Hoogovens en British Steel riep dit de vraag op hoe zij, zonder de steun van de overheid zich het beste konden wapenen tegen een nieuwe staalcrisis.[612]

[611] British Steel nam een staalfabriek in Troisdorf (Duitsland) en in Alabama (Verenigde Staten) over en sloot een *joint-venture* (Trico) samen met Amerikaanse en Japanse producent voor het bouwen van een kleine plaatstaalfabriek.
[612] Dudley en Richardson, 'Managing decline: governing national steel production under economic adversity', 41.

**Grafiek 5.1 Staalprijzen op Europese, Amerikaanse en Zuidoost-Aziatische markten (1990-2004)**




Bron: Corus, *Annual Reports 2000-2005*

Één van de mogelijkheden om aan het cyclische karakter van de markt te ontkomen, was het aanbod uit te breiden met minder conjunctuurgevoelige hoogwaardige materialen, zoals verzinkte staalproducten, verpakkingstaal, roestvrijstaal of aluminium. Zowel British Steel als Hoogovens waren op dit gebied actief, maar in het bijzonder Hoogovens was ver gevorderd in deze transformatie. Het vergroten van het afzetgebied bood een andere mogelijkheid om de risico's beter te kunnen spreiden. Beide bedrijven waren daarom op zoek naar buitenlandse partners, die konden helpen de toegang tot buitenlandse markten te verbeteren. Overnames van Europese concurrenten bleken evenwel zeer moeilijk te realiseren. Zo ondervond ook British Steel. Tot tweemaal toe lukte het British Steel niet een Duitse branchegenoot over te nemen.[613] Door ingrijpen van de Duitse overheid ketste in 1991 een overname van Hoesch af. In 1998 bleken de lokale autoriteiten van Niedersaksen zich nog niks aan te trekken van de liberalisering van de staalmarkt die zich binnen Europa begon te voltrekken. Zij wisten met succes de overname van Preussag Stahl AG door British Steel te voorkomen. De voornaamste reden was dat de overname ten koste zou gaan van de lokale werkgelegenheid en daarmee de lokale economie ernstig zou kunnen schaden.[614] In aanverwante sectoren was de liberalisering van de markt al in een verder gevorderd stadium. De roestvrijstaal- en aluminiumindustrie

[613] Beauman, 'The British Steel Case', 44-46.
[614] Dudley en Richardson, 'Managing decline: governing national steel production under economic adversity', 41 en interview R.T. Turner (7-12-2005). Behalve British Steel werd het ook het Oostenrijkse Voest Alpine onmogelijk gemaakt om Preussag Stahl over te nemen.

was veel minder arbeidsintensief. De vrees van politici dat een fusie of overname de negatiee gevolgen zou kunnen hebben voor de werkgelegenheid was hierdoor veel kleiner. Dit maakte het voor British Steel en Hoogovens in deze sectoren gemakkelijker om door middel van fusies of overnames uit te breiden.

Net als Hoogovens zocht British Steel ook naar manieren om minder gevoelig te worden voor schommelingen in vraag en aanbod. Een belangrijke stap in deze richting zette het bedrijf met de overname van het Britse United Engineering Steels in 1995.[615] British Steel was traditioneel sterk in de vervaardiging van *long products* (krukassen voor auto's en betonstaal voor in de bouw). Hoogovens had zijn productie afgestemd op het vervaardigen van gewalste staalproducten of *strip products*. Hoewel Hoogovens ook *long products* vervaardigde, was het bedrijf goed op weg om de productie op meer hoogwaardige staalproducten en aluminium materialen af te stemmen. Vooral in de automobiel- en verpakkingsindustrie had Hoogovens inmiddels een sterke positie opgebouwd.[616] De auto-industrie was ook voor British Steel een belangrijke klant. Van de totale vraag naar staal in Groot-Brittannië was 20% uit deze sector afkomstig.[617] Juist in deze sector brak eind jaren negentig een fusie- en overnamegolf uit.[618] Belangrijke klanten van Hoogovens en British Steel gingen op in grotere conglomeraten, waardoor de kans bestond dat zij in het vervolg orders zouden gaan mislopen. Hoogovens vreesde dat het niet aan de vraag van deze grotere bedrijven kon voldoen.[619] Bij British Steel was men onzeker of men wel aan de hoge kwaliteitseisen van deze nieuwe internationale conglomeraten van automobielproducenten kon voldoen.[620]

De economische crisis die zich in Azië vanaf 1997 ontwikkelde, was een andere reden om op zoek te gaan naar een fusiekandidaat. Als gevolg van de afname van de vraag in dit werelddeel, dreigde Europa eind jaren negentig overspoeld te worden met goedkoop staal van Indiase, Japanse en Koreaanse staalbedrijven. Ook de toestroom van goedkoop staal van bedrijven uit het voormalige Oostblok drukten de prijzen op de Europese markt. Het verleden had de bestuurders van Europese staalbedrijven geleerd dat het gevaarlijk kon zijn om onder deze omstandigheden de capaciteit eigenhandig uit te breiden. De staalcrisis van begin jaren negentig lag bij iedereen nog vers in het geheugen, en geen van de bedrijven wilde nogmaals

[615] Beauman, 'The British Steel Case', 47.
[616] Hoogovens had hier een marktaandeel in van 15%; zie G.J.A. Valkering, 'Koninklijke Hoogovens: A Private Company', in: R. Ranieri en E. Gibellieri (eds.), *The Steel Industry in the New Millennium Vol. 2: Institutions, Privatisation and Social Dimensions* (IOMCommunications Ltd, London 1998) 139.
[617] British Steel Plc, *Annual Report 1998-1999*, 5.
[618] In 1999 werd bijvoorbeeld het Zweedse Volvo door het Amerikaanse Ford overgenomen. In mei 1998 kondigde Chrysler en Daimler een fusie aan.
[619] Interview Van Veen (20-6-2006).
[620] Ibidem, Turner. Nissan begon de productie in Sunderland in 1986, gevolgd door haar grote concurrenten Toyota in 1992 (Burnaston) en Honda in 1993 (Swindon).

geconfronteerd worden met een situatie van overcapaciteit.[621] Door nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan, konden ondernemingen, zonder zelf fors in de buidel te hoeven tasten, de beschikking krijgen over een grotere productiecapaciteit. Het voordeel van een fusie en het laten samensmelten van productie-, distributie-apparaten en verkoopnetwerken was dat het bovendien beter aan de wensen van de afnemers tegemoet zou kunnen komen.

Voor British Steel speelde nog een specifiek probleem. Het bedrijf vreesde niet zozeer voor een dreigend tekort aan capaciteit, maar maakte zich meer zorgen over de dalende afzetmogelijkheden op de binnenlandse en omringende Europese markten. Door de stijging van het Britse pond ten opzichte van de Duitse mark was de concurrentiepositie van British Steel verzwakt, met als gevolg dat Europese staalbedrijven hun marktaandeel in West-Europa en Groot-Brittannië konden vergroten. Tussen 1996 en 1999 verloor British Steel ongeveer 3% van het binnenlandse marktaandeel.[622] Hoogovens daarentegen profiteerde van het dure pond en groeide uit tot de tweede belangrijkste speler op de Britse markt. Voor British Steel was het daarom van groot belang om aansluiting te vinden bij het Europese vasteland, zodat valutarisico's beter konden worden gespreid.

Doordat zijn productieapparaat in hoge mate was afgestemd op de binnenlandse vraag, was het voor British Steel lastig om de concurrentiepositie in Europa te verbeteren. British Steel beschikte over een complex netwerk van regionale staalcentra die sterk met elkaar verbonden waren. Halffabrikaten werden onderling via spoorverbindingen uitgewisseld en eindproducten werden door de regionale staalcentra gedistribueerd. Om het aanbod meer op de export te kunnen richten waren grootschalige en kostbare reorganisaties nodig. De Nederlandse onderneming had minder moeite met het vinden van nieuwe afzetmarkten. In tegenstelling tot British Steel beschikte het over één geïntegreerd productiebedrijf in IJmuiden en een aantal Europese dochterbedrijven, die allen gespecialiseerde producten vervaardigden die direct aan de klanten konden worden geleverd. Meer dan 80% van de totale productie van Hoogovens was voor de export bestemd.[623] De reden dat British Steel meer moeite had om zijn producten in het buitenland af te zetten, lag deels in de ongunstige geografische ligging van zijn productiecentra. Transportkosten maakten een belangrijk deel uit van de productiekosten, waardoor het Britse bedrijf minder van de export kon profiteren dan bijvoorbeeld Hoogovens.

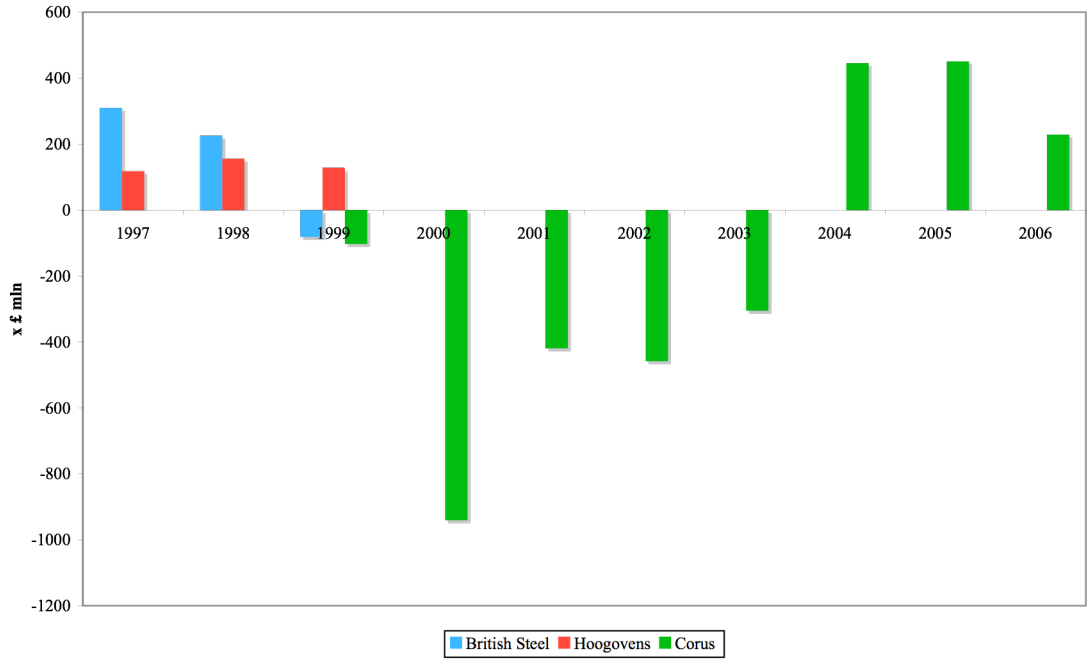
[621] Zie ook beschrijving Estel fusie in hoofdstuk 3.
[622] Het binnenlandse aandeel daalde hierdoor van 58% in 1996-1997 tot 55% in 1998-1999; zie British Steel, *Annual Report 1998-1999*, 4-7.
[623] 20% van de staal- en aluminiumproducten werd op de binnenlandse markt afgezet, 60% werd geëxporteerd naar Europese omringende landen, 10% naar de Verenigde Staten en de 10% naar Azië en het Midden Oosten; zie Hoogovens NV, *Annual Report 1998,* 24.

De doelstelling om de buitenlandse afzet op te voeren, en zo risico's beter te spreiden, waren hierdoor moeilijk op eigen kracht te realiseren.

De crisis in Azië had tot gevolg dat het Aziatische bedrijven staal op de Europese markt begonnen te dumpen. De verslechterende marktcondities vertaalden zich ook in de bedrijfsresultaten en de aandelenkoersen van Hoogovens en British Steel (zie grafieken 5.2 en 5.3). In april 1998 waarschuwde McKinsey het Hoogovens bestuur dat als gevolg van de sterke daling van de waarde van het aandeel met name de goed presterende aluminiumbelangen ondergewaardeerd dreigden te raken. Concurrenten zouden hierdoor op het idee kunnen komen om een bod op het gehele bedrijf uit te brengen en het vervolgens op te splitsen en door te verkopen. Binnen de staalbranche waren vijandige overnames zeldzaam, maar binnen de aluminiumsector golden andere normen.[624] Het gerucht deed de ronde dat de Franse aluminiumproducent Péchiney samen met een Europees staalbedrijf een bod voorbereidde op Hoogovens. Binnen het Hoogovens bestuur gingen stemmen op om niet langer afzijdig te blijven. Ongeacht of de potentiële overnamedreiging nu reëel was of niet dacht het Hoogovens bestuur er goed aan te doen de zoektocht naar een buitenlandse fusiekandidaat te intensiveren.[625] Hierdoor dacht men onder andere te voorkomen dat het bedrijf als gevolg van de fusie- en overnamegolf te klein zou zijn om nog enige controle over de prijs en de afzet te kunnen uitoefenen.

[624] Interview Frese.
[625] Interview Van Veen. De grootste aluminiumproducent ter wereld – het Amerikaanse Alcoa – wilde de Amerikaanse branchegenoot Reynolds overnemen. Bovendien waren er verregaande besprekingen gaande over een fusie tussen het Canadese Alcan, Péchiney en het Zwitserse Algroup.

**Grafiek 5.2 Nettowinst en -verlies British Steel, Hoogovens en Corus (1997-2006)** [626]



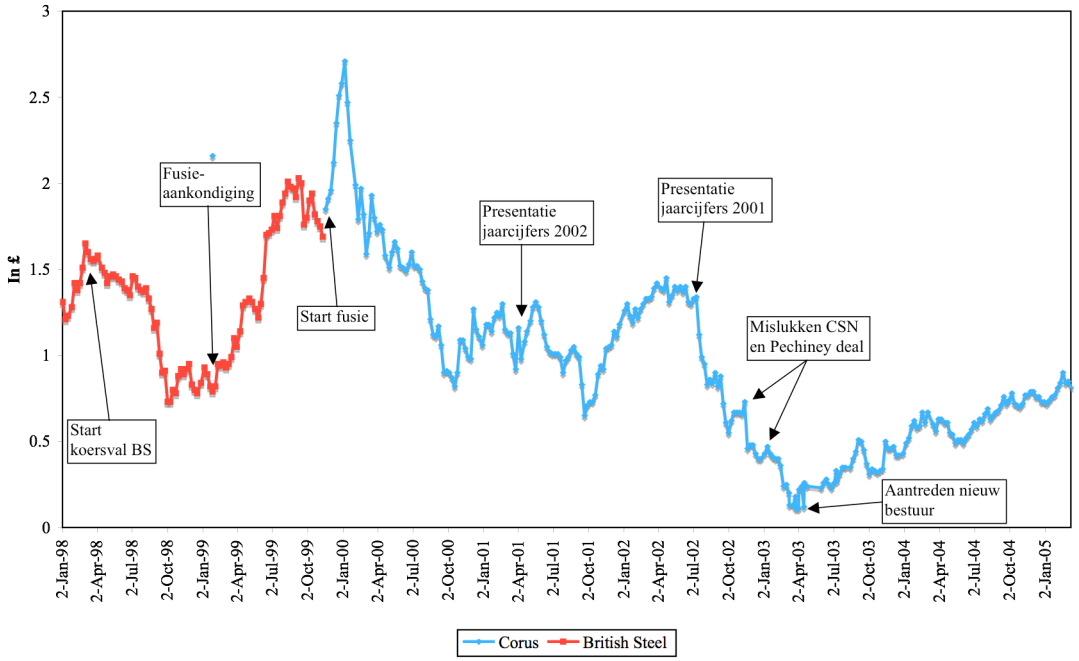

Bronnen: British Steel, *Annual Report 1998-1999*, Hoogovens, *Annual Report 1998* en Corus *Report & Accounts 2000*-2006.[627]

Nu de Europese markt overstroomd dreigde te raken met goedkoop Aziatisch staal besloten Europese staalbedrijven op zoek te gaan naar manieren om de concurrentiepositie ten opzichte van de nieuwkomers te verbeteren. Hoogovens en British Steel meenden dat alleen wanneer Europese staalbedrijven de handen in één zouden slaan en het productieproces meer zou worden afgestemd op hoogwaardige materialen, zij in staat zouden zijn om te kunnen wedijveren met Aziatische of Zuid-Amerikaanse staalproducenten. Verschillende Indiase en Braziliaanse staalbedrijven beschikten over eigen ijzerertsmijnen, zodat zij tegen veel lagere kosten konden produceren. Echter, zij misten vaak de kennis om met de meer geavanceerde Europese staalbedrijven te kunnen concurreren. Met al deze veranderingen op de markt was het wachten op welk staalbedrijf als eerste een fusie of grote overname bekend zou maken. In 1997 beten de staalbedrijven Krupp-Hoesch en Thyssen de spits af. Dit Duitse onderonsje werd gevolgd door de aankondiging van fusiebesprekingen tussen het Luxemburgse Arbed en het Spaanse Aceralia. Uit vrees de boot te missen, kocht het Franse Usinor Sacilor het Belgische Cockerill Sambre, en nam het Britse Ispat een aantal bedrijfsonderdelen over van onder andere Thyssen en Usinor Sacilor. British Steel, dat als één van de eerste Europese

[626] Aangezien de boekjaren van de afzonderlijke bedrijven niet gelijk liepen, zijn de bedrijfsresultaten van de afzonderlijke bedrijven voor 1999 apart weergegeven. De resultaten van Corus zijn gebaseerd op de laatste drie maanden van 1999.
[627] Het vertroebelde beeld over het jaar 1999 is het gevolg van het feit dat het boekjaar van Hoogovens en British Steel niet gelijk liepen. Het boekjaar van Hoogovens liep aan het eind december, en dat van British Steel halverwege het jaar af. Voor Corus werd besloot men het boekjaar eenmalig halverwege het jaar te beginnen, om vervolgens vanaf 2000 het boekjaar eind december te laten eindigen.

staalbedrijven actief op zoek was naar een buitenlandse partner, bleef in deze consolidatiegolf vooralsnog buiten spel.

**Grafiek 5.3 Aandelenkoers British Steel en Corus (1998-2005)**




Bron: Fibbs

### 5.1.3 Britse toenadering

Ook British Steel was naarstig op zoek naar een goede fusie- of overnamekandidaat. De bestuurders van British Steel meenden dat het op dit moment niet opportuun was om de banden met een Amerikaanse partner aan te halen. Deze zaten namelijk opgezadeld met hoge schulden ten gevolge van oplopende ziektekosten, pensioengelden en milieubelastingen.[628] Aziatische staalbedrijven vielen ook af omdat deze door het uitbreken van de regionale crisis grote afzetproblemen hadden. Een samengaan met een Europese branchegenoot genoot daarom de voorkeur.[629] Toen bij het bestuur bekend werd dat het boekjaar 1998-1999 met een verlies zou worden afgesloten, nam de druk toe om zijn afzetmogelijkheden op het Europese vasteland te verbeteren. Echter, de fusie- en overnamemogelijkheden binnen Europa waren beperkt. Nadat de gesprekken over een mogelijke samenwerking met het Poolse Huta Katowice SA op niets waren uitgelopen, besloot British Steel zijn 'oude liefde' Hoogovens nogmaals te benaderen.[630] In het verleden hadden de voormannen van British Steel – R. Scholey (1986-1992) en B.S. Moffat (1992-2003) – meerdere malen aan de bestuursvoorzitters van Hoogovens O.H.A. van Royen (1988-1992) en later M.C. van Veen

[628] Bovendien werd de continuïteit van Amerikaanse bedrijven bedreigd door actieve vakbonden. Interview Turner (7-12-2005).
[629] De angst dat het in perioden van laagconjunctuur met hoge kosten zou worden opgescheept, weerhield British Steel van het doen van grote uitgaven. Volgens Richardson volgde British Steel bovendien een nog al conservatief investeringsbeleid; zie Richardson, 'British Steel and Government', 15.
[630] Interview R. Reeves (6-12-2005).

(1992-1998) te kennen gegeven geïnteresseerd te zijn in enige vorm van samenwerking. De belangrijkste reden waarom Hoogovens deze verzoeken had afgewezen, was dat British Steel veel groter was dan Hoogovens. Hoogovens was alleen geïnteresseerd in een gelijkwaardige fusie en wenste niet te participeren in een alliantie waarin British Steel veruit de grootste partij was.[631]

Net als bij British Steel verliepen Hoogovens' pogingen om zijn internationale activiteiten uit te breiden erg stroef. In 1997 leek het bedrijf er nog in te zijn geslaagd om in het Waalse Usines Gustav Boël een geschikte overnamekandidaat te hebben gestrikt. Een jaar later zag het zich door tegenwerking van de Waalse vakbonden alsnog gedwongen om van de overname af te zien. Het bedrijf stond met lege handen, juist op het moment dat zijn belangrijkste concurrenten opgingen in grotere Europese staalconglomeraten. Binnen het bestuur voelde men dat er snel iets moest gebeuren om de concurrentiepositie te verbeteren. Via McKinsey kreeg het bestuur te horen dat British Steel geïnteresseerd zou zijn in nauwere banden.[632] Verrast over het bericht was het bestuur allerminst. In tegenstelling tot zijn voorgangers leek de in april 1998 aangetreden nieuwe bestuursvoorzitter – J.F. van Duyne – hier wel oren naar te hebben.[633]

Het doel van de gesprekken die in november 1998 aanvingen, was om te onderzoeken of het mogelijk was om samen te werken in de distributie van de zogenaamde lange producten. British Steel hoopte gebruik te maken van het Europese distributienetwerk van Hoogovens. Het Nederlandse bedrijf zag in de samenwerking een manier om de eigen langstaal divisie af te stoten om zich vervolgens te kunnen concentreren op de productie van plaatstaal en toegepaste hoogwaardige materialen. De gesprekken verliepen voorspoedig. Met het aantreden van een nieuwe CEO van British Steel in januari 1999 – J.M. Bryant – raakten de besprekingen in een stroomversnelling. Tussen de kersverse topmannen Bryant en Van Duyne klikte het goed en al snel werd door British Steel het idee geopperd om ook de mogelijkheid van een fusie in het vooronderzoek te betrekken.[634] Hoogovens bleek bereid over een fusie te praten, mits deze op basis van gelijkwaardigheid zou geschieden.

### 5.1.4 Bestuursorganisaties Hoogovens en British Steel

*Hoogovens*

Het bestuur van Hoogovens bestond uit twee organen: de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC). De RvB bestond uit vier directeuren en in de RvC uit circa tien

[631] Interview Reeves (6-12-2005) en Van Veen (20-6-2005).
[632] Interview Byvanck (3-3-2006).
[633] Ibidem.
[634] Interview Byvanck (3-3-2006) en Reeves (6-12-2005).

commissarissen. In ten minste zes zittingen per jaar toetsten de commissarissen het beleid en de geboekte resultaten van de RvB. In de statuten was vastgelegd dat de commissarissen zichzelf en de directie voordroegen, waarna de aandeelhouders om goedkeuring werd gevraagd. De voorzitter van de RvB hanteerde traditioneel een collegiale bestuurswijze en profileerde zich als een ware *primus inter pares*. Tijdens de wekelijkse bestuursvergadering was er veel ruimte voor een vrije uitwisseling van gedachten. Op grond van onderling overleg werden besluiten in de RvB genomen. In de werkwijze van de RvC veranderde in 1997 het een en ander. In navolging van de aanbevelingen van de commissie Peters, die was ingesteld door Nederlandse beleggers, werden er naar Angelsaksisch voorbeeld de *Appointment & Remuneration Committee* en de *Reporting & Audit Committee* ingevoerd.[635] De drie commissarissen in deze twee organen moesten er voor zorgen dat de benoeming- en beloningskwesties, de bedrijfsfinanciën en boekhoud-technische zaken voor beleggers inzichtelijker werden. Wanneer deze commissarissen hier niet in zouden slagen, konden aandeelhouders hen hiervoor aansprakelijk stellen.

*British Steel*

Conform het Britse ondernemingsrecht beschikte British Steel over één bestuursorgaan. In de board van British Steel zaten vlak voor de fusie dertien bestuursleden, waarvan er zeven gedelegeerde bevoegdheden bezaten. De board stond onder leiding van Moffat, die zowel de positie van *chairman* als die van *chief executive officer* (CEO) bekleedde.[636] De board kwam doorgaans maandelijks bijeen. Het *Executive Committee* (EC), waarin naast zeven gedelegeerde boardleden ook de directeur personeelszaken zitting nam, opereerde als het ware als het dagelijkse bestuur van British Steel.[637] Het EC kwam om de twee weken bijeen. Waarin de werkwijze van de RvB van Hoogovens van de EC verschilde, was dat er in de EC-vergadering weinig ruimte bestond voor een vrije uitwisseling van standpunten. Behalve dat hier de tijd voor ontbrak, was dit in Groot-Brittannië ook niet gebruikelijk. Een ander verschil was dat bij British Steel veel minder bestuursleden betrokken waren bij de besluitvorming en de coördinatie over de functionele en operationele uitvoering dan bij Hoogovens. British Steel kende geen indeling in productdivisies, maar wel verschillende *business units* met ieder hun eigen regionale werkgebied. De hoofden van deze bedrijfsonderdelen rapporteerden direct aan de verantwoordelijke bestuurder in het EC. De macht was bij British Steel dus in hoge mate gecentraliseerd. Om een voorstel goedgekeurd te krijgen, was bovenal de steun van CEO/*chairman* Moffat nodig. Zelfs toen hij begin 1999 zijn gedelegeerde bevoegdheden aan

[635] Zie aanbeveling nummer 15 van Rapport van de Commissie Corporate Governance, *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland. Aanbevelingen voor Goed bestuur, adequaat toezicht en het afleggen van verantwoording* (25-6-1997).
[636] De *company-secretary* R. Reeves stond het board en de *chairman* bij. Hij nam zowel zitting in de vergadering van de board als het EC.
[637] De directeur personeelszaken – A.J. Johnston – was geen lid van de board van British Steel.

de nieuwe CEO Bryant had afgestaan, behield Moffat als *chairman* veel macht. Binnen en buiten het bedrijf werd hij geroemd om het feit dat hij de Britse staalindustrie uit een diep dal had gehaald.[638]

Bij British Steel waren de functies van de boardleden onderverdeeld in vier commissies: het *Remuneration Committee* (beloning van het hogere management), *Audit* (financieel toezicht), *Environment Committee* (toezicht milieuzaken) en *Nomination Committee*.[639] De benoeming van boardleden was in de handen van de *Nomination Committee*, die bestond uit drie niet-gedelegeerde bestuurders en werd voorgezeten door *chairman* Moffat. Ook in Groot-Brittannië moest de benoeming en de herbenoeming worden goedgekeurd door de aandeelhouders. Echter, bij British Steel besloten de aandeelhouders niet alleen over de aanstelling van de niet-gedelegeerde, maar ook van de gedelegeerde bestuurders. In de praktijk kwam dit er op neer dat de aandeelhouders van British Steel de gedelegeerde bestuursleden konden wegstemmen wanneer er volgens hen sprake was van slecht bestuur. Bij Nederlandse bedrijven waren alleen de commissarissen hier toe bevoegd. De commissarissen op hun beurt konden om de vier jaar worden weggestemd of worden herbenoemd door de aandeelhouders van Hoogovens.

### 5.1.5 Bedrijfscultuur

In het dagelijkse bestuur van Hoogovens en British Steel namen weinig bestuurders plaats die beschikten over een brede internationale ervaring. Doorgaans waren de Hoogovens en British Steel bestuurders zich zeer bewust van de sociaal-economische rol die het bedrijf speelde op nationaal gebied.[640] In de RvB van Hoogovens en de EC van British Steel zaten voornamelijk bestuursleden die hun hele leven binnen het staalbedrijf hadden gewerkt. In de tweede helft van de jaren negentig meende het Hoogovens bestuur dat, wanneer het meer internationaal wilde gaan opereren, het wenselijk was om binnen het management te kunnen beschikken over mensen met enige kennis van buitenlandse markten. Met het aantrekken van F.C.W. Briët (Unilever) en C.P. Jongenburger (Koninklijke/Shell) hoopte men in deze lacune enigszins te hebben voorzien. Voor een benoeming in het bestuur van Hoogovens gold het hebben van diepgaande technische kennis van de staalsector niet langer als doorslaggevend. Deze trend leek te worden bevestigd door de benoeming van Van Duyne. Anders dan de overige kandidaten beschikte hij niet over een technische vooropleiding, maar was hij van huis uit een econoom. Daarbij was hij binnen Hoogovens niet opgeklommen in het staalbedrijf, maar binnen de aluminiumdivisie.[641] Bij British Steel was er van een dergelijke

[638] Interview Reeves (6-12-2005) en Turner (7-12-2005).
[639] British Steel, *Annual Report* 1998-1999. 19-20.
[640] Interview C. Blokland (8-8-2005) en A.J. Johnston (8-12-2005).
[641] Interview Blokland (8-8-2005), Bensdorp (2-6-2005) en Van Veen (20-6-2005).

cultuuromslag binnen het bestuur geen sprake. Vrijwel alle gedelegeerde Britse bestuurders beschikten over minstens twintig jaar ervaring in de staalindustrie.[642]

Na de roerige tijden van begin jaren negentig had de oorspronkelijke vertrouwensband tussen het bestuur van Hoogovens en de werknemers zich snel hersteld. Wat hielp was dat het bestuur in Velzen-Zuid vlak bij de belangrijkste productielocatie in IJmuiden zat, en ook vaak op de werkvloer te vinden was. Op de werkvloer was men bijzonder trots op de tachtig jarige geschiedenis van Hoogovens en over het feit dat Hoogovens door branchegenoten werd beschouwd als het meest innovatieve en efficiënte staalbedrijf van Europa. Zelfs de medewerkers van buitenlandse dochterbedrijven van Hoogovens voelden een innige band met IJmuiden.[643] Vergeleken met Hoogovens was British Steel een relatief jong bedrijf, waardoor de bedrijfscultuur nog niet diep geworteld was. Britse staalarbeiders voelden eerder een band met hun collega's in de oude Britse staalcentra dan dat zij zich onderdeel voelden van een groot concern, waarvan het bestuur ver weg in Londen zetelde.[644]

### 5.1.6 *Stakeholders*

*Relatie met aandeelhouders en financiële markten*

Beide bedrijven opereerden op een sterk cyclische markt, waardoor het van groot belang was dat zij ook in perioden van tegenspoed over voldoende werkkapitaal konden beschikken. Het was daarom van belang dat de banden met de nationale financiële instellingen goed waren. Zowel British Steel als Hoogovens beschikten over een netwerk van huisbankiers, waarvan vertegenwoordigers plaats namen in de board van British Steel of in de RvC van Hoogovens. Een belangrijk voordeel van deze opzet was dat de gedelegeerde bestuurders te allen tijde voor financieel advies bij hun collega-bestuurders konden aankloppen. Bij Hoogovens was dit vooral de oud-bestuursvoorzitter van ABN AMRO – R. Hazelhoff – die in de RvC van Hoogovens deze rol vervulde.[645] Tussen British Steel en de Britse financiële instellingen bestonden soortgelijke banden.[646] Zo maakte *chairman* Moffat deel uit van de board van Hongkong and Shanghai Banking Corporation Plc (HSBC).[647]

[642] Interview Blokland (8-8-2005), Turner (7-12-2005) en Johnston (8-12-2005).
[643] Interview Frese (6-3-2006).
[644] Interview Johnston (8-12-2005).
[645] De huisbankiers van Hoogovens waren ABN AMRO, Aegon, ING en de Rabobank. De heer Hazelhoff was oud-bestuursvoorzitter van de Algemene Bank Nederland B.V. (1985-1990), oud-bestuursvoorzitter van ABN AMRO N.V. (1992-1994) en commissaris bij De Nationale Investeringsbank N.V. (1985-1999). Bestuursvoorzitter Van Veen maakte op zijn beurt sinds 1997 weer deel uit van de RvC van ABN AMRO.
[646] Bryant was *non-executive director* bij de Bank of Wales Plc, J.F. Devaney *non-executive director* bij de Midland Bank Plc, en J.L. Rennocks *non-executive director* bij Foreign Colonial Investment Trust Plc.
[647] Moffat was vanaf 1998 *non-executive director* van HSBC. In 2001 werd hij benoemd tot *deputy chairman* van de bank. Op 1 juni 2000 was Moffat benoemd tot de Court of Directors van de Bank of England.

Tot begin jaren negentig stond het onderhouden van een goede relatie met de aandeelhouders bij Hoogovens niet hoog op de agenda. Veruit het grootste deel van de Hoogovens aandelen die op de beurzen in Amsterdam, Düsseldorf, Frankfurt, Brussel en Zurich werden verhandeld, waren ondergebracht bij de Stichting Administratiekantoor Hoogovens.[648] Hoewel het de certificaathouders was toegestaan zich tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering tot de directie te richten, had alleen het Administratiekantoor stemrecht. De vermogensrechten van 89,9% van de aandeelhouders waren dus gescheiden van het stemrecht.[649] De Nederlandse staat, die 10,1% van de aandelen in zijn bezit had, beschikte als enige wel over stemrecht en mocht bovendien een commissaris voordragen.[650] Onder het voorzitterschap van Van Veen (1993-1998) besloot het bestuur de aandeelhouders een meer prominente plaats in de bedrijfsvoering te geven. Om de groeidoelstellingen te kunnen realiseren, zou het bedrijf in de toekomst wel eens opnieuw een beroep moeten doen op de kapitaalmarkt. Men verwachtte dat onder het huidige structuurregime beleggers wellicht minder geneigd zouden zijn de groei van Hoogovens te bekostigen. Bovendien betwijfelde de directie of de beschermingsconstructies in tijden van crisis ook werkelijk bescherming zouden bieden.[651] Samen met McKinsey ging Hoogovens vervolgens op zoek naar manieren om de relatie met de aandeelhouders te verbeteren. Dit resulteerde onder andere in een inzichtelijker jaarverslag in 1998.[652]

British Steel had met de privatisering alle vormen van staatsbescherming verloren. Eenmaal in private handen was British Steel gedwongen om de wensen van beleggers serieus te nemen.[653] Net als veel andere Britse bedrijven maakte de onderneming gebruik van een *broker* – Cazenove & Co – die het bestuur informeerde over hoe binnen de financiële wereld werd gedacht over het bedrijf. Deze *broker* wees Moffat op de heersende onvrede bij beleggers over de grillige prestaties van het bedrijf. Om de relatie met aandeelhouders te verbeteren en sterke koersfluctuaties in de toekomst te voorkomen, moest British Steel constanter gaan presteren. Een mogelijkheid was om de afzet meer internationaal te spreiden. De koersen van Hoogovens fluctueerden doorgaans minder hevig dan die van British Steel. De schok was daarom bij het Hoogovens bestuur groot, toen in 1998 het aandeel in waarde

[648] Op 3 augustus 1999 waren van de in totaal 38,677,392 gewone aandelen er 33,839,280 geplaatst bij Stichting Administratiekantoor Hoogovens; zie BSKH, *Merger of British Steel plc and Koninklijke Hoogovens N.V. to form the BSKH Group; Hoogovens Offer Document and Listing Particulars* (9-8-1999).
[649] Stichting Administratiekantoor Hoogovens bezat 69% van het totale aandelenpakket. Het tweede administratiekantoor bezat 20,9% van de preferente aandelen. Dit administratiekantoor vertegenwoordigde de belangen van de vier Nederlandse banken, die ieder meer dan 5% van de aandelen voor hun rekening namen. Het voordeel van deze constructie voor de banken was dat het onder gunstige voorwaarden leningen aan Hoogovens kon verlenen. Bovendien werden er hoge coupons op de aandelen uitgekeerd. De administratiekantoren waren voorafgaand aan de Tweede Wereldoorlog opgericht om te voorkomen dat de zeggenschap over het bedrijf in verkeerde handen zou vallen. Interview R. Hazelhoff (23-9-2005).
[650] Hoogovens, *Annual Report 1998*, 79.
[651] Interview L.E.R. Grommers (9-8-2005).
[652] Interview P.F. Brouwer (9-8-2005).
[653] British Steel, *Annual Report 1998-1999,* 10.

halveerde.[654] Voor de Hoogovens bevestigde dit voorval nogmaals de noodzaak om aandeelhouders meer aan zich te binden. Dit bracht Van Veen er toe om als eerste bestuursvoorzitter van Hoogovens met grote institutionele beleggers om tafel te gaan zitten.[655]

*Relatie met klanten*

Hoogovens en British Steel vulden ieder op geheel eigen wijze hun relatie met hun klanten in. Hoogovens was er als één van de eerste staalbedrijven in Europa in geslaagd om de distributie zelf ter hand te nemen. Het voordeel hiervan was dat het beter kon inspelen op de wensen van klanten. Doordat het productaanbod van British Steel veel breder was dan dat van Hoogovens en de productiecentra en afzetgebieden bovendien verder uiteen lagen, was het bedrijf niet in de positie om het voorbeeld van onder andere Hoogovens te volgen. British Steel bleef hierdoor deels afhankelijk van de staalgroothandelaren, die de distributie voor hun rekening namen. Hoogovens had hierdoor een betere relatie met zijn klanten dan British Steel. Dit werd door het Britse bedrijf als een van de grote krachten van Hoogovens gezien.[656] De expertise en handelsrelaties die Hoogovens had opgebouwd, zouden British Steel kunnen helpen nieuwe klanten aan zich te binden. Hoogovens zag in de fusie een kans om de afstand tot zijn Britse klanten te verkleinen, waardoor de dienstverlening aan hen kon worden verbeterd.[657]

*Relatie met werknemers, vakbonden, ondernemingsraden en overheid*

In 1974 werkten er bijna één miljoen mensen in de Europese staalindustrie. In 1999 waren er dat nog maar 280.000.[658] Nu de automatisering binnen de Europese staalindustrie een hoge vlucht begon te nemen, was de verwachting dat het aantal arbeidsplaatsen nog verder zou inkrimpen. Hoogovens beschikte over een uiterst geavanceerd en efficiënt productieapparaat. British Steel daarentegen liep in dat opzicht achter op de concurrentie. British Steel hanteerde een uiterst conservatief investeringsbeleid en kozen er voor om de eigen staalfabrieken geleidelijk te moderniseren.[659] Ook koos het Britse bestuur er voor om het productieapparaat geleidelijk te herstructureren, om te voorkomen dat de rust op de werkvloer teveel zou worden verstoord. British Steel bestuurders Moffat en Bryant hadden begin jaren negentig van dichtbij meegemaakt welke consequenties een grootschalige herstructurering op de oude Britse staalgemeenschappen hadden gehad. Nu dit alles achter de rug was, bestond er bij hen enige weerzin om nogmaals in het personeelsbestand te moeten snijden. De verwachting was

[654] Hoogovens, *Annual Report 1998*, 79. De aandelenkoers van Hoogovens zakte terug van fl. 40, - tot fl. 20,65.
[655] Interview Van Veen (20-6-2005).
[656] Interview Frese (6-3-2006).
[657] Interview Turner (7-12-2005) en Van Veen (20-6-2005).
[658] Europese Commissie, *Staalindustrie – Jaarlijkse statistieken* (1974-2001).
[659] Dudley en Richardson, 'British Steel and the British government: problematic learning as a policy style', 149.

dat de zoveelste sanering in de Britse staalindustrie op grote weerstand van de Britse vakbonden en de regering zou stuiten.

Vakbonden en werknemers hadden binnen de staalsector traditioneel veel macht. Zowel in Groot-Brittannië als in Nederland waren de staalarbeiders in hoge mate georganiseerd. De participatiegraad van de Britse staalwerkers werd op 60% en bij Hoogovens op rond de 40% geschat.[660] Veruit de grootste Britse vakbond was de *Iron & Steel Trade Confederation* (ISTC). De hogere Britse participatiegraad liet zich mede verklaren uit het feit dat Britse medewerkers weinig inspraakmogelijkheden werd geboden. Onder aanvoering van Thatcher had de Britse politiek in de jaren tachtig de medezeggenschap voor werknemers en vakbonden in de bedrijfsvoering sterk beknot.[661] In Nederland behielden de sociale partners in de jaren tachtig hun recht op inspraak. Bij besluiten die rechtstreeks gevolgen konden hebben op de positie van de arbeider was de directie verplicht om de vakbonden en de centrale ondernemingsraad (COR) te raadplegen. De vakbonden in Groot-Brittannië hadden vergeleken met hun Nederlandse equivalent doorgaans weinig macht, maar omdat de arbeiders in de Britse staalindustrie in hoge mate georganiseerd waren, konden zij in sommige vallen wel een stevige vuist maken tegen het bestuur. Om hun eisen kracht bij te zetten, dreigden zij het werk stil te leggen wanneer hun wensen niet zouden worden ingewilligd. Nederlandse vakbonden – FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond – stelden zich meer conflictmijdend op. Via overleg hoopten zij er samen met het bestuur uit te komen.

In het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en de bepaling van de lonen waren er tussen Hoogovens en British Steel ook de nodige verschillen. Het belangrijkste verschil was dat in Nederland de vakbonden en de COR rechtstreeks bij de loononderhandelingen waren betrokken. In Groot-Brittannië werden lokale of landelijke vakbonden bij het vaststellen van het loon niet of nauwelijks geraadpleegd. Bij Hoogovens werden de afspraken vastgelegd in zogenaamde collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO) voor alle in Nederland werkzame arbeiders.[662] Bij British Steel werden de lonen per productielocatie van bovenaf vastgesteld. Vergeleken met zijn Nederlandse pendant bood het Britse arbeidscontract weinig sociale zekerheid. In Groot-Brittannië speelden de ondernemingsraden enkel een rol op lokaal niveau. Bij zaken die geheel British Steel aangingen werden zij nauwelijks betrokken. In Nederland was voor de COR wel een belangrijke rol in de besluitvorming weggelegd.

---

[660] Europese Stichting tot de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, *Arbeidsverhoudingen in de staalindustrie* (Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen: Luxemburg 2005) 17. Voor geheel Groot-Brittannië zou de organisatiegraad van werknemers op 27% en in Nederland op 25% uitkomen.
[661] Richardson, 'British Steel and Government', 9-11.
[662] De COR van Hoogovens genoot het zogenaamde adviesrecht, wat betekende dat de instemming van de COR vereist was bij het vaststellen, wijzigen of intrekken van de in de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) overeengekomen regelingen voor het personeel; zie Art. 27 Wet op de Ondernemingsraden (WOR) 1979.

De COR werd op verschillende manier geïnformeerd door het bestuur. Formeel werd de COR in de jaarlijkse zitting met de RvC en RvB van Hoogovens op de hoogte gebracht van de belangrijkste beleidspunten van het bestuur.[663] Ook mocht de COR twee kandidaten voordragen om zitting te nemen in de RvC. Deze voordrachten werden doorgaans ook gehonoreerd, tenzij hier ernstige bezwaren tegen waren. Deze vertegenwoordigers hielden de COR ook tussentijds op de hoogte. Vlak voor de fusie werd afgesproken dat de COR nog maar één vertegenwoordiger in de RvC mocht voordragen.[664] Britse ondernemingsraden genoten nauwelijks medezeggenschap. Door de directie van British Steel werd de *work-council* als een verlengstuk van de vakbonden gezien, en daarom per definitie gewantrouwd.[665]

Vergeleken met Hoogovens onderhield British Steel een zeer moeizame relatie met de Britse regering. De belangrijkste oorzaak was dat het bedrijf zich niet wenste te scharen achter het voornemen van de New Labour politici onder leiding van Tony Blair om vakbonden meer in de besluitvorming te betrekken. Pogingen van Labour om samen met de vakbonden en British Steel geregeld rond de tafel te gaan zitten om zaken van algemeen belang te bespreken, werden dan ook resoluut door de board van de hand gewezen.[666] In Groot-Brittannië bestonden er van oudsher sterke banden tussen de vakbonden en de Labour partij. In Nederland waren deze banden tussen politiek en vakbonden veel minder innig.[667] Hoogovens onderhield een vrij goede relatie met de staat en de werknemers. Hoewel de Nederlandse staat nog steeds een 10,1% aandeel had in het bedrijf, liet zij het Hoogovens bestuur geheel vrij om de koers uit te zetten.[668] Het Paarse kabinet onder leiding van minister-president Wim Kok toonde zich een groot voorstander van Europese samenwerking en zag in een eventuele fusie tussen de staalbedrijven geen bedreiging.

## 5.2 Fusieverdrag (1999)

### 5.2.1 Fusieonderhandelingen en *due diligence*

Op 7 januari 1999 kwamen beide partijen voor het eerst samen om over een eventuele fusie te praten.[669] Eind januari werd de RvC van Hoogovens voor het eerst door de RvB officieel geïnformeerd over de besprekingen. De commissarissen reageerden gematigd positief. De

[663] Hoogovens, *Annual Report 1998,* 4.
[664] De COR droeg Prof. I. Van der Zijpp voor.
[665] Interview Johnston (8-12-2005).
[666] Richardson, 'British Steel and Government', 25.
[667] Interview Johnston (8-12-2005) en Blokland (8-8-2005). Ook zouden er nauwe betrekkingen hebben bestaan tussen de ISTC en de *National Assembly of Wales; zie* Europese Stichting tot de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, *Arbeidsverhoudingen in de staalindustrie*, 18.
[668] Interview Van Veen (20-6-2005).
[669] Het gesprek vond plaats in het *guesthouse* van British Steel. Aanwezig waren: Bryant, A.P. Pedder, J.L. Rennocks (British Steel), Van Duyne en A. van der Velden (Hoogovens).

voordelen van een fusie werden ingezien, maar oud-bestuursvoorzitters Van Royen en Van Veen spraken wel hun zorgen uit over de gebrekkige moderniteit van de British Steel fabrieken.[670] Omdat de marktcondities voor beiden snel verslechterden, bestond er bij de leden van de RvB een zekere druk om snel tot zaken te komen. Besloten werd om de besprekingen voort te zetten. Aan de geheime operatie werd de naam "Concerto" meegeven.[671]

Beide bedrijven produceerden hoofdzakelijk staal, maar Hoogovens beschikte ook over een belangrijke aluminiumdivisie en British Steel fabriceerde daarnaast ook roestvrijstaal. De aluminiumtak was een paradepaardje geworden voor Hoogovens. Het had in deze branche een aantal baanbrekende innovaties doorgevoed en een imposant klantenbestand weten op te bouwen. Van Duyne was er samen met zijn collega's van overtuigd dat de aluminiumactiviteiten binnen het nieuw te vormen bedrijf een prominente rol moesten gaan spelen. Door de sterke vermogenspositie van British Steel zou het mogelijk moeten zijn om deze activiteiten verder uit te breiden. Ook de Britten leken overtuigd van de mogelijkheden op de aluminiummarkt en zegden toe actief te zullen bijdragen aan de verdere ontwikkeling er van. Op hun beurt spraken de Nederlanders hun steun uit voor de Britse roestvrijstaal activiteiten. Samen zouden ze hun klanten een breed assortiment van producten kunnen aanbieden, en verwacht werd dat hiermee veel nieuwe klanten aangetrokken konden worden.[672]

Na de ondertekening van een geheimhoudingsclausule ging de zogenaamde *due diligence* fase van start. Vertegenwoordigers van beide partijen kregen inzicht in de boekhouding. Experts van beide kanten kregen tevens toegang tot de fabrieken van British Steel en Hoogovens.[673] Zoals commissarissen Van Veen en Van Royen al hadden vermoed, kwam uit het vooronderzoek dat het Britse productieapparaat op verschillende gebieden verouderd was. De Nederlandse onderhandelaars stelden vervolgens als voorwaarde dat de fusie alleen doorgang kon vinden wanneer onrendabele Britse staalfabrieken op den duur zouden worden gesloten. De Britten stemden hier mee in. Onderling werd afgesproken deze bepaling in het *business plan* nader uit te werken. Hoogovens zag voor zichzelf in dit proces een belangrijke taak weggelegd. De Nederlanders waren er van overtuigd dat met hun expertise het Britse productieapparaat snel efficiënter zou kunnen opereren. British Steel had geen aanvullende eisen. Het boekhoudkundige onderzoek naar Hoogovens bevestigde het reeds bestaande beeld

[670] Interview Van Veen (20-6-2005) en Hazelhoff (23-9-2005).
[671] In correspondentie werd British Steel aangeduid met de codenaam "Brahms" en Hoogovens met "Händel".
[672] Interview Van Veen (20-6-2006) en Frese (6-3-2006).
[673] Interview A. Van der Velden (3-3-2006).

bij British Steel dat Hoogovens een modern en efficiënt bedrijf was.[674] Het vooronderzoek gaf de partijen bovendien de mogelijkheid vast te stellen waar de synergieën zich bevonden en op welke manier er schaalvoordelen konden worden gerealiseerd. Ten slotte vormden de voorstudies de basis voor de verdeling van de operationele en functionele verantwoordelijkheden tussen de partijen.[675]

Een heet hangijzer vormde de eigendomsverhouding tussen British Steel en Hoogovens. De waarde van de Britse omzet was twee maal zo hoog als die van Hoogovens. Uitgaande van de marktkapitalisatie van de beide concerns kwam men zelfs uit op een eigendomsverhouding van 75:25. Bij voorbaat was bij de Britten bekend dat de Nederlanders met een dergelijke eigendomsverdeling niet akkoord zouden gaan. Hoogovens tilde zwaar aan het feit dat zij in tegenstelling tot British Steel nog steeds winstgevend was. Bovendien beschikte het over een zeer efficiënt en geavanceerd productieapparaat en een mooi productportfolio. Hoogovens op zijn beurt realiseerde zich dat een ideale 50:50 verdeling onverkoopbaar zou zijn aan de Britse aandeelhouders. De intentie werd vervolgens over en weer afgesproken om te streven naar een 60:40 verdeling. Een verdeling die door de buitenwereld nog als enigszins gelijk werd beschouwd.[676] Echter, voor de definitieve bekrachtiging van deze verdeling was men ook afhankelijk van de koersontwikkeling van beide aandelen. Deze kon echter pas na de officiële aankondiging van de fusie worden berekend.[677]

De volgende vraag was voor welke bedrijfsstructuur er moest worden gekozen.[678] Als eerste optie werd de duale structuur overwogen zoals die bij Koninklijke/Shell, Unilever en Reed Elsevier bestond. Als dominante partij was British Steel sterk tegen deze variant gekant.[679] Dit idee werd nog eens versterkt door de bestuursproblemen die zich rond deze tijd bij Reed Elsevier openbaarden. Volgens de Britse financiële media waren deze problemen rechtstreeks het gevolg waren van de duale opzet van het bedrijf. Bij Hoogovens was een dergelijke juridische constructie ook weinig populair.[680] Een aantal Hoogovens bestuurders, die het Estel debacle nog van dichtbij hadden meegemaakt, waren van mening dat het moeizame integratieproces deels te wijten was aan de keuze voor een duale structuur.[681] Met wederzijdse instemming besloten de onderhandelaars te gaan zoeken naar een nieuw fusiemodel.

---

[674] Interview Reeves (6-12-2005).
[675] Interview Grommers (9-8-2005).
[676] Interview Byvanck (3-3-2006).
[677] Gebruikelijk was het om het gemiddelde van beide concerns over enkele tientallen beursdagen voor de officiële fusiesluiting te nemen. Bij de bepaling van de waardeverhouding werd British Steel bijgestaan door Credit Suisse First Boston (Europe) en Hoogovens door Warburg Dillon Read.
[678] Bij de juridische uitwerking van de fusie liet Hoogovens zich adviseren door Brouwer Advokaten en S.E. Eisma: een autoriteit op gebied van ondernemingsrecht. Van binnen het bedrijf was het hoofd juridische zaken L.E.R. Grommers nauw bij de fusie betrokken.
[679] Interview Reeves (6-12-2005) en Turner (7-12-2005).
[680] Interview Frese (6-3-2006).
[681] Interview Van Veen (20-6-2005), Byvanck (3-3-2005) en Brouwer (9-8-2005).

Omdat British Steel de grootste deelnemer was, lag het voor de hand dat het fusiebedrijf een Britse vennootschappelijke status (Plc) kreeg, en dat het hoofdkantoor in Londen zou worden gevestigd. In ruil hiervoor bood Moffat de president-commissaris van Hoogovens – H. de Ruiter – aan het voorzitterschap op zich te nemen. De Ruiter bedankte echter voor de eer, zodat Moffat als enige gegadigde voor de post van *chairman* overbleef.[682] Voor de Nederlanders lag het vervolgens voor de hand dat Van Duyne tot CEO zou worden benoemd. Dit leidde echter tot fel protest van Bryant, die hierdoor een flinke val in de hiërarchie zou maken. Hij ervoer dit als een afgang, en wenste niet met het voorstel in te stemmen. De fusie dreigde door botsende persoonlijke ambities alsnog te stranden. In een uiterste poging om tot een compromis te komen, stelde Van Duyne aan Bryant voor om samen met hem als *joint chief executives* te gaan opereren. Bryant stemde met dit voorstel in. Van Duyne zou de eerste twee jaar het voorzitterschap over het EC gaan voeren, waarna hij het stokje zou overgeven aan Bryant. Na vier jaar zou van Duyne aftreden als *joint chief executive.*[683] De Britse boardleden waren niet erg gelukkig met de oplossing, maar zagen geen andere oplossing en besloten daarom het experiment aan te gaan.[684] Zij putten hoop uit het feit dat Van Duyne en Bryant het goed met elkaar konden vinden en dat er een duidelijke rolverdeling was tussen beiden. Van Duyne werd verantwoordelijk voor de functionele activiteiten (strategie, financiën, *human relations* en technologie) en Bryant voor alle operationele activiteiten. Aan Nederlandse zijde had men met de deling van de CEO-post veel minder moeite. Immers, binnen de RvB van Hoogovens was men gewend dat de macht en verantwoordelijkheden onderling werden verdeeld.[685]

In maart 1999 ging men over tot het opzetten van het *business plan*, waarin alle mondelinge beleidsafspraken die tot dusver waren gemaakt zouden worden vastgelegd. Een punt van zorg voor Hoogovens was dat de verliezen van British Steel snel begonnen op te lopen. Echter, voor de Hoogovens bestuurders was dit geen reden om aan de fusie te twijfelen. Net als de Britten waren zij van mening dat de slechte bedrijfsresultaten van British Steel in hoge mate werden veroorzaakt door de hoge stand van het Britse pond. Als voorwaarde stelde Hoogovens dat in het *business plan* zou worden vastgelegd dat, wanneer het pond zou blijven stijgen, de sanering van het Britse productieapparaat versneld zou worden doorgevoerd.[686] In april 1999 kwamen de beide managementteams voor het eerst samen om het *business plan* te

[682] M. Metze in het 'De bruid van staal; hoe Hoogovens een prooi werd van cultuurverschillen en grote ego's', in: *NRC Handelsblad Maandblad* (Juni 2006) 22 en 24.
[683] BSKH, Persbericht (7-6-1999).
[684] Interview Turner (7-12-2005), Reeves (6-12-2005) en Johnston (8-12-2005).
[685] Interview J. Lagasse (14-3-2006) en Blokland (8-8-2005).
[686] Interview Van der Velden (3-3-2006) en Johnston (8-12-2005).

bespreken.[687] Eind april werd de principeovereenkomst door beide partijen getekend. Binnen dertig beursdagen moest aan alle formaliteiten zijn voldaan, zodat de fusieplannen op 7 juni wereldkundig konden worden gemaakt. Aangezien het nieuwe bedrijf activiteiten had in zowel de Europese Unie als in de Verenigde Staten en Canada moest het bestuur van het nieuw te vormen bedrijf de lokale mededingingsautoriteiten om goedkeuring vragen. Zoals verwacht, maakten geen van hen bezwaar tegen de fusie. De fusie kon hierdoor plaatsvinden zonder dat bedrijfsonderdelen moesten worden afgestoten. Vervolgens werd de Nederlandse regering gevraagd om zijn minderheidsaandeel in Hoogovens te verkopen. Dit verzoek werd door de Nederlandse regering ingewilligd.[688]

Groot-Brittannië en Nederland kenden afwijkende fusierichtlijnen. In 1970 was in Nederland door de Sociaal Economische Raad (SER) de zogenaamde fusiecode geïntroduceerd.[689] In deze code was vastgelegd dat Nederlandse ondernemingen vakorganisaties en aandeelhouders van een eventuele fusie op de hoogte moesten stellen. De COR werd vervolgens strikt vertrouwelijk informatie geboden en de mogelijkheid gegeven om zich over de plannen uit te spreken. In Groot-Brittannië waren ondernemingen alleen verplicht de aandeelhouders te informeren. Aangezien de COR en de vakbonden tot geheimhouding verplicht waren, besloot het Hoogovens bestuur hen al begin mei over de fusieplannen te informeren. Bij British Steel werden de ondernemingsraden en de vakbonden pas aan de vooravond van de officiële bekendmaking na beurssluiting informeel van het voornemen op de hoogte gesteld. De kans dat zij het fusieproces zouden kunnen verstoren, was hierdoor minimaal.[690] De Nederlandse COR stelde als voorwaarde dat het Hoogovens bestuur moest garanderen dat er tot 2004 in IJmuiden geen gedwongen ontslagen zouden vallen. De bestuursleden stemden hier mee in en in april 1999 werd een nieuwe CAO voor het Nederlandse personeel afgekondigd.[691] Vervolgens sprak de COR op 6 juni zijn steun uit voor de fusieplannen. Ook de FNV en CNV steunden het voorstel, en op 17 juni vaardigden zij samen met de directie een persbericht uit waarin stond dat zij allen voorstanders waren van een fusie met British Steel.[692]

Om tot een 60:40 verdeling te komen, was het nodig dat British Steel een deel van zijn kapitaal zou afboeken, door een bedrag van £694 miljoen (€1,1 miljard) aan zijn aandeelhouders uit te keren. Dit werd door de Britse board gezien als een offer wat gemaakt moest worden om de ideale fusie met Hoogovens tot stand te kunnen brengen. Achteraf

[687] Interview Byvanck (3-3-2006) en Frese (6-3-2006). Deze bijeenkomst vond plaats in het Scheveningse Koerhuis.
[688] Interview Grommers (9-8-2005). Aan Goldman Sachs bracht vlak na de officiële start van de fusie het staatsaandeel op de markt.
[689] De fusiecode legde regels vast van procedurele aard; voornamelijk over de vraag op welke manier en in welk stadium de vakbonden moesten meepraten over de fusieplannen. De code had geen wettelijke status; maar was in onderling overleg tussen werkgevers en werknemers overeengekomen.
[690] Interview Johnston (8-12-2005).
[691] Interview Blokland (8-8-2005).
[692] Hoogovens, Persbericht (17-7-1999) 8.

beschouwden de Britten dit als een pijnlijke blunder. British Steel verloor hiermee een groot deel van zijn financiële reserves, die het anders goed had kunnen inzetten voor de sanering van het Britse productieapparaat.[693] Voor de aandeelhouders van British Steel was deze bonus een welkome verrassing. De aandeelhouders van Hoogovens werd eveneens een aantrekkelijke bonus aangeboden. Deze viel echter in het niet vergeleken met die van British Steel.[694] Ongeveer tien dagen voor officiële bekendmaking leek het er op dat het nieuws van de fusie was uitgelekt. Het gerucht in de *City* had direct gevolgen voor de aandelenkoersen van British Steel en Hoogovens, die op 2 juni respectievelijk met 21% en 14% stegen. Nu de marktwaarde van de Britse onderneming sneller steeg als die van Hoogovens, dreigde de 60:40 eigendomsverdeling in gevaar te komen.

Op 7 juni werd de fusie in een persbericht wereldkundig gemaakt.[695] Op dat moment stond de fusie al grotendeels in de steigers. De financiële en juridische structuur, de bezetting van de board, en de strategische hoofdlijnen waren al ingevuld. Nu was het zaak te bepalen onder welke naam de nieuwe combinatie zou gaan opereren. Om verschillende redenen besloot men niet voor een samenvoeging van de bestaande bedrijfsnamen. Onzeker was of Hoogovens zijn 'Koninklijke' eretitel wel zou mogen behouden. Omdat er ook aluminium door het nieuw te vormen concern zou worden geproduceerd, kwam de aanduiding 'Steel' eveneens te vervallen. De afkorting BSKH viel af omdat vooral de Nederlanders er van overtuigd waren dat er een neutrale naam moest worden gevonden, die aan iedereen duidelijk maakte dat er een nieuwe start werd gemaakt. Het bedrijf Enterprise IG werd benaderd voor het vinden van een passende naam en logo met een internationale uitstraling. Van de verschillende opties genoot 'Corus' de voorkeur.[696]

Op 9 augustus ging het fusieprospectus met de bijbehorende *listing particulars* de deur uit.[697] Hierin stond ondermeer vastgesteld dat British Steel een openbaar bod deed op alle aandelen Hoogovens. Door koersschommelingen bleek het echter niet mogelijk om op een 60:40 verdeling uit te komen. Binnen de nieuwe combinatie zou het oude Hoogovens 38% van het eigendom in handen krijgen en British Steel 62%. Op tegenstand van de aandeelhouders van Hoogovens leidde dit echter niet, en op 6 oktober 1999 hadden zij vrijwel allemaal hun aandeel ingeruild tegen dat van Corus.[698] De aandelen British Steel en Hoogovens werden van de beurs gehaald. Vervolgens kreeg Corus een notering aan de Londense, Amsterdamse en

[693] Interview Van Veen (20-6-2005).
[694] BSKH, *Hoogovens Offer Document and Listing Particulars* (9-8-1999).
[695] Ibidem, Persbericht (7-6-1999) 5.
[696] De andere opties waren: 'Javelin' en 'Dolphin'. Interview Johnston (8-12-2005), Turner (7-12-2005) en Frese (6-3-2006).
[697] BSKH, *Hoogovens Offer Document and Listing Particulars* (9-8-1999).
[698] Interview Grommers (9-8-2005) en BKHS, *Beknopte beschrijving van het Openbaar bod van BSKH plc op (...) Koninklijke Hoogovens N.V.* (9-8-1999).

New Yorkse beurs.[699] Corus was dankzij de fusie de grootste Europese staalproducent geworden en het op twee na grootste staalbedrijf ter wereld. Alleen het Japanse Nippon Steel en het Zuid-Koreaanse Posco waren groter. Door de ontwikkeling van nieuwe productlijnen en productieprocessen voor verschillende industriële toepassingen zou het vervolgens proberen deze marktpositie te verstevigen.[700]

In het fusieprospectus stonden de voordelen van de fusie duidelijk omschreven. Verwacht werd dat door de afstemming van de inkoop, onderzoek, marketing en distributie aanzienlijke schaalvoordelen konden worden geboekt. De beoogde jaarlijkse kostenbesparingen zouden £194 miljoen (€300 miljoen) bedragen.[701] Voor een deel kwamen deze besparingen voort uit het schrappen van administratieve functies van het hoofdkantoor. Van de in totaal 650 medewerkers van de twee hoofdkantoren bleven er uiteindelijk 220 over. Het bedrijf liet in het midden of ook elders arbeidsplaatsen verloren zouden gaan. Synergieën werden verwacht bij het op elkaar afstemmen van de productie en het samenvoegen van de distributiekanalen. Door de fusie kregen Hoogovens en British Steel een betere toegang tot buitenlandse markten. De nieuwe combinatie beschikte over fabrieken in zeventien landen, waarvan de belangrijkste in Groot-Brittannië, Nederland, België, Frankrijk, Noorwegen, de Verenigde Staten en Canada. Daarnaast beschikte Corus over een uitgebreid wereldwijd verkoopnetwerk.

*Research & development* (R&D) was één van gebieden waar men belangrijke synergieën en kostenbesparingen verwachtte. British Steel beschikte over vier researchcentra, die verspreid lagen over het hele land.[702] Hoogovens had de beschikking over één R&D afdeling in IJmuiden. Een ander verschil was dat de Britse onderzoeksafdelingen sterk probleemgericht opereerden, terwijl het onderzoek van Hoogovens zich voornamelijk bezig hield met het vinden van nieuwe materiaaltoepassingen.[703] In het *business plan* was afgesproken om alle R&D activiteiten verregaand te integreren. Berekend werd dat er ongeveer 20-25% overlap bestond in de R&D activiteiten.[704] Aan het hoofd van de nieuwe divisie kwam de Nederlander J.H.W. de Wit te staan, die het als één van zijn belangrijkste opdrachten zag om deze overlap weg te werken. Door het toepassen van zogenaamde *best practices* hoopte hij de R&D divisie efficiënter te laten opereren en met veel nieuwe innovatieve toepassingen voor staal en aluminium voor de dag te komen.

[699] Aan de New York Stock Exchange (NYSE) stonden alleen *American Depositary Receipt* (ADR's) genoteerd.
[700] BSKH, *A new force in the metals industry; background to the proposed merger* (7-6-1999) 3.
[701] Ibidem, Persbericht (7-6-1999) 7.
[702] Teesside Technology Centre (Grangetown), Swinden Technology Centre (Rotherham), Welsh Technology Centre (Port Talbot) en de Automotive Engineering Centre (Coventry).
[703] Interview Blokland (8-8-2005) en Frese (6-3-2006).
[704] J.D. Gupta en S. Dutta, 'British Steel – Dutch Royal Hoogovens Merger: An Anglo-Dutch Marriage not Working Out?' in: *ICMR Case Collection* (ICFAI Centre for Management Research 2005) 8.

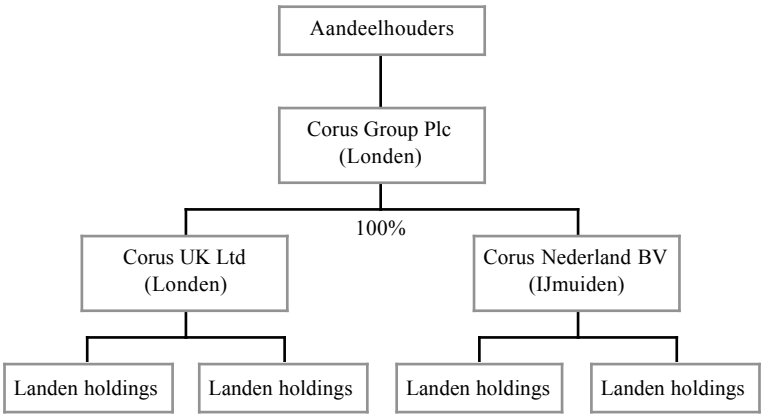
### 5.2.2 Organisatorisch raamwerk

Door Hoogovens en British Steel werd Corus aan de buitenwereld als gelijkwaardige fusie gepresenteerd. Overeengekomen werd om de verantwoordelijkheden en de bestuursposten zo evenwichtig mogelijk te verdelen. Om te voorkomen dat het bestuursapparaat topzwaar zou worden, drongen de Britten er op aan dat alleen de meest competente bestuursleden zouden worden afgevaardigd. De commissarissen van Hoogovens die mee verhuisden, waren Van Veen, Hazelhoff, De Ruiter en Loudon. De Ruiter mocht binnen de board de positie van *deputy chairman* bekleden. De Britse afvaardiging bestond uit Moffat, N. Goodison, B.K. Sanderson en R.T. Turner. Behalve Moffat en Van Veen hadden de niet-gedelegeerde bestuursleden geen staalachtergrond, maar namen doorgaans belangrijke posities in het internationale bedrijfsleven in.[705] De dagelijkse leiding over Corus werd door de board aan het zogenaamde *Executive Committee* (EC) gedelegeerd. Behalve de *joint chief executives* Van Duyne en Bryant, namen ook de boardleden A. van der Velden, A.P. Pedder en *chief financial officer* (CFO) J.L. Rennocks hier in plaats. Net als bij de invulling van de board werd ook in het EC de 60:40 verdeling aangehouden (3:2). Afgesproken werd om het EC in Londen om de twee weken, en de board van Corus maandelijks om de beurt in Londen en IJmuiden, te laten vergaderen. Moffat zat beide bestuurscolleges voor en werd daar persoonlijk bijgestaan door *company secretary* R. Reeves.

Bij het opzetten van de Corus organisatie hadden Hoogovens en British Steel verschillende idealen voor ogen. Hoogovens wenste alle landenorganisaties een grote mate van autonomie te verlenen. Het bestuur van British Steel toonde zich echter een fel tegenstander van dit idee. Zij wilden dat alle activiteiten onder het Londense kantoor kwamen te vallen. Als compromis stemden zij in met het voorstel om de internationale activiteiten onder te brengen bij twee nationale *subholdings*. De beide vennootschappen behielden ieder hun aandelen in de werkmaatschappijen en deelnemingen in de verschillende landen. In de loop van tijd zouden alle werkmaatschappijen worden ondergebracht in zogenaamde landen-holdings (zie organogram 5.1). De Nederlanders dachten met deze constructie te hebben voorkomen dat IJmuiden alle controle over de bedrijfsvoering zou verliezen. De Nederlandse *subholding* – Corus Nederland BV – was volgens het Nederlandse structuurregime verplicht om een bestuursstructuur aan te brengen met een RvB en een RvC. Het bestuur van Corus Nederland BV behield, zo zou later wel blijken, hierdoor een belangrijke stem in de besluitvorming. De COR en vakbonden behielden medezeggenschap, maar alleen over de Nederlandse activiteiten van de Corus Group Plc.

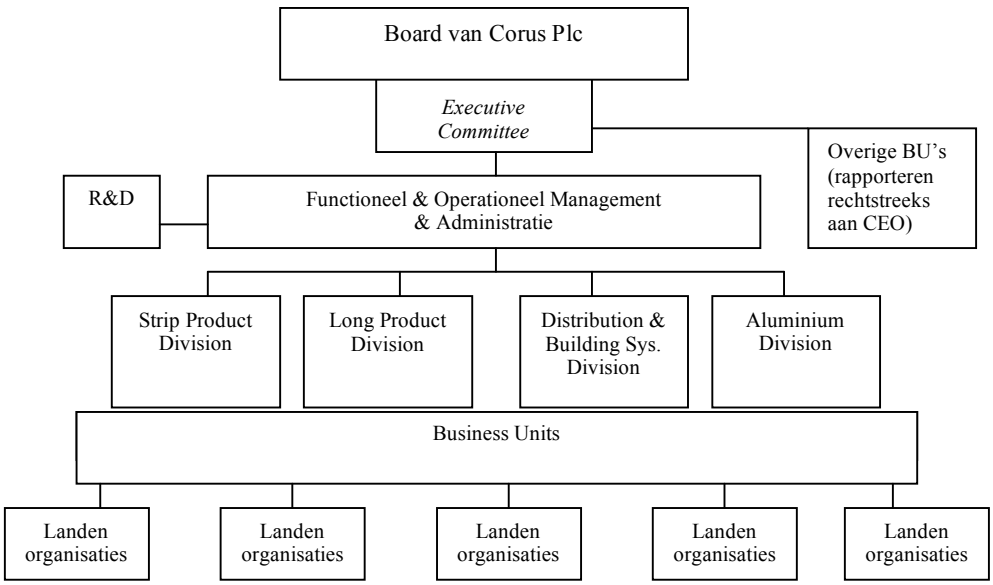
[705] Sir Goodison was onder andere *chairman* geweest van de London Stock Exchange (LSE), Sanderson (CBE) *managing director* van British Petroleum en Turner (OBE) *marketing director* van Rolls Royce.

**Organogram 5.1 Juridische opzet Corus Group Plc**




Over de wijze waarop de organisatie zou worden aangestuurd, bestond weinig onenigheid. In totaal werden er 24 transnationale business units opgericht, die naar voorbeeld van Hoogovens geconcentreerd waren rond marktgroepen. Deze managers van deze *business units* waren verantwoording verschuldigd aan het hoofden van de productdivisies, die alle vier plaatsnamen in het EC (zie organogram 5.2).[706]

**Organogram 5.2 Organisatorisch raamwerk Corus Group Plc**




Kort na de fusie werd de verkoop van het Nederlandse staatsaandeel van 4% in Corus afgerond. Hiermee verviel ook het recht van de staat op voordracht van een commissaris in de Nederlandse BV. De Nederlandse staat verloor hierdoor, via zijn vertegenwoordiger in de

[706] Interview Grommers (9-8-2005) en Van Veen (20-6-2005). De roestvrijstaalactiviteiten waren niet in een aparte divisie ondergebracht, omdat deze belangen waren ondergebracht in een *joint-venture*.

RvC, de mogelijkheid tot directe inspraak op de besluitvorming.[707] De fusie had grote gevolgen voor de inrichting van het bestuur van het oude Hoogovens. Corus Nederland BV zou in het vervolg nog maar maximaal drie commissarissen en drie directieleden tellen. De leden RvB van Corus Nederland zouden niet langer door de commissarissen, maar door de Britse houdstermaatschappij worden benoemd of ontslagen. Wel behielden de RvC het recht om zelf nieuwe commissarissen voor te dragen en te benoemen. Aan de aandeelhouders verloor de RvC eveneens het recht om de jaarrekening vast te stellen. Vooral de oud-Hoogovens aandeelhouders die hun stukken hadden omgewisseld voor aandelen Corus merkten dat zij meer mogelijkheden hadden om zich over de gang van zaken bij het bedrijf uit te spreken. Het Nederlandse gebruik om administratiekantoren op te richten, werd door de Britten niet opgevolgd. De rechten van de aandeelhouders werden dus op geen manier ingebonden. Het feit dat Corus een Britse vennootschap was, betekende dat de oud-Hoogovens aandeelhouders zich konden beroepen op de ruimere Britse inspraakmogelijkheden. Op de positie van de Nederlandse vakbonden en de COR daarentegen had de fusie een minder positieve uitwerking. Net als de RvC van Corus Nederland zouden zij nog alleen zeggenschap hebben over zaken die alleen de Nederlandse activiteiten van de Corus Group aangingen. Een pleister op de wonde was dat het nieuwe bestuur van Corus voornemens was om op Europees niveau een ondernemingsraad op te zetten, die dezelfde inspraakmogelijkheden zou worden gegund als de COR in Nederland had.[708]

Voor het hogere management van Hoogovens had de fusie financieel ook interessante kanten. Doordat deze meer op het Britse systeem zou worden afgestemd, verwachtten zij dat de beloning ook sterk zou oplopen. Zoals gebruikelijk in Nederland stond de beloning van het Hoogovens management grotendeels vast en was slechts een klein deel afhankelijk van de geleverde prestatie. Per divisie bepaalde het bestuur of het prestatie gerelateerde deel gekoppeld werd aan de groei van de afzonderlijke *business units* of aan de financiële resultaten van de divisie als geheel. In divisies die niet sterk geïntegreerd waren, besloot Hoogovens de beloning per nationale BU te bepalen, terwijl bij de staalactiviteiten de doelstellingen per divisie werden vastgesteld.[709] Voor een optieregeling voor topbestuurders was er binnen dit systeem geen plaats.[710] Door de fusie veranderde het beloningssysteem ingrijpend. Om aan de normen van de Britse financiële autoriteiten te voldoen, moest Hoogovens het discretionele element uit de beloning halen. Incidentiële toeslagen en bonussen werden vervangen door optieregelingen en vaststaande bonussen, die in het

[707] Het 4% aandeel kwam overeen met het 10,1% aandeel dat de Nederlandse staat in Hoogovens had.
[708] Interview Grommers (9-8-2005).
[709] Van Helden (e.a.), 'Co-ordination of internal transactions at Hoogovens Steel', 375.
[710] Hoogovens was samen met Heineken de enige Nederlandse beursgenoteerde onderneming die geen gebruik maakte van een soortgelijke prestatiebeloning. Interview Bensdorp (2-6-2005).

jaarverslag waren terug te vinden. Ook nam het variabele beloningsdeel ten opzichte van de vaste beloning toe. Ten slotte werd het systeem van prestatiebeloning ook dieper in de organisatie doorgevoerd dan gebruikelijk was bij Hoogovens. Niet de prestatie van het nationale bedrijfsonderdeel, maar van de gehele transnationale divisie werd als maatstaf gebruikt. De consequentie van deze opzet was dat wanneer er uitsluitend in Groot-Brittannië verliezen zouden worden geleden, collega's in Nederland of Duitsland dit rechtstreeks in hun portemonnee zouden merken.[711]

### 5.2.3 Fusie euforie

De fusiebesprekingen waren zeer voorspoedig verlopen. Achteraf zou blijken dat er de nodige onduidelijkheden in het fusieplan waren geslopen. Vooral aan Nederlandse zijde werd er later aan getwijfeld of de betrokken partijen tijdens de onderhandelingen wel genoeg oog hadden gehad voor eventuele gevaren van een fusie. De Nederlandse commissarissen hadden wel enkele bezwaren geuit. Echter, deze werden door de directie weerlegd met de mededeling dat in het *business plan* voldoende voorzorgsmaatregelen waren genomen. De kans op verrassingen zou hierdoor zeer klein zijn.[712] De heersende euforie aan beide zijden over de aanstaande fusie zorgde er voor dat er weinig ruimte was voor tegenspraak. In plaats van naar de lage productiviteitscijfers van de Britse werknemer en de verliezen van British Steel te kijken, concentreerde men zich bij Hoogovens liever op de goede prestaties van het bedrijf gedurende de periode 1994-1998.[713] Daarbij bestond er bij zowel de Britten als de Nederlanders een blind vertrouwen in de vele adviseurs die werden ingehuurd om de fusie te begeleiden. Persoonlijk waren alle betrokkenen ook erg gebaat bij een positieve uitkomst. Ambities konden worden vervuld, en ook financieel zou iedereen flink van de fusie kunnen profiteren. Eenmaal van start bleek het voor Hoogovens en British Steel gevaarlijk om het fusieproces af te breken. In dat geval bestond er een reeële kans dat de zwakste partij vervolgens als overnameprooi bestempeld zou worden.

Een gedegen uitwerking van het fusieplan werd flink bemoeilijkt door de juridische complexiteit van de materie en de tijdsdruk waaronder de fusie tot stand kwam. Het bleek zeer lastig om een juridisch waterdichte vorm te vinden voor alle mondelinge afspraken en intenties. Aanvankelijk bestond aan beide kanten het vertrouwen dat de onvolkomenheden op den duur in alle redelijkheid zouden worden weggewerkt. Vooral bij de Nederlanders zou het

[711] Interview Blokland (8-8-2005) en Corus Group Plc, *Report on Remuneration 2003.*
[712] Interview Van Veen (20-6-2005) en Hazelhoff (23-9-2005).
[713] Was iedere Britse werknemer in 1996 nog goed voor een omzet van ongeveer £141.000, in 1999 was dit gedaald naar £135.000. Tussen 1997 en 1998 steeg de productiviteit bij een nagenoeg gelijkblijvend personeelsbestand juist bij Hoogovens. Voor 1997 kwam het aantal werknemers uit op 22.800 en voor 1998 op 22.790. De omzet voor 1997 bedroeg fl. 9,996 miljoen en voor 1998 fl. 10,811 miljoen; zie Corus Group Plc, *Report & Accounts* 2000, 79, British Steel, *Annual Report 1998-1999*, 36 en Hoogovens, *Annual Report 1998*, 3.

geloof in zogenaamde *gentleman's agreements* groot zijn geweest.[714] Dit paste ook in de overlegcultuur van Hoogovens. Bij de Britse partner heerste een meer competitieve cultuur en waren de bestuurders gewend om ook beslissingen te nemen zonder dat iedereen daarbij werd betrokken. Van groot belang voor de latere uitkomst van de fusie was dat de Nederlanders en de Britten het gesloten fusieverdrag anders waardeerden. Hoogovens was er van overtuigd dat de Britten hen, ondanks het minderheidsaandeel, te allen tijde als gelijkwaardige partner zou behandelen. British Steel toonde zich aanvankelijk bereid om de Nederlanders ook zo te behandelen, maar waren zich er goed van bewust dat zij de dominante partij waren. Op momenten dat er moeilijke beslissingen moesten worden genomen, gaf hun stem de doorslag.

## 5.3 Post-fusie periode (2000-2007)

### 5.3.1 Organisatorische integratie

De uitwerking en invulling van het nieuwe organisatorische raamwerk was in handen van het *Corus Integration Team* (CIT) en de *BSKH Steering Committee,* bestaande uit de gedelegeerde bestuurders van British Steel en Hoogovens (BSKH). Na de fusievoltrekking werd de Boston Consulting Group (BCG) ingehuurd om de integratie te begeleiden en de communicatie tussen de partijen te verzorgen.[715] Samen met BCG begon het CIT met het opstellen van een driejarig operationeel plan. Één van de zaken waar onderling overeenstemming over werd bereikt, was dat er gestreefd moest worden naar de ontwikkeling van een nieuw saamhorigheidsgevoel. Dit zou onder meer moeten worden aangewakkerd door personeel over en weer uit te wisselen en gezamenlijke trainingscentra voor medewerkers op te zetten. Expat-overeenkomsten werden gesloten om het voor het personeel aantrekkelijk te maken om een positie in het buitenland te aanvaarden.[716]

Doordat de ondernemingen niet eerder met elkaar hadden samengewerkt, had men weinig inzicht in bedrijfscultuur en bestuurswijze van de nieuwe partner.[717] Tussen de Britse en Nederlandse bestuursleden klikte het bijzonder goed en de algemene verwachting was dat bij de verdere uitwerking van de fusie geen grote meningsverschillen zouden ontstaan. Bij Hoogovens was men er van overtuigd dat het als gelijkwaardige partner behandeld zou worden. Het feit dat de Britten 62% van de aandelen hadden en het hoofdkantoor in Londen kwam te staan, hoefde in hun ogen niet te betekenen dat het Britse bestuurssysteem in onveranderde vorm gehandhaafd bleef. Echter, verschillende bestuurders bij British Steel

[714] Interview Lagasse (14-3-2006). Zie ook *Het Financieel Dagblad* (FD), 'Gentleman's Agreement' haunts Corus' (25-10-2002).
[715] Interview Van Veen (20-6-2005). De keuze viel op BCG, omdat het meer expertise op dit gebied had dan McKinsey. Bovendien was McKinsey volgens British Steel te sterk aan Hoogovens gelieerd.
[716] Interview Blokland (8-8-2005).
[717] Hierbij moet worden opgemerkt dat dit niet alleen bij grensoverschrijdende fusies, maar ook bij nationale fusies later tot problemen kan leiden.

dachten hier anders over. Door de adoptie van het Britse bestuursmodel gingen zij er automatisch van uit dat hun Nederlandse collega's zich zouden aanpassen aan de Britse bestuurlijke normen.[718] In de praktijk bleek het zeer lastig om de Britten te overtuigen van de voordelen van de Nederlandse werkwijze. Het feit dat de Nederlanders ondervertegenwoordigd waren in het management van het tweede echelon, heeft daar waarschijnlijk ook toe bijgedragen. Op de honderd managers hadden er uiteindelijk maar twaalf de Nederlandse nationaliteit.[719] Bij de benoeming van het nieuwe management meenden de HR *director* van British Steel A.J. Johnston en zijn Nederlandse collega C. Blokland dat nationaliteit ondergeschikt moest worden aan kwaliteit. Omdat British Steel over een veel groter arsenaal van managers beschikte dan Hoogovens, kwam de uitvoering van het beleid grotendeels in handen van oud-British Steel functionarissen te liggen. Onder de Nederlanders bestond bovendien maar weinig animo om een managementpositie in Groot-Brittannië te aanvaarden. Van degenen die wel kozen voor een bestuurspost in Londen besloot vrijwel iedereen zijn huis in Nederland aan te houden. De overige bestuurders huurden een appartement in Londen en vlogen ieder weekend weer naar huis. Bij British Steel was de bereidheid om naar IJmuiden te verkassen evenmin erg groot. Net als hun Nederlandse collega's gaven zij er de voorkeur aan om in hun vertrouwde omgeving te werken. Dit alles resulteerde er in dat er van de voorgenomen bestuurlijke uitwisseling en het construeren van een nieuwe organisatievorm uiteindelijk maar weinig terecht kwam.[720]

### 5.3.2 Slechte start

De fusie werd aanvankelijk door beleggers positief ontvangen. Echter, begin 2000 sloeg op de beurs de stemming om.[721] De nieuwe stijging van het Britse pond en de als maar dalende staalprijs baarden de beleggers zorgen. Het aandeel Corus maakte vervolgens een diepe val (zie grafiek 5.3).[722] Winstmarges stonden over de gehele linie onder druk. Over de eerste negen maanden boekte Corus UK alleen al een verlies van £350 miljoen, waardoor het moederconcern al direct verlies maakte (zie grafiek 5.2).[723] Corus Nederland daarentegen boekte nog wel winst (€275 miljoen). Het bestuur wijdde al de beschikbare tijd aan de vraag hoe deze crisis moest worden bezworen. Waar mogelijk werden kosten geschrapt en uitgaven ingekort. De uitvoering van het culturele integratieprogramma was één van de zaken die nu er duizenden banen op het spel stonden geen prioriteit meer kreeg. Binnen het *Corus Integration*

[718] Interview Reeves (6-12-2005).
[719] Interview Blokland (8-8-2005) en Johnston (8-12-2005).
[720] Ibidem. Van het hogere management besloot alleen Blokland met zijn familie naar Londen te verkassen. Hiermee probeerde hij het goede voorbeeld te geven. Van de kant van British Steel maakte alleen A.L. Vickers de oversteek naar IJmuiden.
[721] *FT*, 'Corus of approval for steel' (16-12-1999) 54. Bij sluiting van de FTSE op 7 oktober noteerde het aandeel 121 ¾ p. Op 21 december bereikte het aandeel een waarde van 172 ¼ p. ; zie *FT*, 'Stock markets London Stock Exchange' (22-12-1999) 44.
[722] Halverwege 1999 stond het pond nog op ongeveer 2,75 maar eind 2000 was de munt al 50 pence meer waard.
[723] Over de eerste negen maanden bedroeg het verlies van het hele bedrijf £249 miljoen; zie Corus Group Plc, Persbericht (5-9-2000). Gerekend vanaf begin oktober 1999 tot begin juli 2000.

*Team* ontstond hierover grote frustratie.[724] Zoals afgesproken in het *business plan* besloot men als gevolg van het dure pond de sanering van het Britse staalbedrijf versneld door te voeren. Om deze operatie te kunnen bekostigen, moesten alle beschikbare middelen worden vrijgemaakt.

Vooral in IJmuiden waren de eerste tekenen van onvrede over de fusie al zichtbaar. Hier viel het de managers op dat zij nauwelijks betrokken werden in de besluitvorming. Een interdepartementaal overlegorgaan zoals de Hoogovens Klankbord Groep bestond binnen Corus niet. Hoge Nederlandse functionarissen kregen hierdoor het gevoel dat zij nergens met hun ideeën of bezwaren terecht konden. Uit frustratie wendden zij zich rechtstreeks tot hun oude Nederlandse collega's in het EC, die door de crisis meer in Londen te vinden waren dan in IJmuiden. Nog onwennig met de nieuwe situatie waarin zij waren komen te verkeren, wisten de Nederlandse leden van het EC met deze klachten nauwelijks raad. Het gebrek aan response uit Londen en het feit dat ook de board voortaan nog maar alleen in Londen bijeen zou komen, versterkte in IJmuiden het gevoel dat er voor hen alleen een rol in de periferie was weggelegd.[725]

Al vlak na de fusie werd duidelijk dat Corus moeite had om de meer-metalenstrategie te doen slagen. Als gevolg van de forse verliezen die er op de staalmarkt werden geboekt, beschikte Corus niet over de financiële middelen om zoals beoogd de aluminium- en roestvrijstaalactiviteiten te laten groeien. Wat ook in het nadeel van het bedrijf was dat ook op deze markten een fusie- en overnamegolf plaatsvond, zodat het aantal geschikte overnamekandidaten beperkt was.[726] Vooral de mislukking van de overname van het Duitse aluminiumbedrijf VAW in 2001 vormde een grote tegenslag voor Corus. In de roestvrijstaal sector verging het Corus niet veel beter. Het gevolg hiervan was dat Corus in 2001 besloot zijn belangen in deze sector af te gaan afbouwen.[727] De staaldivisie slaagde er evenmin in om door middel van overnames te groeien. Hiervoor ontbrak het simpelweg aan de middelen. Hernieuwde besprekingen met Huta Katowice liepen wederom op niets uit. Het enige lichtpuntje voor Corus was dat het in 2001 een *joint-venture* met de Franse producent van spoorrails – Cogifer – kon sluiten.

In de loop van het eerste fusiejaar verslechterden de verhoudingen binnen het EC. Tussen de twee bestuursgroepen heerste onenigheid over de wijze waarop enkele zeer impopulaire

[724] Interview Lagasse (14-3-2006) en Blokland (8-8-2005).
[725] Interview Grommers (9-8-2005) en *NRC*, 'Corus lijdt ruim half mld verlies; harde sanering op til' (26-6-2000) 13.
[726] Corus, Persbericht (3-1-2000). Corus verwierf wel een meerderheidsaandeel van 61% in het Chinese aluminiumproducent TNMG en nam het Canadese aluminiumbedrijf Reycan over.
[727] Het Finse Outokumpu Steel kocht zich in bij Avesta Polarit, waardoor het aandeel van Corus in deze *joint-venture* daalde van 51 tot 23,3%.

maatregelen moesten worden aangepakt. De onderlinge spanning werd mede veroorzaakt door de afwijkende manieren waarop de Britten en Nederlanders de bestuursvergadering benaderden. In Groot-Brittannië was het gebruikelijk om voorafgaand aan de EC-vergadering besluitstukken voor te bespreken. Wanneer er geen draagvlak bestond, werd het voorstel niet ter tafel gebracht. In de Nederlandse RvB begon de meningsvorming veelal pas tijdens de vergadering. Nadat alle afwegingen waren aangehoord, kwamen de zittende bestuursleden gezamenlijk tot een beslissing. Wanneer het besluit niet het gewenste effect had, bestond de mogelijkheid om het besluit in een later stadium te herroepen.[728] In de ogen van de Britten getuigde het herroepen van besluiten van weinig daadkracht. Bovendien zou de zoektocht naar consensus op het bestuur een verlammende werking hebben gehad.[729] De Nederlandse bestuurleden beklaagden zich over het feit dat tijdens de EC-vergaderingen alleen hamerstukken ter tafel kwamen en dat zij niet van te voren werden geraadpleegd.[730] De Britten verweerden zich door te stellen dat hun Nederlandse collega's veelal afwezig waren. In hun ogen was de vergadertijd schaars, zodat besluiten wel voorgesproken moesten worden.[731]

De problemen in de EC waren dus gedeeltelijk het gevolg van de gebrekkige kennis van de verschillende bestuursmodellen en het beperkte inlevingsvermogen van de bestuurders. In de Nederlandse en Britse bestuursvergadering gold duidelijk een andere etiquette. In de meer hiërarchische en competitieve Britse bestuursopzet was het voor de bestuurders zaak om in een korte tijd het eigen standpunt goed en genuanceerd te verwoorden. In de ogen van een aantal Nederlandse bestuurders leidde dit tot een versluierde manier van communiceren.[732] Door hun taalachterstand hadden zij bovendien de grootste moeite om zich op hoog niveau in het Engels uit te drukken.[733] De Britten op hun beurt hadden problemen met de directe benadering van enkele Nederlandse bestuursleden. Ook stoorden zij zich aan de manier waarop Nederlandse managers over allerlei zaken inspraak eisten.[734] De Nederlandse bestuurders verbaasden zich over de grote invloed die de *chairman* in de Britse organisatie speelde. Vergeleken met de Nederlandse president-commissaris nam hij veel actiever deel aan het besluitvormingsproces. In Groot-Brittannië werd de *chairman* gezien als de hoogste bestuurder van de onderneming. Moffat had weliswaar alleen niet-gedelegeerde bevoegdheden, maar omdat hij de agenda van de board vaststelde en ook formeel deel uit maakte van de EC was hij, mede dankzij de *company secretary* Reeves, goed op de hoogte

[728] Dit verschil is zou volgens Van Veen onder meer goed terug te zien in de Nederlandse en Britse notulen. In Groot-Brittannië worden alleen de besluiten omschreven, terwijl in Nederland ook de beraadslaging die hier aan vooraf gaat verkort word weergegeven.
[729] Interview Reeves (6-12-2005).
[730] Interview Van der Velden (3-3-2006), Blokland (8-8-2005) en Frese (6-3-2006).
[731] Interview Reeves (6-12-2005).
[732] Interview Lagasse (14-3-2006) en Van der Velden (3-3-2006).
[733] Interview Hazelhoff (23-9-2005), Van Veen (20-6-2005), Johnston (8-12-2005) en Turner (7-12-2005).
[734] Interview Reeves (6-12-2005) en Johnston (8-12-2005).

van alles wat zich binnen het bedrijf afspeelde.[735] Als oud-CEO/*chairman* had Moffat bovendien diverse vertrouwelingen binnen het bedrijf rondlopen, die rechtstreeks aan hem rapporteerden. Dit kwam volgens de Nederlandse managers de daadkracht van het EC en van de nieuwe *joint chief executives* niet ten goede.[736]

Terwijl de fracties binnen de EC polariseerden, bleef de board van Corus als eenheid opereren. Anders dan tussen de EC-leden hadden velen van hen ervaring met grensoverschrijdende samenwerking, waardoor zij beter bekend waren met de problemen die daarbij konden opspelen. De Ruiter en Loudon hadden als bestuursleden van respectievelijk Koninklijke/Shell en Koninklijke veel kennis opgedaan over Brits-Nederlandse verhoudingen. Niet onbelangrijk was dat de boardleden het goed met elkaar konden vinden.[737] De sfeer in de board stond in schril contrast met die in het EC en op de werkvloer. Bij het personeel heerste een zekere onrust over waar de volgende klappen zouden gaan vallen. Britse en Nederlandse vakbonden speculeerden openlijk over het aantal banen dat uiteindelijk zou verdwijnen.[738] De werknemers in IJmuiden putten hoop uit het feit dat het vroegere Hoogovens nog steeds winst boekte, en uit de belofte van de Nederlandse directie dat er tot 2004 geen gedwongen ontslagen zouden vallen. De vraag was of het Londense bestuur deze afspraak wel zou respecteren. In Nederlandse kranten werd in de zomer van 2000 de vergelijking met de mislukking van de Estel-fusie al getrokken.[739] De kopstukken van Corus reageerden niet op deze negatieve Nederlandse berichtgeving. Het bedrijf bleef bij zijn besluit om alleen via reguliere persberichten de buitenwereld te informeren.

### 5.3.3 Reorganisatievoorstellen

In mei 2000 presenteerde Van der Velden zijn plan van aanpak voor de Britse staalbedrijven. Als verantwoordelijke van alle plaatstaal activiteiten stelde Van der Velden voor de capaciteit van de Britse fabrieken drastisch in te krimpen door één van de drie grote staalcentra in Zuid-Wales te sluiten. Van der Velden stelde voor Llanwern (Newport) te sluiten. Tegelijkertijd moest het productieproces van Port Talbot opnieuw moeten worden ingericht. IJmuiden zou in de tussentijd de productie en levering van halffabrikaten aan Teesside en Port Talbot overnemen. Aan het direct sluiten van Llanwern waren hoge kosten verbonden. Van der Velden was echter van mening dat het bedrijf hier op de lange termijn de vruchten van zou plukken.[740] De Britten verzetten zich hevig tegen zijn voorstel. In de EC-vergadering van juni

[735] Interview Reeves (6-12-2005) en Byvanck (3-3-2005).
[736] Interview Frese (6-3-2006) en Blokland (8-8-2005).
[737] Interview Van Veen (20-6-2005), Turner (7-12-2005), Reeves (6-12-2005) en Hazelhoff (23-9-2005).
[738] *NRC,* 'Hoogovens ziet partner verlies lijden; pond nekt British Steel' (1-2-2000) 14.
[739] *De Volkskrant*, 'Hoogovens in herhaling' (22-7-2000) 4, *FT*, 'Staalconcern Corus kampt met een klassiek fusieprobleem'(2-8-2000) en *NRC*, "Valse start; een ongelukkig staalhuwelijk' (24-10-2000) 16.
[740] Interview Van der Velden (3-3-2006).

2000 escaleerde de discussie tussen Van der Velden en Bryant. Volgens de Britse bestuursleden zou Van der Velden geen rekening hebben gehouden met het feit dat de sanering in Groot-Brittannië gevoelig lag. Wanneer zijn plannen zouden worden doorgevoerd, bestond er een reële kans dat de Britse *stakeholders* zich massaal van het bedrijf zouden afkeren. Ook twijfelden ze er aan of Van der Velden wel voldoende had begrepen hoe complex het Britse productieapparaat in elkaar zat.[741] Llanwern kon naar hun mening hier niet simpelweg uit de organisatie worden gesneden. Zij stelden daarom voor om Llanwern voor het moment open te laten en Teesside geleidelijk de taken van deze fabriek te laten overnemen. Met een aantal kleine investeringen zouden de verliezen van Llanwern vervolgens kunnen worden teruggebracht. Port Talbot zou de productie van halffabrikaten van Teesside kunnen overnemen, zodat dit bedrijf op den duur net als Llanwern kon worden verkocht of gesloten.[742] Dit gaf het bedrijf ook de gelegenheid om het overtollige personeel op een fatsoenlijke wijze af te kunnen laten vloeien. Het conflict gaf volgens Van Veen goed aan hoe verschillend men in IJmuiden en Londen over de bedrijfsvoering van een staalfabriek dacht. Bij British Steel was deze sterk gericht op volume en het genereren van *cash,* terwijl men bij Hoogovens meer de nadruk legde op winst en rendement op de lange termijn.[743]

Voor Van der Velden kwam de commotie rond zijn voorstellen geheel onverwachts. Naar zijn mening voerde hij alleen uit wat in het originele fusieplan was vastgelegd.[744] Bij gebrek aan steun zag Van der Velden geen andere oplossing dan op 27 juli 2000 zijn ontslag in te dienen.[745] In het heetst van de strijd accepteerde Moffat zijn vertrek direct. Latere bemiddelingspogingen van Van Duyne haalden niets meer uit. De meningen en de karakters van Bryant en Van der Velden botsten daarvoor te veel.[746] Om te voorkomen dat de buitenwereld achter de ophef in het EC zou komen, liet het bedrijf in een persbericht optekenen dat Van der Velden door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd begin september zou aftreden.[747] Binnen de bestuurlijke gelederen was het kwaad echter al geschied. De benoeming van een Brit – A.T. Pedder – als Van der Veldens plaatsvervanger versterkte bij veel Nederlandse managers het gevoel dat het de Britten enkel om de macht over het concern te doen was. Van Duyne en Bryant droegen Pedder op om met een nieuw voorstel te komen.

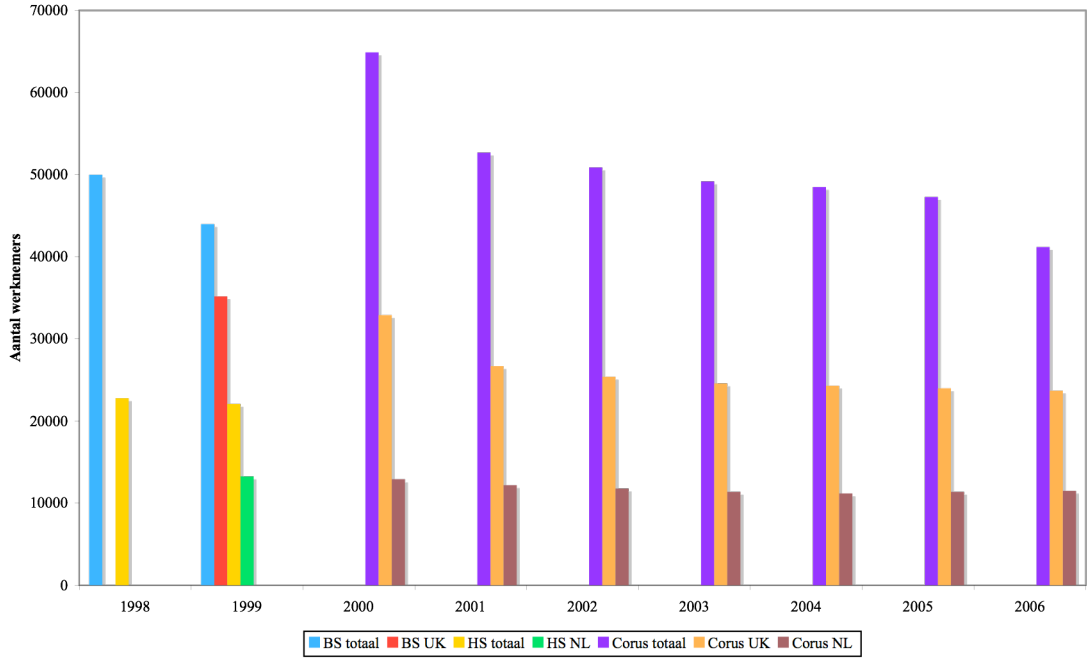
[741] Interview Reeves (6-12-2005), Turner (7-12-2005), Johnston (8-12-2005) en Van Veen (20-6-2005).
[742] Ibidem, Turner (7-12-2005). Teesside zou uiteindelijk worden ondergebracht in een *joint-venture* met een Zwitserse en Italiaanse staaldistributeur.
[743] Interview Van Veen (20-6-2005).
[744] Interview Van der Velden (3-3-2006).
[745] Van Duyne was op vakantie, waardoor Van der Velden zich geconfronteerd zag met een Brits machtsblok.
[746] Interview Van der Velden (3-3-2006) en Metze, 'De bruid van staal', 16.
[747] Corus, Persbericht (31-7-2000).

Van de vriendschappelijke band tussen Van Duyne en Bryant was een jaar na de fusie niet veel meer van over. Beide CEO's bleken zeer verschillend te denken over de manier waarop de crisis moest worden bezworen en konden het daarom niet eens worden over de invulling van het saneringsplan. Vlak voordat het EC uiteindelijk zijn nieuwe plannen aan de board presenteerde, greep Moffat in. Het had zijn inziens te lang geduurd voordat het EC met een gepaste oplossing was gekomen.[748] Moffat meende dat de heersende besluiteloosheid in het EC Corus grote schade had toegebracht. Voor hem gaf dit duidelijk aan dat het gedeelde leiderschap over de EC had gefaald. Zijn voorstel om alleen Van Duyne te ontslaan, werd echter door de Nederlandse boardleden afgewezen. Ook zij zagen dat in de samenwerking tussen Bryant en Van Duyne niet werkte, en stelden daarom voor de beide *joint chief executives* te ontslaan.[749] De board ging hier unaniem mee akkoord en begin december 2000 droegen zij Moffat op om, in afwachting op de benoeming van een nieuwe CEO, deze positie waar te nemen. Aan de board werden vervolgens F.C.W. Briët en H.A.M. Vrins toegevoegd, zodat de machtsverdeling tussen Britten en Nederlanders in tact zou blijven. Echter, in het EC was de verhouding na het vertrek van Van der Velden en van Duyne sterk het voordeel van de Britten (5:2) uitgevallen.

In februari 2001 kon Moffat eindelijk de lang verwachte saneringsplannen presenteren. De staalcapaciteit zou met meer dan drie miljoen ton worden teruggebracht. Binnen een periode van twee jaar zouden de kleine staalfabrieken in Zuid-Wales – Bryngwyn en Ebbw Vale – worden gesloten en de productie van Llanwern drastisch worden ingekrompen. Verder werden een aantal walserijen en verwerkingslijnen gesloten, om het productieapparaat van Corus in Groot-Brittannië te optimaliseren. In het bijzonder de vestigingen die zich bezig hielden met de vervaardiging van laagwaardige staalproducten en halffabrikaten kregen het zwaar te verduren.[750] Met de gehele operatie verdwenen 6050 arbeidsplaatsen; éénvijfde van het totale aantal werkplekken in Groot-Brittannië (zie grafiek 5.4). Geïnvesteerd zou er vooral worden in de productie van hoogwaardige aluminium- en staalproducten buiten Groot-Brittannië.[751] Veel van de oorspronkelijke saneringsvoorstellen van Van der Velden werden in dit plan opgevolgd. Het belangrijkste verschil was dat de sanering niet per direct, maar meer stapsgewijs zou worden doorgevoerd.

[748] In oktober presenteerde het EC het zogenaamde '*Recovery Program'*. Corus zou in de productie van platte producten *(strip products)* in Port Talbot en Shotton gaan snijden; zie Corus, Persbericht (11-10-2000).
[749] Interview Turner (7-12-2005), Hazelhoff (23-9-2005) en Van Veen (20-6-2005).
[750] Corus, Persbericht (1-2-2001).
[751] Corus, Persbericht (29-10-2001). In Duffel België zou bijvoorbeeld €1,3 miljoen worden geïnvesteerd in een nieuwe productielijn.

**Grafiek 5.4 Werknemersaantal British Steel, Hoogovens en Corus (1998-2006)**




Bron: *Annual Reports* van Hoogovens, British Steel en Corus 1998-2006

### 5.3.4 Relatie met *stakeholders*

*Relatie met werknemers, vakbonden en politici*

De bekendmaking van de plannen leidde bij de Britse werknemers, politici en vakbonden tot een golf aan protesten. De Britse vakbonden kregen de steun van landelijke en regionale Labour politici, die zich bij het bedrijf beklaagden over het feit dat het zich niet bereid had getoond om de inkrimping van de werkgelegenheid met de vakbonden te bespreken. Een eeuwenoude staaltraditie in Llanwern in Zuid-Wales en Teesside in het noordoosten van Groot-Brittannië stond op het punt te verdwijnen. Verwacht werd dat van de saneringsoperatie een grote sociale ontwrichting uit zou gaan. De zittende Labour partij vreesde dat wanneer zij zich niet met de kwestie zouden bemoeien, dit wel eens nadelige gevolgen zou kunnen hebben op de verkiezingen die in juni 2001 gepland stonden. Daarom beloten Labour politici Moffat voor een parlementscommissie te dagen.[752]

Begin augustus 2001 kondigde Moffat zijn aftreden als tijdelijk CEO aan. Het *Nomination Committee* had besloten per 1 september Pedder op deze positie te benoemen.[753] Pedder was al 29 jaar werkzaam in de staalindustrie en werd door de Britse *Financial Times* (FT) aangeduid als een echte staalveteraan.[754] Aangezien Pedder anciënniteit genoot boven de

[752] British House of Commons, Trade and Industry Committee, *Press Notice No. 7* (14-3-2001).
[753] Moffat nam vervolgens zijn positie als *chairman* van Corus Plc weer in. De vrijgekomen plaats in de board werd ingenomen door S.I. Pettifor, die Pedders functie als hoofd van de afdeling plaatstaalproducten (*strip products*) overnam.
[754] *FT*, 'Man of steel welcomes toughest challenge' (11-9-2001) 27.

andere kandidaten en over veel ervaring in de staalindustrie beschikte, dacht de *Nomination Committee* in hem een geschikte kandidaat te hebben gevonden.[755] Bij veel van zijn Nederlandse collega's leidde zijn benoeming echter tot verbazing.[756] Zij betwijfelden of hij wel het benodigde gewicht beschikte dat nodig was om de strategie ten uitvoering te brengen. Een van de problemen waar hij zich over moest buigen, was dat Corus veel klanten verloor aan onder anderen het nieuwe opgerichte transnationale staalbedrijf Arcelor (2001).[757] De oorzaak werd in de eerste plaats gezocht in de geïntegreerde opzet van de verkooporganisatie. Tot een betere dienstverlening aan de klant had deze opzet niet bijgedragen.[758] Het besluit werd daarom genomen Corus UK en Corus Nederland de zeggenschap terug te geven over de eigen verkoop- en distributieactiviteiten.[759] Het Londense bestuur kwam hiermee tegemoet aan klachten van Corus Nederland, die van mening was dat zij beter konden opereren, wanneer zij meer controle over de productie en de afzet zouden krijgen.

Onder het Britse personeel daalde het moreel tot een dieptepunt. De woede was in eerste instantie gericht op Pedder, die als nieuwe CEO de saneringsplannen aan de buitenwereld bekend had gemaakt. Dit leverde hem de bijnaam "Dr. Death" op.[760] Ook Moffat kreeg de nodige kritiek van de Britse vakbonden te verduren. Uit vrees voor gewelddadige acties gericht op zijn persoon werd hem lange tijd persoonlijke bewaking geboden.[761] Stakingen bleven wonderwel uit. Achter de schermen bleek Corus bereid over een goede afvloeiingsregeling met de bonden te onderhandelen. De Nederlandse vakbonden toonden zich weliswaar solidair met hun Britse collega's, maar inspraak in de hele kwestie werd hen niet geboden.[762] Zoals gebruikelijk in Groot-Brittannië hield het bestuur hen op afstand. Opvallender was dat de nieuw opgerichte *Corus European Work Council* (CEWC) maar nauwelijks van de grond kwam. Ondanks de belofte dat aan dit orgaan eenzelfde positie zou worden toebedeeld als de Nederlandse COR, weigerden Britse *executives* de leden van de CEWC in vertrouwen te nemen. De daadkracht van de CEWC werd verder nog gehinderd doordat nationale ondernemingsraden het orgaan gebruikten om eigen belangen na te streven.[763]

[755] In de *Nomination Committee* namen De Ruiter, Goodison en Loudon plaats. Dit comité stond onder voorzitterschap van Moffat.
[756] Interview Frese (6-3-2006).
[757] De fusiebesprekingen tussen het Spaanse Arceralia, het Luxemburgse Arbed en het Franse Usinor leidden eind 2001 tot de oprichting van Arcelor. Na het Indiase Mittal Steel was Arcelor met een productie van 44 miljoen ton en een omzet van €30 miljard het grootste staalbedrijf ter wereld.
[758] Interview Reeves (6-12-2005).
[759] Interview Byvanck (3-3-2006).
[760] *BBC News Web Edition*, ''Dr Death" takes charge at Corus' (2-8-2001).
[761] Interview Van Veen (20-6-2005).
[762] Europese Stichting tot de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, *Arbeidsverhoudingen,* 19.
[763] Interview Johnston (8-12-2005) en Blokland (8-8-2005).

*Relatie met aandeelhouders*

Onder beleggers werd het nieuws van de op handen zijnde sanering positief ontvangen. Eindelijk leek er een eind te komen aan de koersval die het aandeel sinds de fusie had doorgemaakt. Een extra steun voor de koers ging uit van de uitkering van een klein dividend in oktober 2000. Het herstel bleek echter maar van korte duur, en tot 2004 zouden de aandeelhouders geen dividend meer ontvangen.[764] Mede als gevolg van de slechte jaarcijfers over het jaar 2000 zakte het aandeel in de tweede helft van 2001 weer weg. Ook voor Corus Nederland leek het tij te keren. In het kielzog van de staalprijzen daalden ook de prijzen van aluminium, waardoor IJmuiden zijn winsten nog verder zag afnemen en nog maar een kleine winst behaalde. De tegenvallende bedrijfsresultaten waren ook het gevolg van aanloopproblemen met de in april 2000 in productie genomen Direct Sheet Plant (DSP). De DSP was een uiterst geavanceerde en kostbare installatie, die het gieten en walsen van staal integreerde. Voor de Nederlanders, die er prat op gingen dat zij de beste technologie in huis hadden, werd dit als een afgang ervaren.[765] Ook brandde er een hoogoven in IJmuiden door. Om te voorkomen dat het staal- en aluminiumbedrijf in IJmuiden eveneens in de rode cijfers zou duiken, besloot het bestuur van Corus een programma getiteld *World Class IJmuiden* te lanceren. Dit programma had tot doel het oude Hoogovens terug te loodsen naar de absolute Europese top.[766] Het doel was om binnen drie jaar een resultaatverbetering van €50 per ton staal te realiseren. Corus bestuurder Pedder gaf hierbij aan dat het verlies van banen in IJmuiden niet viel uit te sluiten.[767] Bij het personeel van Corus Nederland kwam het nieuws hard aan. De schuld voor alle tegenspoed lag volgens FNV bestuurder J. van Duynhoven vooral bij de Britten, die ten gevolge van hun wanhopige pogingen kosten te besparen, investeringen in onderhoud van de Nederlandse fabrieken hadden teruggeschroefd.[768]

### 5.3.5 Strategiewijziging

Begin 2002 leek het er op dat Corus in rustiger vaarwater terecht was gekomen. De staalprijzen herstelden zich enigszins, waardoor de verliezen van de Britse tak afnamen. Beleggers leken na alle afgekondigde reorganisaties ook weer wat vertrouwen in het bedrijf te krijgen.[769] Ook voor de werknemers van Corus Nederland BV leek de ergste kou uit de lucht. De gevolgen van de *World Class IJmuiden* reorganisatie vielen in eerste instantie mee. Het verlies van 1050 banen zou via natuurlijk verloop geschieden en met de Nederlandse

[764] Per aandeel verhandeld op de Londense beurs kreeg de houders 1 pence. De houder van een ADR ontving $ 0,1452. Per aandeel verhandeld op de Amsterdamse beurs werd €1,689 uitgekeerd.
[765] Interview Van Veen (20-6-2005).
[766] Corus, Persbericht (21-9-2001).
[767] *FD*, 'Corus voert druk op bij Hoogovens' (16-3-2001) 1.
[768] NRC, 'Hoogovens nieuw zorgenkind Corus' (16-3-2001) 14.
[769] *FT*, 'Corus makes its way towards calmer water' (19-4-2002) 26. Begin 2002 besloot Corus een samenwerking aan te gaan het Japanse Sumitomo Metals, die onder andere hoogwaardige staalproducten staal maakte voor de automobielindustrie; zie Corus, Persbericht (10-1-2002).

vakbonden werd bovendien een nieuwe CAO gesloten.[770] Bij de presentatie van de halfjaarcijfers werd bovendien duidelijk dat IJmuiden de weg naar boven leek te hebben hervonden. De Volkskrant kopte in februari 2002: *'Corus Staal IJmuiden herwint zijn trots'*.[771]

De herstructurering van Corus was hiermee nog niet ten einde, want in april 2002 kwam het bedrijf met het bericht naar buiten dat het voornemens was de aluminium- en roestvrijstaalactiviteiten te gaan verkopen.[772] Het idee achter het staken van de meer-metalenstrategie was dat het Corus niet het beoogde concurrentievoordeel had gebracht. Het brede productaanbod had nauwelijks nieuwe klanten aan het bedrijf weten te binden. Afnemers van roestvrijstaal en aluminium stelden geheel andere eisen aan het bedrijf dan klanten voor plaat- of ruwstaal. Een ander motief voor de verkoop was dat men verwachtte een hoge prijs voor deze divisies te kunnen vragen. Binnen de branche deed zich een fusie- en overnamegolf voor, waardoor de kans dat er zich een goede koper zou aandienen groot was. De opbrengst uit de verkoop zou goed kunnen worden ingezet om de lopende saneringsoperatie en eventuele nieuwe overnames in de staalsector te bekostigen.[773] Begin juni 2002 maakte Corus de verkoop van zijn minderheidsbelang in de roestvrijstaal producent Avesta Polarit bekend.[774] In dezelfde maand meldde het Franse Péchiney zich voor de aluminium activiteiten van Corus.[775]

### 5.3.6 Oplopende bestuurlijke spanningen

De interne verhoudingen binnen Corus bleven zich moeizaam ontwikkelen. In Londen merkte men op dat IJmuiden zich steeds meer als een rivaliserend kantoor begon op te stellen.[776] De directe aanleiding voor de verslechterende verhouding was de aankondiging door Londen om de gekoesterde Nederlandse aluminiumdivisie te gaan verkopen. Daarnaast bestond er de nodige frustratie over het feit dat zoveel Nederlandse kopstukken vroegtijdig het bedrijf verlieten. Nog voordat Pedder de nieuwe strategie voor IJmuiden kon presenteren, hield in maart 2001 stafdirecteur M. Frese het voor gezien. Zijn reorganisatievoorstellen vonden net als die van Van der Velden binnen het EC geen steun.[777] Een paar maanden later volgde Briët. Ook hij kon zich niet langer vinden in de nieuwe koers van het bedrijf.[778] H. Vrins was

[770] Op 13 februari 2002 maken Corus, FNV en CNV bekend dat in de CAO is vastgelegd dat de Nederlandse werknemers 7% meer loon over 26 maanden gaan verdienen.
[771] *De Volkskrant*, 'Corus Staal IJmuiden herwint zijn trots' (14-2-2002) 3.
[772] Goldman Sachs verklaarde: *"The company has had a difficult time but seems to be doing the right things."*; zie *FT*, 'Corus makes its way towards calmer water' (19-4-2002) 26.
[773] Interview Turner (7-12-2005).
[774] Belang werd verkocht voor een bedrag van £356 miljoen (€562 miljoen) aan Outokumpu Steel.
[775] In voorbereiding op de verkoop werd in september het 20% belang in de Canadese aluminium producent Aluminerie Alouette al aan Alcan verkocht. De verkoop leverde Corus $165 miljoen op; zie Corus, Persbericht (6-8-2002).
[776] Interview Reeves (6-12-2005).
[777] Interview Frese (6-3-2006).
[778] Corus, Persbericht (29-8-2001) en *NRC*, 'Vertrek Briët tekenend voor chaos bij Corus' (30-8-2001).

hiermee nog de enige Nederlander die in het EC zat.[779] De woede bij de Nederlandse achterban hierover richtte zich voornamelijk op de persoon van *chairman* Moffat. In hem werd een kwade genius gezien die willens en wetens de Nederlandse inbreng marginaliseerde en pogingen tot vernieuwing van het Britse productieapparaat dwarsboomde.[780]

Met het vertrek van de Nederlandse boegbeelden nam in IJmuiden ook de steun voor de fusie snel af. De enkele Nederlanders die nog in Londen werkzaam waren, raakten hierdoor verder afgesneden van hun achterban.[781] Communicatie tussen de bestuurscentra werd mede bemoeilijkt nadat het EC, na de vele klachten van de landenorganisaties, had besloten om de coördinatie over de verschillende activiteiten niet langer door transnationale business units te laten vervullen, maar meer in handen te geven van de landenorganisaties zelf. Dit versterkte de tendens bij lokale lijnmanagers om zich meer van Londen af te keren. Deze trend liet zich onder meer aflezen uit het feit dat het aantal bezoeken van Nederlandse managers aan Londen afnam en nieuwe rapportagerichtlijnen in onbruik raakten. De communicatie via e-mail, videoconferences of telefoon werden verder bemoeilijkt door het feit dat veel Nederlanders moeite hadden zich goed in het Engels uit te drukken. Hierdoor ontstonden er gemakkelijk meningsverschillen.[782] Binnen het bestuur stonden nauwelijks personen op die boven de polariserende partijen konden uitstijgen.[783] De negatieve beeldvorming in de media versterkte het gevoel op de Nederlandse werkvloer dat Hoogovens op het verkeerde paard had gewed. Vooral de Nederlandse pers was unaniem in zijn oordeel dat Hoogovens, als één van de laatste parels van de nationale industrie, in handen was gevallen van een incompetente Britse partij.

De gebrekkige communicatie tussen de partijen was ook binnen de nieuwe R&D divisie goed zichtbaar (zie organogram 5.1). Om kosten te besparen en maximaal te kunnen profiteren van de synergieën stelde het hoofd van de R&D divisie – De Wit –voor de drie nog resterende Britse centra samen te voegen. In het nieuw te vormen onderzoekscentrum in Sheffield zou voortaan al het kortlopende kwaliteitsonderzoek van Corus worden gedaan. In IJmuiden werd al het lange termijn onderzoek naar nieuwe toepassingen van staal en aluminium onder gebracht.[784] Bij de Britse EC-leden viel dit plan slecht. Verwacht werd dat de Britse vakbonden zich fel tegen het dreigende ontslag van Britse technologen zouden verzetten.[785] In het Britse Lagerhuis kreeg de maatregel ook de nodige aandacht. Men vreesde dat wanneer

[779] Van Amerongen nam in april 2001 de boardpositie in Corus over van Hazelhoff.
[780] Interview Frese (6-3-2006), Blokland (8-8-2005), Lagasse (14-3-2006) en Bensdorp (2-6-2005).
[781] InterviewVan Veen (20-6-2005) en Reeves (6-12-2005).
[782] Interview Blokland (8-8-2005) en Johnston (8-12-2005).
[783] Interview Reeves (6-12-2005), Blokland (8-8-2005) en Turner (7-12-2005).
[784] Gupta en Dutta, 'British Steel – Dutch Royal Hoogovens Merger', 9.
[785] Corus, Persbericht (16-6-2000). In totaal werden er 1430 banen in R&D geschrapt, waarvan er 90 in IJmuiden. In Sheffield bleven 450 arbeidsplaatsen over.

veruit het belangrijkste researchwerk naar Nederland zou verdwijnen, de Britse kenniseconomie ernstig zou worden geschaad.[786] Om de pijn enigszins te verzachten drongen de Britse bestuursleden er op aan de integratie geleidelijk door te voeren. Door de Britse tegenwerking besloot De Wit, net als zovele Nederlandse collega's voor hem, eind 2002 zijn functie neer te leggen.[787]

### 5.3.7 Bestuurscrisis

Omdat de Europese staalmarkt nog immer overspoeld werd door goedkoop Aziatisch staal, bleef het Corus bestuur zoeken naar mogelijkheden om kosten te schrappen.[788] In mei 2002 deed binnen de Londense *City* het gerucht de ronde dat Corus besprekingen had aangeknoopt met het Braziliaanse staalbedrijf *Companhia Siderurgia National* (CSN). Op 17 juli bevestigde Corus de berichten dat het van plan was een meerderheidsaandeel in CSN te verwerven.[789] Wat deze deal volgens het bestuur zo aantrekkelijk maakte, was dat CSN de beschikking had over zijn eigen ijzermijnen. Corus zou hierdoor op de inkoopkosten van grondstoffen kunnen besparen en de geografische spanwijdte van het bedrijf verder kunnen vergroten.[790] Het bedrijf volgde hiermee het voorbeeld van Arcelor en het Zuid-Koreaanse Dongkuk, die eveneens samenwerkingsverbanden met Braziliaanse partners waren aangegaan.[791] Staalanalisten en de Britse en Nederlandse vakbonden waren weinig positief over de plannen. Zij stelden dat CSN alleen dumpstaal produceerde en dat het verstandiger was te investeren in hoogwaardige staalproducten.[792] Desondanks sprak Corus de verwachting uit de CSN-deal rond de jaarwisseling te hebben afgerond.[793]

In praktijk liep het allemaal anders. Allereerst besloot Corus de besprekingen met de Brazilianen te beëindigen. De zorgelijke vooruitzichten van de Braziliaanse economie maakten het volgens het bestuur niet wenselijk de gesprekken voort te zetten. Het feit dat de deal niet de steun genoot van de aandeelhouders speelde hierbij ook een rol. Een derde reden om van het plan af te zien, was dat de CEO/*chairman* en mede-eigenaar van CSN – B. Steinbruch – een nogal omstreden reputatie had en niet met de deal zou instemmen wanneer hij geen voorzitter van de nieuwe combinatie zou worden.[794] Het stuklopen van de onderhandelingen werd in november 2002 gevolgd door een winstwaarschuwing over het

[786] British House of Commons, Science and Technology Committee, *Press Notice No. 6* (25-1-2001).
[787] Interview Van Veen (20-6-2005).
[788] Om de eigen staalmarkt te beschermen, dreigden de Verenigde Staten invoerheffingen op staal af te kondigen. Mede dankzij de interventie van de Europese Unie werd onder andere Corus vrijgesteld van deze heffing; zie Corus, Persbericht (6-3-2002, 26-3-2002 en 27-3-2002).
[789] De aandelentransactie zou een waarde vertegenwoordigen van €1,5 miljoen. 62,4% van de aandelen zouden in handen van Corus komen.
[790] Corus, Persbericht (17-6-2002).
[791] *The Economist*, 'Brazil, where the slabs come from' (13-7-2002).
[792] *FD*, 'Fusie Corus krijgt kritisch onthaal op de markt' (18-7-2002).
[793] *FT*, 'Corus expects aluminium sale in month' (7-10-2002) 26.
[794] Interview Turner (7-12-2005), Reeves (6-12-2005) en *De Volkskrant*, 'Corus blaast fusie met Brazilianen af' (14-11-2002) 21.

afgelopen halfjaar. Misschien wel zorgwekkender was dat de Britse bestuurders te horen kregen dat de verkoop van de aluminiumactiviteiten door IJmuiden geblokkeerd kon worden. Vooralsnog was men er van uit gegaan dat alleen de RvB van Corus Nederland toestemming voor de verkoop hoefde af te geven. In oktober 2002 begrepen de Britten dat hier ook de goedkeuring van de Nederlandse commissarissen voor nodig was.[795] Juist deze bestuursgroep toonde zich in toenemende mate kritisch over de door Londen geïnitieerde reorganisatievoorstellen.

De RvC van Corus Nederland stond onder leiding van de president-commissaris L.J.M. Berndsen. Als oud-bestuursvoorzitter van de Nederlandse rederij Nedlloyd had Berndsen zelf veel ervaring in de omgang met een Britse partner. Samen met het Britse P&O had de Nederlandse reder in 1996 een *joint-venture* opgericht. Na een aantal jaren kwam bij de beide partners het idee op om een volledige fusie tussen beiden te onderzoeken. Vlak nadat de fusiebesprekingen met P&O in 2001 plotseling door de Britten waren afgebroken, legde Berndsen zijn ambt neer.[796] Vervolgens werd hij, op aanraden van oud-bestuursvoorzitter van Hoogovens Van Royen, in september 2001 voorgedragen als president-commissaris van Corus Nederland. Berndsen kon zich vinden in de kritiek van het lokale management op de eigengereide manier waarop men vanuit Londen het bedrijf bestuurde. Door de verkoop van de aluminium tak te blokkeren, hoopte Berndsen samen met de andere commissarissen dat Londen de Nederlandse wensen serieuzer zou gaan nemen en IJmuiden voortaan meer in de besluitvorming te betrekken. Echter, op het moment dat Berndsen in de media liet doorschemeren dat de RvC niet met de verkoop van de aluminiumbelangen zou instemmen, had het hoofdbestuur in Londen al een principeakkoord getekend met Péchiney.[797] In een verdere poging Londen te dwarsbomen, wees de Nederlandse RvC eveneens het verzoek af om de in Nederland opgebouwde reserves voor Corus UK vrij te maken, zodat daarmee de sanering van de Britse fabrieken kon worden bekostigd. Tot grote ergernis van de board moest Corus UK hierdoor zelf dure leningen afsluiten.[798]

De opstelling van de Nederlandse commissarissen van Corus Nederland BV inzake het aluminiumvraagstuk werd gesteund door de COR. Goedkeuring voor de verkoop zou volgens beiden alleen kunnen plaatsvinden, wanneer de opbrengsten niet zouden worden gebruikt om de Britse verliezen aan te zuiveren, maar zouden worden geïnvesteerd in IJmuiden.[799] Zij

[795] Interview Reeves (6-12-2005), Turner (7-12-2005) en Johnston (8-12-2005).
[796] B. Oosterwijk en W. De Regt, *Terug op koers. Drie decennia Koninklijke Nedlloyd* (Koninklijke Nedlloyd NV, Rotterdam, 2004) 335-358.
[797] *Algemeen Dagblad* (AD), 'Corus Nederland is geen melkkoe', (25-10-2002), *FD*, 'Platgewalst', (25-10-2002) en *FT*, 'Dutch chairman attacks strategy behind Corus's aluminium sale' (26-10-2002) 15.
[798] Interview Turner (7-12-2005).
[799] *FT*, 'Works council threat to Corus sale; steel deal creates discord' (3-12-2002) 22.

realiseerden zich dat het moederconcern onmogelijk met deze eisen kon instemmen. Londen had deze opbrengsten hard nodig om de nieuwe strategie vorm te geven en de reorganisaties te bekostigen. Vaart bij de verkoop was geboden omdat Corus een verplichting was aangegaan met Péchiney. Wanneer Corus niet aan de bindende voorwaarden zou voldoen, moest het de Fransen een grote boete betalen.[800] Daarnaast wenste het bestuur de uitvoering van de saneringsplannen geen vertraging te laten oplopen. Dit zou het bedrijf immers veel geld gaan kosten.

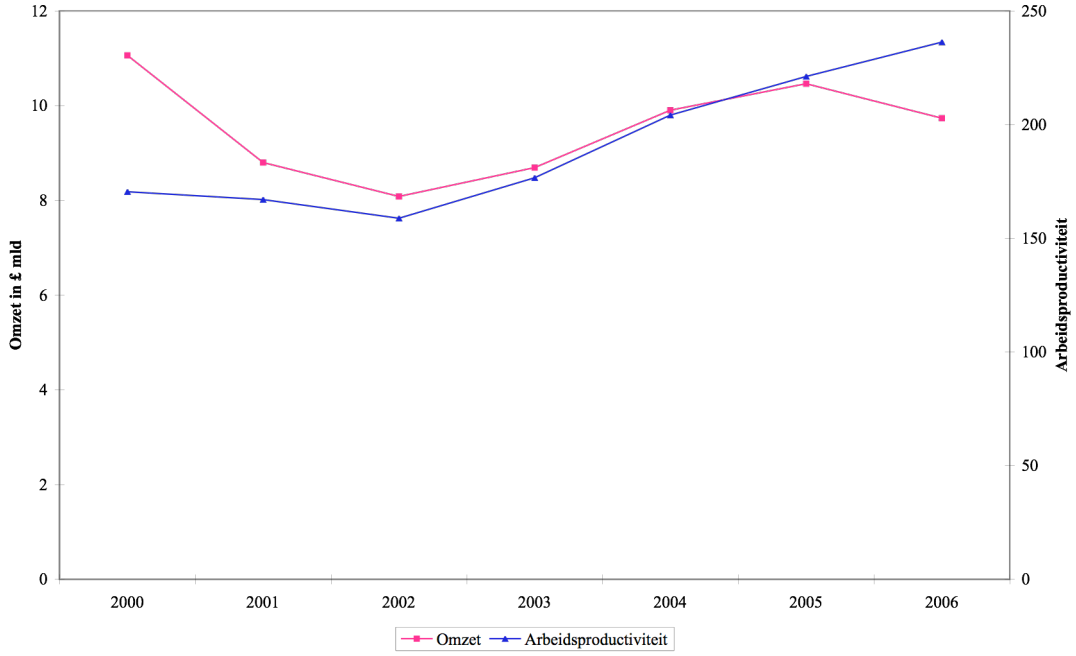
Na diverse gesprekken met de Nederlandse commissarissen en de COR werd duidelijk dat zij niet bereid waren tot concessies. De mededeling dat Corus hierdoor in acute financiële nood zou kunnen komen te verkeren, maakte op hen weinig indruk.[801] De commissarissen beseften dat zij een sterke troef in handen hadden, die Londen zou kunnen bewegen tot verregaande concessies aan de Nederlanders. Volgens sommige managers in IJmuiden was een opsplitsing van de fusie de beste optie. De kans dat de Britten hiermee zouden instemmen, was bijzonder klein. Zo waren er in het fusieakkoord geen ontbindingsmogelijkheden ingebouwd.[802] Bovendien profiteerden de Britten van de samenwerking met de Nederlanders. Door de bedrijfsvoering te dwarsbomen, zo was de gedachte zou de board van Corus op andere gedachten kunnen worden gebracht. Anderen hoopten dat het veto van de RvC van Corus Nederland uiteindelijk tot een cultuuromslag zou leiden, en dat de Britten de Nederlanders voortaan als een volwaardig partner zou gaan behandelen.

In februari 2003 gaf Corus aan de buitenwereld toe dat er problemen bestonden bij het afronden van de aluminiumverkoop. Om beleggers niet af te schrikken, sprak de onderneming de overtuiging uit dat verkoop gewoon doorgang kon vinden.[803] Gezien de koersdaling van het aandeel hadden beleggers hier duidelijk minder vertrouwen in.[804] Om aan de patstelling tussen de Corus Group en Corus Nederland een einde te maken, stond Londen geen andere mogelijkheid open dan deze bloedgroepenstrijd bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam juridisch uit te laten vechten.[805]In de rechtszitting verzocht Corus Group de Ondernemingskamer de commissarissen van Corus Nederland voor bepaalde tijd te schorsen, zodat de verkoop alsnog kon worden afgerond. Tevens vroegen zij de Ondernemingskamer de leden van de COR te dwingen met de verkoop in te stemmen. Op 13 maart kwam het hof tot oordeel dat het de commissarissen en de COR op juridische gronden

[800] *De Volkskrant*, 'Aldel buiten de transactie met Péchiney' (24-10-2002) 21. Voor de overdracht van de bedrijfsonderdelen Aluminium Rolled Products en Aluminium Extrusions zou een bedrag van € 861 miljoen gemoeid zijn. Aldel in Delfzijl en de smelter in het Duitse Voerde bleven buiten de verkoop.
[801] Interview Turner (7-12-2005) en Van Veen (20-6-2005).
[802] Interview Grommers (9-8-2005).
[803] *FT*, 'More jobs to go in Corus restructure' (19-2-2002) 22.
[804] *FT*, 'Last chance to forge steel group into shape' (20-2-2003) 21.
[805] Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam, Zaak LJN: AF5761, 253/2003 OK.

vrij stond om de verkoop te blokkeren.[806] Op dezelfde dag verschenen de jaarcijfers over 2002. Corus boekte een nettoverlies van £458 miljoen (€673 miljoen), vergeleken met een verlies van £419 miljoen (€615 miljoen) in het jaar 2001 (zie grafiek 5.2). De omzet daalde van £7,7 miljard naar £7,1 miljard (€10,4 miljard) (zie grafiek 5.5).[807] Een markant gegeven was dat in 2002 Corus in IJmuiden met een verlies van €16 miljoen voor het eerst ook rode cijfers liet noteren. Door het mislukken van de aluminiumverkoop had het bedrijf bovendien een acuut gebrek aan liquide middelen. Binnen één week daalde de koers Corus met meer dan 60% (zie grafiek 5.3).[808] Door het verlies van de rechtzaak en de verslechterde bedrijfsresultaten was de crisis bij Corus compleet. CEO Pedder werd vervolgens door de board verzocht af te treden. In afwachting op de benoeming van een nieuwe CEO moest Corus voor de tweede maal terugvallen op *chairman* Moffat.

**Grafiek 5.5 Omzet- en arbeidsproductiviteitsontwikkeling Corus (2000-2006)** [809]




Bron: Corus, *Annual Report & Accounts* 1999-2006

Vooral bij de Britse boardleden werd met verbazing gereageerd op het vonnis. In feite kwam dit besluit er op neer dat het moederbedrijf niet vrijelijk over al zijn bezittingen kon beschikken. De Britse bestuursleden namen het hun juridische adviseurs en hun Nederlandse collega's kwalijk dat zij hen onvoldoende hadden gewezen op eventuele implicaties van de

[806] Ibidem.
[807] Corus, *Annual Reports & Accounts 2000.*
[808] Moffat had voorafgaand aan de rechtzaak nog aangekondigd dat hij nog dit jaar zou aftreden, maar om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen, besloot hij zijn pensioen tot nader bericht uit te stellen; zie *FT*, 'Corus warns of further job losses' (12-3-2003).
[809] Omzetcijfers zijn gecorrigeerd voor inflatie. Als basisjaar is 2006 gekozen.

oprichting van een aparte Nederlandse *subholding*.[810] Echter, aangezien veel van de oorspronkelijke bestuurders al waren vertrokken of afgetreden, konden ze bij niemand verhaal halen. Van de in totaal dertien bestuursleden die aan de wieg van de fusie hadden gestaan, waren eind maart 2003 alleen nog Moffat, Van Veen, Turner en Reeves over. Binnen het Corus management kalfde Moffats machtsbasis snel af. Maar ook de Britse en Nederlandse vakbonden en de aandeelhouders voerden de druk op zijn persoon op.[811] Achttien locale en nationale politici in Groot-Brittannië dienden een aanvraag in voor een nieuw parlementair onderzoek naar de gang van zaken bij Corus. De *Corus European Work Council* (CEWC) eiste van Moffat dat hij het EC geheel zou vervangen en verregaand zou internationaliseren. Moffat zag geen andere keus dan met dit laatste plan in te stemmen.[812]

### 5.3.8 '*Restoring Success'*

Ondanks alle tegenslagen en interne beroering slaagde Corus er in het hoofd boven water te houden. Over het jaar 2003 werd een verlies geleden van £305 miljoen, maar dankzij een nieuwe emissie kon de saneringsoperatie toch doorgang vinden.[813] Ruimte voor nieuwe investeringen was er nauwelijks, waardoor het bedrijf achterop raakte bij grote internationale staalbedrijven. Door de fusie- en overnamegolf en de slechte prestaties was Corus op de wereldranglijst van staalproducenten gezakt naar de zevende positie.[814] Moffat wees het bestuurslid J.W. Leng aan om een nieuwe CEO voor Corus te zoeken. Deze werd in april 2003 gevonden in de persoon van de Fransman P. Varin, die afkomstig was van Péchiney. Daar had hij zich onder meer beziggehouden met de overname van de aluminiumtak van Corus.[815] Met zijn benoeming werd gebroken met drie tradities. Boven de andere kandidaten genoot hij geen anciënniteit, was hij geen Brit of Nederlander en had hij geen staalachtergrond. De eerste taak van Varin was de strijdende bloedgroepen nader tot elkaar te brengen. In Nederland moest hij het vertrouwen van het personeel zien terug te winnen. Hij stelde zich tot taak een einde te maken aan de *'UK-centric manner'* waarop Corus in het verleden werd bestuurd.[816]

Halverwege 2003 trad Moffat af als voorzitter van Corus. Leng werd als zijn opvolger gekozen. Leng en Varin maakten haast met de internationalisering van het management en besloten veel van de zittende bestuurders te vervangen die enigszins besmet waren geraakt

[810] Interview Turner (7-12-2005) en Reeves (6-12-2005).
[811] *FD,* 'Bonden eisen vertrek topman Corus' (10-4-2003) 17 en *FT*, 'Unions and investors plan Corus assault' (15-4-2003) 24.
[812] Interview Johnston (8-12-2005).
[813] Het verlies van £305 miljoen (€454,5 miljoen) in 2003 was wel beduidend lager dan het verlies van £458 miljoen in het jaar daarvoor.
[814] Europese Stichting tot de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, *Arbeidsverhoudingen,* 6.
[815] Interview Turner (7-12-2005) en Van Veen (20-6-2005). Varin was een van vier mensen die werden aangedragen door een headhunter. Geen van de kandidaten had een achtergrond in de staalindustrie. De overige gegadigden waren een Nederlander (ex-Shell) en twee Britten. Varin was vanaf maart 1999 *senior executive vice president* en lid van het *EC* van Péchiney.
[816] Corus, *Annual Review 2003*, *Corus in Nederland* (December 2003) en *FT,* 'Questions about detail bounce off man of steel' (25-9-2003) 26.

door de bestuurscrisis. Van de EC-leden hielden alleen S.I. Pettifor, Lloyd en Reeves stand. De overige bestuurders werd verzocht op te stappen of met vervroegd pensioen te gaan.[817] Hun opvolgers waren van verschillende nationale afkomst en brachten behalve internationale ervaring ook veel nieuwe kennis en contacten mee.[818] Dat er maar enkelen van hen een staalachtergrond had, werd niet als bezwaar gezien. Ook deden Leng en Varin moeite om nieuwe Nederlandse boegbeelden te vinden, die konden helpen bij het herwinnen van de steun van IJmuiden. Vooral van de nieuw aangestelde directeur *strip products* – de Nederlander R. Henstra – werd veel verwacht.

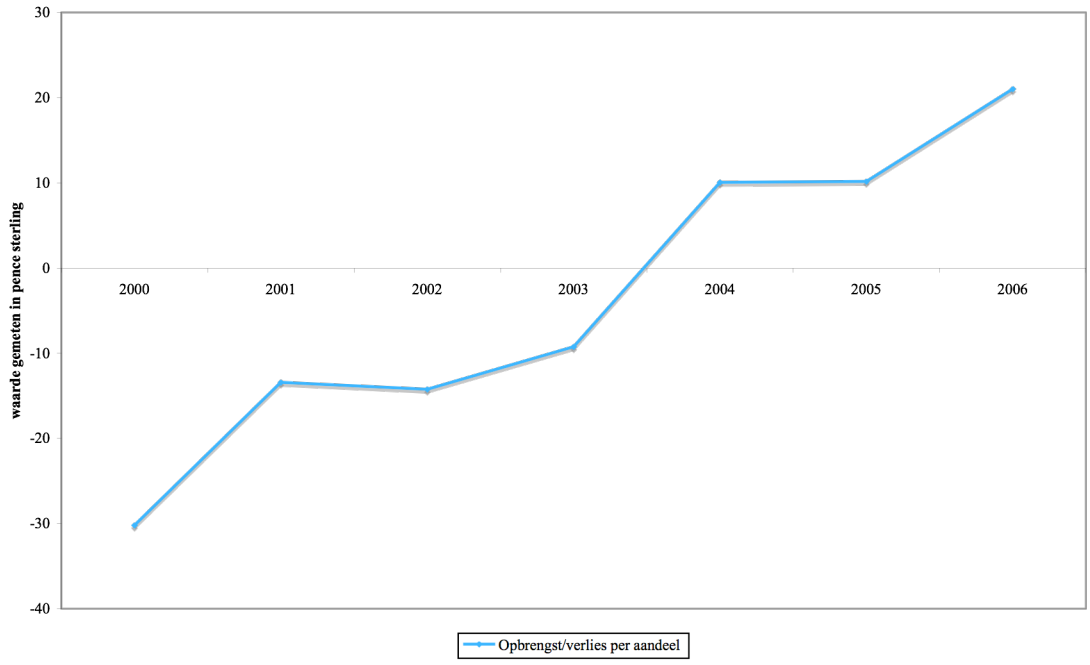
De gedelegeerde en niet-gedelegeerde bestuursleden die hun positie behielden, beseften dat door de permanente crisissfeer er te weinig was gedaan om een nieuwe bedrijfsculturele eenheid te vormen. De Britten realiseerden zich dat zij wel wat meer hadden kunnen luisteren naar de Nederlandse wensen. De Nederlanders begonnen in te zien dat zij door alle fusieperikelen enigszins blind waren geworden voor zelfkritiek en op veel vlakken wat naïef hadden gehandeld.[819] Zij hadden er bijvoorbeeld teveel op vertrouwd dat de Britten hen daadwerkelijk als gelijkwaardige partner zouden behandelen. Tijdens de fusieonderhandelingen hadden ze bovendien genoegen genomen met halve toezeggingen van de Britten die niet in het fusieverdrag waren terug te lezen. Bij de beschouwing van de fusieproblemen kwamen de partijen tot inzicht dat een aantal maatregelen averechts op de integratie hadden uitgewerkt. De invoering van een nieuwe naam en logo was hier een goed voorbeeld van. Door de keuze voor een geheel nieuwe bedrijfsnaam had het zich vervreemd van zijn eigen personeel en van zijn belangrijkste klanten. Om de staf in IJmuiden te helpen bij het vinden van een nieuw referentiekader, besloot *chief operating officer* S.I. Pettifor een aantal overplaatsingen terug te draaien, en voor een periode van drie jaar geen personele wisselingen in de top van IJmuiden door te voeren.[820]

Het nieuwe bestuur van Corus schonk ook de nodige aandacht aan de verbetering van de relatie met *stakeholders*. Het aantal bedrijfspublicaties werd opgevoerd, en ook in de wijze van rapportage waren duidelijke verbeteringen zichtbaar. Het bestuur realiseerde zich dat het in het verleden te weinig had gedaan om een positief beeld naar de buitenwereld uit te stralen. Vooral Moffat en *deputy-chairman* De Ruiter zouden de Britse en Nederlandse *stakeholders* te weinig te woord hebben gestaan, zodat er in de media al snel een negatief beeld van Corus ontstond, dat niet altijd overeenkwam met de werkelijkheid.[821] Leng en Varin waren uit een

[817] Degenen die niet in het nieuwe EC terugkeerden waren: A.J. Johnston, C. Hollick, H. Homer en H.A.M. Vrins
[818] G. Buddenbaum was van Duitse en S. Wouters van Belgische afkomst.
[819] Interview Reeves (6-12-2005), Turner (7-12-2005) en Van Veen (20-6-2005).
[820] Interview Van Veen (20-6-2005) en Reeves (6-12-2005).
[821] Interview Blokland (8-8-2005), Turner (7-12-2005) en Johnston (8-12-2005).

heel ander hout gesneden dan hun voorgangers, en hadden persoonlijk veel minder moeite om gesprekken met *stakeholders* aan te knopen. De meer openhartige benadering van het bestuur viel ook de leden van de CEWC op, die door Varin meer in de besluitvorming werden betrokken.[822] Vanaf 2004 begonnen ook de beleggers eindelijk iets terug te zien van hun investeringen in Corus (zie grafiek 5.6).

**Grafiek 5.6 Nettowinst per aandeel Corus (2000-2006)**




Bron: Corus, *Annual Report & Accounts 1999-2005*

Bovenal moest het voorzichtige herstel van Corus worden toegeschreven aan de wereldwijde verbetering van de marktcondities. Vooral dankzij de explosieve groei van de vraag uit Azië stegen de staalprijzen en daardoor boekte Corus in 2004 voor het eerst in zijn bestaan winst (zie grafiek 5.1). Van de in totaal £446 miljoen (€640 miljoen) winst was het overgrote deel afkomstig van Corus Nederland.[823] De goede prestaties van Corus Nederland waren mede te danken aan het *World Class IJmuiden* project dat in 2004 met succes was afgerond. Daarnaast had men in IJmuiden de operationele problemen van de nieuwe gietwalsinstallatie op weten te lossen.[824] Mede als gevolg hiervan begon de arbeidsproductiviteit vanaf 2002 te stijgen (zie grafiek 5.5). Zodra de herstructurering van de Britse tak zou zijn afgerond, hoopte het bedrijf de fusiebeloftes eindelijk te kunnen gaan waarmaken.

[822] Interview Van Veen (20-6-2005).
[823] Corus, *Report & Accounts 2004*, 5.
[824] Ibidem, *Terug naar de top; beleid en strategie tot 2005* (9-4-2003).

Door tegenvallende aandelenkoersen en nieuwe emissie hadden zich binnen het aandelenbezit van Corus grote verschuivingen voorgedaan.[825] Met de opkomst van nieuwe groepen activistische aandeelhouders werd het bedrijf vatbaar voor inmenging in de bestuursvoering en mogelijk ook voor een vijandige overname.[826] De prestaties van Corus waren vergeleken met hun Europese concurrenten teleurstellend te noemen. In 2005 was, ondanks de omzetstijging van 9%, de nettowinst van Corus maar nauwelijks toegenomen.[827] De internationale staalindustrie droeg nog altijd een heterogeen en weinig geconsolideerd karakter. Zelfs het grootste staalbedrijf ter wereld – Arcelor – had een marktaandeel van nog geen 10%. Analisten voorspelden dat de sector zich aan de vooravond bevond van een nieuwe fusie- en overnamegolf.[828] In maart 2006 slaagde Corus er alsnog in om de aluminiumbelangen te verkopen. Voor een bedrag van €826 miljoen werd het Amerikaanse Aleris International de nieuwe eigenaar van Corus' aluminiumactiviteiten.[829] Deze keer bood de Nederlandse RvC of COR geen verzet. Berndsen was in september 2005 als president-commissaris van Corus Nederland vertrokken. Daarbij had de board van Corus de structuur van de bestuursorganisatie aangepast. Om te voorkomen dat de RvC zich opnieuw als tegenpool van Londen kon ontwikkelen, nam Berndsens opvolger – J. Schraven – niet langer alleen de rol van president-commissaris van Corus Nederland op zich, maar ook die van *deputy-chairman* van de board van Corus.[830]

In tegenstelling tot veel van zijn belangrijkste concurrenten wist Corus niet volledig te profiteren van de gunstige marktcondities. De kosten van de Britse saneringsoperatie drukten de winst. Veel beleggers durfden het nog niet aan om opnieuw in het bedrijf te investeren. Uiteindelijk zou Corus niet in staat zijn om zelfstandig te overleven. Een nieuwe fusie- en overnamegolf diende zich aan, juist op het moment dat het aandeel Corus wat achter bleef. In 2006 meldden zich twee kopers voor het concern. Het Indiase Tata Steel en het Braziliaanse CSN Steel raakten vervolgens in een biedingstrijd verwikkeld, die in januari 2007 door Tata Steel werd gewonnen. Het Indiase bedrijf telde voor Corus een bedrag van €8,7 miljard neer.[831]

[825] Onder de beleggers die Corus de rug toe keerden waren ook veel Nederlandse institutionele beleggers. Interview Turner (7-12-2005).
[826] Één van de nieuwe aandeelhouders was de Rus A. Usmanov. Hij had binnen korte tijd 11% van de aandelen Corus vergaard. Ontevredenheid over de koers van het bedrijf zette Usmanov aan om een boardpositie op te eisen. In zijn ogen was oud-bestuurder Van der Velden de geschikte persoon om hem te representeren. Nadat de andere grootaandeelhouders niet bereid bleken de kandidatuur van Van der Velden te steunen, werd het gehele plan afgeblazen, zie Corus, *Letter from the Chairman* (16-4-2004) en Interview Van der Velden (3-3-2006).
[827] Corus, *Report & Accounts 2005*, 2. De nettowinst bedroeg £451 miljoen (€653 miljoen) ten opzichte van £446 miljoen (€640 miljoen) het jaar daarvoor.
[828] A. de Vos, 'Metaal Moeheid', in: *Management Team* (23-3-2001) 133.
[829] Corus, Persbericht (6-3-2006).
[830] Schraven was de voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW en ex-Shell-man.
[831] Corus, Persbericht (2-4-2007).

**Samenvatting**

**I Pre-fusie periode ( - 1998)**

*Markteconomische, sector-specieke kenmerken en strategie*

Omdat staalbedrijven onderaan de productieketen stonden, werden zij als eerste getroffen door sterke wisselingen in de wereldwijde conjunctuur. Vanaf 1998 liep de vraag naar staal langzaam terug en nam de concurrentie op deze markt snel toe. De afname van de wereldwijde vraag als gevolg van de Azië-crisis had direct zijn weerslag op de bedrijfsresultaten van de beide concerns. British Steel werd door de overwaardering van het Britse pond extra hard getroffen. Doordat het zijn productie in hoge mate had afgestemd op de binnenlandse markt en relatief veel laagwaardige staalproducten vervaardigde, was het voor British Steel moeilijk om producten in het buitenland af te zetten. Een fusie met Hoogovens bood bovenal de mogelijkheid om valutarisico's te spreiden en het geografische afzetgebied te vergroten. De fusiewens van Hoogovens werd vooral ingegeven door angst dat het in de toekomst niet langer het eigen lot zou kunnen bepalen en het wellicht de aluminiumactiviteiten gedwongen zou moeten afstoten. Het gevoel bij British Steel en Hoogovens dat er snel tot actie moest worden overgegaan, werd versterkt door de dalende bedrijfsresultaten en aandelenkoersen van de beide ondernemingen.

*Organisatorisch raamwerk, productieapparaat en bedrijfscultuur*

Het organisatorische raamwerk, productieapparaat en bedrijfsculturen van beide bedrijven verschilden sterk van elkaar. Aan het hoofd van British Steel stond een tamelijk solistisch opererende CEO/*chairman*. Bij Hoogovens hield de bestuursvoorzitter er een collegiale bestuurstijl op na. De Britse organisatie was meer competitief ingesteld, terwijl men in IJmuiden gewend was meer collegiaal met elkaar om te gaan. Hoogovens kende een open organisatiestructuur, waar veel ruimte was voor medezeggenschap van onderaf. British Steel kende een hiërarchisch organisatiemodel. Inspraak op de besluitvorming was hierdoor praktisch afwezig. Ook de manier waarop de Britten en de Nederlanders de bestuursvergaderingen benaderden, week sterk van elkaar af. De Britse boardvergadering had zich als doel gesteld de gedachtegang achter het ingebrachte besluitstuk te toetsen. Bij Hoogovens werd de bestuursvergadering juist gezien als het startpunt van de gedachtewisseling. Wanneer er goede gronden voor bestonden, kon in Nederland het besluit nog worden herroepen, terwijl Britse besluiten na ratificatie door de board doorgaans ook werden uitgevoerd. Doordat Britten en Nederlanders de bestuursvergadering verschillend benaderden, ontwikkelden zich tussen beiden snel spanningen.

Beide concerns hadden op een heel verschillende wijze hun productieapparaat ingericht. Dankzij de moderne en efficiënte opzet van de productie en zijn gunstige geografische ligging

was Hoogovens in staat om zijn producten over een groter gebied af te zetten. De inrichting van het productieapparaat van British Steel deed daarentegen wat verouderd aan. De activiteiten waren niet, zoals bij Hoogovens in IJmuiden, samengebracht op één locatie, maar lagen sterk verspreid over het land. Slechts een aantal aan zee gelegen staalcentra verkeerden in de positie om de productie af te stemmen op de export. British Steel beschikte niet zoals Hoogovens over geïntegreerde staalfabrieken. Dit betekende dat het sterk afhankelijk was van andere vestigingen voor de aan- en afvoer van halffabrikaten en eindproducten. Werknemers van Hoogovens en British Steel keken op een geheel verschillende manier tegen de bedrijven aan. De werknemers van Hoogovens voelden een sterke band met het moederbedrijf, terwijl er bij British Steel nauwelijks sprake was van gemeenschapszin. Hier identificeerden de staalarbeiders zich vooral met de lokale staalgemeenschappen waarin zij werkzaam waren.

*Institutioneel kader*

Hoogovens liet voor zijn werknemers relatief veel ruimte open om zich in bedrijfsvoering te mengen. Vakbonden en in het bijzonder de COR werden op verschillende manieren in dit proces betrokken. De Nederlandse staat stond het formeel ook vrij om zich over het beleid bij Hoogovens uit te spreken. Echter in de tweede helft van de jaren negentig maakte zij hiervan geen gebruik. Omdat de vervaardiging van staal zeer arbeidsintensief was, voelden vakbonden en de staat zich meer bij deze sector betrokken dan bij andere. Bij British Steel hadden vakbonden formeel geen enkele macht. Informeel hadden de staat en de vakbonden daarentegen wel de nodige macht. In Groot-Brittannië hanteerde men het zogenaamde conflictmodel, terwijl in Nederland de gesprekken met de staat en de vakbonden gericht waren op het zoeken naar een compromis. Bij British Steel had men na de privatisering de neiging om alleen nog naar de aandeelhouders te luisteren. Bij Hoogovens werd aanvankelijk weinig belang gehecht aan de rol van de aandeelhouder, maar hier kwam vanaf midden jaren negentig verandering in. Doordat de bedrijfsresultaten van vooral British Steel sterk in waarde schommelden, voelden relatief veel speculatieve beleggers zich aangetrokken tot zijn aandelen. Om te allen tijde over voldoende middelen te beschikken, gingen beide bedrijven nauwe banden aan met financiële instellingen.

**II Fusieverdrag (1999)**

*Fusieonderhandelingen en due diligence*

Het uitgangspunt van de besprekingen was om tot een zo gelijkwaardig mogelijke fusie te komen. Het uitlekken van het fusienieuws maakte het bovendien moeilijker om tot een evenwichtige eigendomsverdeling te komen. Al snel werd het duidelijk dat alleen een 60:40 verdeling haalbaar was. Uiteindelijk kwam de waardeverdeling uit op 62:38 in het voordeel van de Britten. Desondanks dacht Hoogovens de belangen van de Nederlandse

aandeelhouders goed te hebben gediend. Bovendien meende het Hoogovens bestuur met de oprichting van een Europese ondernemingsraad het verlies van de bestaande inspraakmogelijkheden van zijn eigen werknemers te hebben gecompenseerd. Door de bestuurlijke euforie over het fusieplan en angst om de boot te missen, stortte men zich met volle overgave op de fusie. Oog voor gevaren en eventuele nadelige gevolgen van een fusie hadden de Britse en Nederlandse onderhandelaars nauwelijks. Mede door de tijdsdruk waaronder de fusie tot stand kwam, kon hier bovendien onvoldoende op worden geanticipeerd. Hoogovens en British Steel hadden in het verleden relatief weinig internationale ervaring opgedaan. Ook bouwde de fusie niet voort op eerder aangegane samenwerkingsverbanden. De kennis en inzicht over het bestuursmodel en de activiteiten van de fusiepartner was daarom beperkt. In plaats van eerst een samenwerking op het gebied van *long products* aan te gaan, besloten de partijen direct te fuseren.

Om verschillende redenen zou het voor het Corus bestuur lastig blijken om van synergieën te kunnen profiteren. Aangezien de activiteiten van beide bedrijven op veel vlakken overlapten, was het nodig om een grootschalige herstructuring van het gehele productieapparaat door te voeren. Dit project werd nog eens extra bemoeilijkt omdat het Britse productieapparaat sterk geframentariseerd was en dus eerst moest worden geïntegreerd. Deze operatie zou vele miljoenen ponden gaan kosten en onvermijdelijk op politieke en sociale gevoeligheden stuiten. Bovendien zou dit alles het Corus bestuur opzadelen met een zware werklast, waardoor er weinig tijd over zou blijven voor andere dringende zaken. Enerzijds door een arrogant zelfbewustzijn en anderzijds door een gebrek aan kennis van hun aanstaande partner zagen de Hoogovens bestuurders niet in dat de reorganisatie en integratie van British Steel praktisch onuitvoerbaar was. Nederlandse bestuurders hadden bovendien een blind vertrouwen in zogenaamde *gentleman's agreements*. Echter, de Britten waren in de veronderstelling dat de wijze waarop het productieapparaat moest worden aangepakt nog lang niet vast stond. Als dominante partner realiseerden de Britten zich goed dat zij in deze kwestie de beslissende stem hadden.

*Juridisch en organisatorisch raamwerk en leiderschap*

Corus koos in tegenstelling tot Koninklijke/Shell, Unilever en Reed Elsevier niet voor een duale structuur. Het besluit om de nieuwe Britse vennootschap op te richten en het hoofdkantoor in Londen te plaatsen, zou uiteindelijk vervreemdend op de Nederlandse bestuurders en werknemers werken. Voor de Britten was onduidelijk over welke bevoegdheden het bestuur van de Nederlandse *subholding* beschikte. Door de eigendomsverhouding te koppelen aan de verdeling van de bestuursposten konden de Britten een dominerende positie in het bestuur innemen. Ten einde de fusie op het laatste moment

niet te laten afketsen, namen de onderhandelaars hun toevlucht tot het instellen van twee CEO's. De splitsing van dit ambt kwam de besluitvaardigheid van het EC uiteindelijk niet ten goede.

*Institutioneel kader*

Het fusienieuws werd door beleggers positief ontvangen. Het fusieproces werd nauwelijks verstoord door bestaande wettelijke richtlijnen. Net als de Britse en Nederlandse regering werkten ook de Europese, Canadese en Amerikaanse mededingingsautoriteiten aan de fusie mee. Van de kant van de vakbonden werden wel de nodige kanttekeningen geplaatst. De grote vraag was hoeveel arbeidsplaatsen er door de fusie verloren zouden gaan. Met de belofte van Hoogovens dat er tot 2004 geen gedwongen ontslagen zouden vallen, verdween evenwel de laatste weerstand onder het personeel. De steun van de COR werd verkregen door de toezegging dat hen via de Europese ondernemingsraad (CEWC) inspraak in de besluitvorming zou worden verleend. De Britse vakbonden waren eveneens blij met deze toezegging, omdat hiermee eindelijk enige vorm van medezeggenschap aan de Britse werknemers zou worden geboden.

**III Post-fusie periode (2000-2007)**

*Marktcondities, bedrijfsresultaat en strategie*

Door de aanhoudende waardestijging van het Britse pond, de Azië-crisis en verstoringen van het productieproces boekte Corus grote verliezen. Bovendien nam als gevolg van de internationalisatie van de staalmarkt de concurrentie toe, waardoor het voor Corus onmogelijk werd om de groeidoelstellingen te realiseren en vast te houden aan de meer-metalen strategie. Geconcludeerd kan worden dat het bedrijf, mede door de ongunstige marktcondities en de organisatorische opzet, er niet in slaagde om de dienstverlening aan klanten te verbeteren en zijn werknemers betere ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Daarnaast liep Corus, als gevolg van interne conflicten en de slechte financiële toestand van het bedrijf grote vertraging op bij de herstructurering van het Britse productieapparaat en de integratie van de researchactiviteiten. Hierdoor konden synergieën niet worden behaald.

*Organisatie, leiderschap en bedrijfscultuur*

Bij de inrichting van het bestuur werd het Britse model aangehouden. Men liet echter na de commissarissen en de directieleden van Nederlandse *subholding* een plaats te geven in het overkoepelende bestuursorgaan, zodat er een tweespalt kon ontstaan tussen het bestuur in Londen en IJmuiden. Het besluit om de bestaande organisaties zoveel mogelijk te integreren en het bestuurscentrum in Londen te plaatsen, had verstrekkende gevolgen voor de positie van het IJmuidense kantoor en management. Als gevolg van het feit dat Londen als

machtscentrum was aangewezen, raakte de meeverhuisde Nederlanders afgesneden van hun oude netwerk. Bij degenen die in Nederland waren achterbleven overheerste het gevoel dat hun vroegere collega's hun belangen niet goed behartigden. Voor de centralistische manier waarop het Londense kantoor opereerde, hadden het lijnmanagement in IJmuiden geen goed woord over. De keuze van de Corus bestuurders om tussen de beide bestuurscentra te gaan pendelen, zou net als bij Estel de vorming van een uniform nieuw bestuursmodel en de ontwikkeling van een gezamenlijke bedrijfscultuur in de weg staan.

Het besluit de organisatie in hoge mate te integreren had een ontwrichtende uitwerking op het personeel. Door de vele bestuurswisselingen, het verlies van oude boegbeelden en de keuze van een nieuwe bedrijfsnaam verloren de stafleden hun vertrouwde referentiekader. Weliswaar bestonden er wel plannen om de gemeenschapszin te bevorderen, maar door het tekort aan middelen konden deze niet worden uitgevoerd. Het Londense bestuur bleek weinig oog te hebben voor de gevoelens die er aan Nederlandse kant leefden en realiseerde zich te laat welke gevaren dit met zich meebracht. Aan deze polarisatie van de bloedgroepen kwam pas in 2004 een einde, toen het Londense bestuur de nationale dochtermaatschappij hun verantwoordelijkheden grotendeels hadden teruggegeven. In IJmuiden rees bovendien het besef dat zij als gevolg van alle controverses blind waren geweest voor zelfkritiek. Vanaf de tweede helft van 2003 kwam er een nieuw bestuursteam aan de macht onder leiding van voorzitter Leng. Vergeleken met hun voorgangers beschikten de nieuwe EC-leden over een bredere zakelijke en internationale ervaring. Van de in totaal vijf CEO's (Van Duyne, Bryant, Moffat, Pedder en Varin) die Corus heeft gehad, wist alleen de laatste de bloedgroepen te verenigen. Ook het vertrek van *chairman* Moffat had een positieve uitwerking op de sfeer binnen het management.

*Institutioneel kader*

De *stakeholders* van Corus zagen niets terug van de fusievoordelen die hen waren voorgespiegeld. Het gevolg was dat zij zich massaal van het bedrijf afkeerden. Aandeelhouders zagen de koersen zakken, en veel werknemers verloren hun baan. Voor degenen die achter bleven, ontwikkelden zich amper nieuwe groei- of scholingskansen. Nederlandse vakbonden en COR leverden aan medezeggenschap in. De Britse *unions* en *work-councils* op hun beurt waren teleurgesteld dat de fusie niet tot meer inspraakmogelijkheden had geleid. In tegenstelling tot hun Nederlandse collega's probeerden Britse locale en nationale politici de besluitvorming wel te beïnvloeden, waardoor het voor het bedrijf moeilijk werd impopulaire maatregelen te nemen. De aandacht van de Britse politici werd vooral getrokken door het dreigende verlies van banen en kennis. Ten slotte leidde de fusie ook niet tot een betere relatie met de klanten of leveranciers. Onder andere

door het organisatorische raamwerk, de strategie en de nieuwe bedrijfsnaam raakten veel klanten van het bedrijf vervreemd. De druk van de buitenwereld droeg er toe bij dat binnen de bestuursgelederen het saamhorigheidsgevoel afnam en het belang van het individu of de bloedgroep boven die van het gehele concern kwam te staan.

**Conclusie**

Na het mislukte fusieavontuur met Hoesch in de jaren zeventig was Hoogovens er wederom niet in geslaagd om een succesvolle fusie op te starten. Blijkbaar had Hoogovens geen lessen weten te trekken uit de eerdere ervaring. Corus werd net als Estel vanaf de start geplaagd door tegenslag. Al tijdens de fusieonderhandelingen waren de prestaties van Corus door de intredende crisis in de internationale staalmarkt onder druk komen te staan. Om risico's beter te kunnen spreiden, gingen Hoogovens en British Steel naarstig op zoek naar een geschikte fusie- of overnamekandidaat. Net als de VFW-Fokker en de Hoogovens-Hoesch (Estel) fusie, was de British Steel- Hoogovens (Corus) fusie dus uit nood geboren. Om alle partijen voor het fusieplan te winnen, werd er een breed en ambitieus palet aan doelstellingen geformuleerd. De activiteiten van fusiepartners overlapten grotendeels. Om van de economische voordelen van de fusie te kunnen profiteren, was het daarom nodig om grootschalige reorganisaties door te voeren. Echter, door de snelle verslechtering van de marktomstandigheden kon het bestuur zich niet bezighouden met het tot bloei brengen van het nieuwe bedrijf. Al de vergadertijd zou opgaan aan het uitwerken van saneringsplannen. Vooral door de inbreng van British Steel, boekte Corus direct vanaf de start grote verliezen, waardoor het bestuur geen andere mogelijkheid zag dan drastisch in het personeelsbestand te gaan snijden. Voor de werknemers braken vervolgens onzekere tijden aan. Om vertrouwen van beleggers te herwinnen, was het vervolgens nodig om de ambitieuze doelstellingen naar beneden bij te stellen. De meer-metalenstrategie werd verlaten met als gevolg dat enkele belangrijke bedrijfsonderdelen moesten worden verkocht. Echter, over de manier waarop de herprofilering het beste kan worden vormgegeven, verschilden de bestuurders van mening. Bovendien stond de besluitvorming onder druk van aandeelhouders, werknemersorganisaties en nationale overheden, die ieder op hun eigen manier invloed op het bestuur uitoefenden. De reden dat de spanningen tussen de bloedgroepen zo hoog konden oplopen, was mede het gevolg van de gebrekkige invulling van het organisatiemodel. Bovendien was het management zwak en beschikte de onderneming niet over de leidersfiguren die de culturele en geografische kloof tussen de bloedgroepen konden dichten. Van synergieën en schaalvoordelen kon nauwelijks worden geprofiteerd. De bloedgroepenstrijd die zich ontwikkelde, werd uiteindelijk in 2003 in de rechtbanken uitgevochten. Dankzij de aantrekkende vraag, als gevolg van de economische *boom* in Azië, en het nieuwe managementteam bleef het bedrijf overeind. Echter, het herstel verliep te langzaam om

volledig te kunnen profiteren van de verbeterde marktcondities, zodat het verder achterop raakte bij zijn concurrenten. Het aandeel Corus herstelde zich hierdoor ook minder snel dan dat van zijn directe concurrenten. De onderneming werd daardoor kwetsbaar voor een overname. Acht jaar na de fusie ging Corus over in Indiase handen.

## Hoofdstuk 6 Slotbeschouwing

### 6.1 Onderzoeksvragen en doelstelling

In deze dissertatie is onderzoek gedaan naar de vraag hoe het komt dat bepaalde grensoverschrijdende fusiebedrijven uitgroeien tot een succes en andere niet. In totaal zijn een zestal grensoverschrijdende fusies uit de vorige eeuw onderzocht, namelijk: Koninklijke/Shell (1907), Enka-Glanzstoff (1929), VFW-Fokker (1969), Estel (1972), Reed Elsevier (1993) en Corus (1999). Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, heb ik onderzoek gedaan naar de internationaliserings- en fusiemotieven van de ondernemingen. Daarnaast is bestudeerd op welke wijze omgevingscondities het ontstaan en het verloop van de zes fusiebedrijven hebben beïnvloed. Na de markteconomische omstandigheden, de sector-specifieke kenmerken, de nationaal institutionele context, de strategische uitgangspunten en de organisatiestructuur te hebben geanalyseerd, was het mogelijk een aantal fusiebevorderende of -belemmerende condities te onderscheiden. Deze condities zijn in een *checklist* samengebracht (zie appendix 1).

*Checklist*

Het idee van de *checklist* is ontleend aan de studie van René Olie. Zijn lijst met fusiebelemmerende en -bevorderende factoren bood mij onvoldoende aanknopingspunten om het succes of falen van alle zes de door mij behandelde cases te kunnen verklaren. De oorzaak hiervan is dat Olie enkel fusies uit de jaren zestig en zeventig heeft besproken. Door cases uit verschillende periodes in de 20$^{e}$ eeuw in het onderzoek te betrekken, kan een beter inzicht worden verkregen in het ontstaan van grensoverschrijdende fusies en het verdere verloop ervan. Olie heeft bovendien enkel teleurstellend verlopen fusies beschreven. Op grond van zijn studie is het niet goed mogelijk om bijvoorbeeld het succes van Koninklijke/Shell te kunnen verklaren. Daarom is er voor gekozen een eigen *checklist* samen te stellen. De nieuwe *checklist* is, net als de opzet van de studie, chronologisch ingedeeld. Voor de samenstelling van de *checklist* zijn de gegevens uit de afzonderlijke casestudies gebruikt. Per fusiefase zal worden aangegeven welke condities het fusieverloop hebben belemmerd of bevorderd. Helaas is het, door een gebrek aan geschikte bronnen, onmogelijk gebleken om voor iedere case op alle punten vergelijkbare informatie te verzamelen. Wellicht kunnen de lacunes in de *checklist* worden opgevuld wanneer de archieven van de betrokken bedrijven voor onderzoek worden opengesteld.

*Opzet*

In het vervolg van dit hoofdstuk zal worden aangegeven op welke manier het succes of falen van grensoverschrijdende fusies het best kan worden verklaard. In paragraaf 2 wordt

aangetoond waarom vergeleken met nationale fusies grensoverschrijdende fusies juist zo moeilijk te realiseren zijn. In totaal zullen vier barrières voor grensoverschrijdende fusies worden onderscheiden. Vervolgens wordt in paragraaf 3 aangegeven welke motieven er aan de fusies ten grondslag hebben gelegen en waarom bedrijven voor een grensoverschrijdende fusie kozen om hun activiteiten te internationaliseren. In paragraaf 4 zal per case worden bepaald of de fusie heeft voldaan aan de eigen verwachtingen en aan die van de betrokken *stakeholders*. Aan de hand van verschillende criteria zal worden vastgesteld of de fusie als een succes of een mislukking moet worden beschouwd. In paragraaf 5 volgt de conclusie waarin de centrale onderzoeksvragen zullen worden beantwoord. Onder andere zal een verklaring worden gegeven voor de populariteit en het relatieve succes van de Brits-Nederlandse fusies en het teleurstellende verloop van de Duits-Nederlandse allianties. Aansluitend zal worden ingegaan op de vraag of het mogelijk is om van eerdere fusie-ervaringen te leren. De vijf algemene fusielessen, die afsluitend zullen worden besproken, geven de lezer een goed inzicht in grensoverschrijdende fusieprocessen en kunnen als leidraad dienen voor verder onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal discussiepunten. In het kader van het BINT project is aangegeven in welke richting de Nederlandse economie zich lijkt te ontwikkelen en welke gevolgen dit kan hebben voor Nederlandse bedrijven die een grensoverschrijdende fusie willen beginnen.

### 6.2 Barrières voor grensoverschrijdende fusies

Een manier om het succes of mislukken van grensoverschrijdende fusies goed te kunnen verklaren, is door de institutionele achtergronden van de fusiepartners te onderzoeken. Aangetoond is dat de lage slagingskans van grensoverschrijdende fusies mede het gevolg is van het feit dat veel fusiebedrijven moeite hebben om vanuit twee verschillende nationale *business systems* te opereren. Vergeleken met nationale fusies zijn grensoverschrijdende allianties dus moeilijker te realiseren en lopen daarom een verhoogde kans om te mislukken. Door de nationale omgevingscondities van de afzonderlijke bedrijven met elkaar te vergelijken, kunnen vier conflictpunten of barrières voor grensoverschrijdende fusiebedrijven worden aangegeven.

*1. Juridische en politieke barrières*

Een conclusie die uit de casestudies kan worden getrokken, is dat de opzet en uitwerking van het fusieraamwerk sterk wordt gehinderd door de afwijkende nationaal-juridische achtergronden van de betrokken partijen. Zo beschikten Nederland, Groot-Brittannië en Duitsland bijvoorbeeld ieder over hun eigen vennootschaps- en fiscaal recht, met als gevolg dat ook de boekhoudsystemen, kapitaalstructuur en financiële rapportagesystemen van de ondernemingen sterk van elkaar verschilden. Daarnaast bestonden er grote verschillen in de

manier waarop ieder land invulling gaf aan zijn sociale wetgeving. In Groot-Brittannië genoten werknemers in de jaren negentig nauwelijks inspraak, terwijl in dezelfde periode in Nederland werknemers wel in het besluitvormingsproces werden betrokken. In het Britse ondernemingsrecht was de positie van de aandeelhouder bovendien meer beschermd dan in Nederland. In de jaren zeventig namen grootaandeelhouders en personeelsvertegenwoordigers in Duitsland zelfs plaats in het bestuur, terwijl deze groepen in Nederland meer vanaf de zijlijn opereerden. Doordat de relatie met *stakeholders* in ieder land op een ander manier werd ingevuld, was het voor de besturen van transnationale fusiebedrijven moeilijk om een uniform beleid te ontwikkelen, gestandaardiseerde richtlijnen te introduceren en de werkwijzen te harmoniseren.

De keuze voor een zogenaamde duale bestuursstructuur maakte het minder moeilijk voor bedrijven om een fusie te bewerkstelligen. Juridisch lastige vraagstukken konden hierdoor worden ontweken. Bovendien hadden Koninklijke/Shell en Unilever al bewezen dat deze bedrijfsopzet goed werkte. De oorspronkelijke vennootschappen bleven als aparte entiteiten bestaan, en ook de beide hoofdkantoren en beursnoteringen konden worden gehandhaafd. Op de lange termijn waren er ook voordelen uit deze opzet te halen. Het hebben van een duale structuur leverde bijvoorbeeld fiscale voordelen op. De Koninklijke/Shell case heeft laten zien dat een dubbele nationaliteit uitkomst kon bieden in politiek roerige tijden. Een ander voordeel was dat de politieke, zakelijke en sociale netwerken door het laten voortbestaan van de aparte nationale entiteiten niet verstoord raakten. Echter, eind jaren negentig groeide, vooral bij de Britse en Amerikaanse beleggers, het verzet tegen de duale bedrijfsstructuur. Het belangrijkste bezwaar tegen deze opzet was dat het bij bedrijven met een duale structuur onduidelijk was waar de bestuurlijke verantwoordelijkheden lagen. Bovendien ontstonden bij duaal gestructureerde bedrijven als gevolg van de verschillende beursnoteringen gemakkelijk koersverschillen tussen de verschillende aandelen. Dit kon betekenen dat aandeelhouders niet evenredig in de winsten van het concern deelden. Eind jaren negentig was de duale bedrijfsstructuur onder beleggers zo impopulair dat bedrijven zoals British Steel en Hoogovens, die op het punt stonden een grensoverschrijdende fusie te beginnen, het niet langer als een bruikbaar juridisch model beschouwden.

*2.Organisatorische barrières*

De totstandkoming van grensoverschrijdende fusies lijkt bovendien te worden belemmerd door het bestaan van verschillende nationaal-organisatorische modellen. Ondanks dat de opzet van het Nederlandse en Duitse bestuursmodel uiterlijk veel op elkaar lijken, is aan de hand van de studie van Olie duidelijk geworden dat er grote onderlinge verschillen bestaan. In Duitsland bestond er een duidelijke hang naar hiërarchie. Bij Nederlandse bedrijven

daarentegen was de organisatie tamelijk plat vormgegeven. In dit opzicht leek het Duitse organisatiemodel meer op dat van de Britten, waar eveneens meer een grote behoefte aan hiërarchie bestond. Het belangrijkste onderlinge verschil was dat bedrijven in Groot-Brittannië het zogenaamde *one tier board* systeem hadden. Echter, in Duitsland en Nederland werden alle bestuurlijke verantwoordelijkheden ondergebracht bij twee bestuurscolleges (*two tier board*). Het gevolg hiervan was dat de besluitvorming meer het resultaat was van samenspraak dan gebruikelijk in Groot-Brittannië. Hier was het doorgaans de mening van de CEO/*chairman* die de doorslag gaf.

Omdat de Nederlandse en Duitse bestuursmodellen sterk op elkaar leken, was het relatief gemakkelijk om tot een voor beide partijen aanvaardbaar fusieraamwerk te komen. Doordat bestuurders in beide landen gewend waren aan een systeem van gedeeld leiderschap, vormde de keuze van de bestuursvoorzitter geen belangrijk struikelblok. Bij de Brits-Nederlandse cases leverde de invulling van het bestuursmodel en het leiderschap meer problemen op. Eenmaal van start, bleek dat Duits-Nederlandse fusiebedrijven met veel van dezelfde organisatorische problemen geconfronteerd werden als Brits-Nederlandse ondernemingen. Ook Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel worstelden met de vraag hoe het leiderschap moest worden vormgegeven en bij wie de eindverantwoordelijkheid lag. Bij alle drie de behandelde Brits-Nederlandse bedrijven probeerden de Nederlanders een collegiaal bestuursapparaat te implementeren. Alleen bij Koninklijke/Shell sloeg dit systeem aan. De Britse onbekendheid met het collegiale model droeg bij aan het ontstaan van een groot aantal bestuursconflicten bij Reed Elsevier en Corus. Hierdoor moesten er al snel wijzigingen in de bestuursopzet worden doorgevoerd. In het geval van Reed Elsevier leidde dit er toe dat het Nederlandse collegiale bestuursmodel werd opgegeven. Bij Corus leek aanvankelijk de Britse bestuursstandaard te zegevieren. Na het aantreden van een nieuwe bestuurstop in 2003 schoof de bestuursorganisatie van Corus echter weer meer op richting het Nederlandse model.

*3. Geografische barrières*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat fusiebedrijven grote moeite ondervonden bij het dichten van de geografische kloof tussen de verschillende beleidscentra. In alle zes de cases koos men voor een systeem van overlappende bestuursposten. Op deze manier hoopten de initiatiefnemers van de fusies de bestuurlijke uniformiteit te garanderen en de interne communicatie te bevorderen. Bij Koninklijke/Shell leek dit systeem aanvankelijk goed te werken. Een aantal Nederlandse sleutelfiguren kozen Londen als hun standplaats. In plaats van tussen de bestuurscentra te gaan pendelen, vestigden zij zich permanent in Groot-Brittannië, waardoor zij de cultuur en de taal goed leerden kennen. De internationale samenstelling van het personeel en de hoge mate van uitwisseling tussen de bestuurscentra

werkte positief uit op de prestaties van het concern. Geleidelijk raakte dit systeem in verval en nam de organisatorische en bestuurlijke fragmentatie toe. Om het overzicht over de bedrijfsactiviteiten te herstellen, was het noodzakelijk om een nieuw overkoepelend centraal bestuursorgaan op te richten. Met de invoering van het CMD na de Tweede Wereldoorlog, raakte de collegiale bestuurswijze van Koninklijke/Shell dieper verankerd in de organisatie.

De reden dat het systeem van overlappende bestuursposten bij de andere fusiebedrijven minder goed uit de verf kwam, was dat maar weinig bestuursleden bereid waren huis en haard te verlaten om zich dicht bij het nieuwe bestuurscentrum te vestigen. Als gevolg van het voortdurende heen-en-weer gereis waren bestuurders vaak afwezig. Uiteindelijk ging dit ten koste ging van de kwaliteit, handelingssnelheid en uniformiteit van het bestuur. Door het gebrek aan uitwisseling kon er bovendien geen nieuw eenheidsgevoel ontwikkelen. Uit de Corus case wordt goed duidelijk waar dit toe kan leiden. Door de absentie van sleutelfiguren en het gebrek aan bruggenbouwers raakten de bloedgroepen verder van elkaar verwijderd. Het gevolg van de opgetreden polarisatie was dat IJmuiden zich kon ontwikkelen tot een rivaliserend kantoor. In het bijzonder bij de Duits-Nederlandse fusies en Corus was de bestuurlijke cohesie ver te zoeken. Omdat er ook nauwelijks uitwisseling van personeel plaatsvond, bleven de bloedgroepen intact en de vooroordelen over en weer bestaan.

*4. Communicatieve en culturele barrières*

Uit het onderzoek is gebleken dat de besluitvorming binnen de besturen van grensoverschrijdende fusies nadelig werd beïnvloed door taalbarrières. Bij de Duits-Nederlandse cases besloot men aanvankelijk om er een tweetalig beleid op na te houden. Omdat hierdoor de besluitvorming werd vertraagd, kozen Enka-Glanzstoff en Estel er na enkele jaren voor om het Engels als voertaal in te voeren. Binnen de besturen van de Brits-Nederlandse fusiebedrijven verliep vrijwel alle communicatie in het Engels. Hoewel de Nederlanders van mening waren dat zij deze taal goed beheersten, bleken zij in de praktijk moeite te hebben om zich over zakelijke kwesties in het Engels uit te drukken. Het gevolg was dat voor de besluitvorming meer tijd nodig dan verwacht en er gemakkelijk meningsverschillen konden ontstaan. Wat de samenwerking eveneens hinderde, was dat de nationale bestuursgroepen andere omgangsvormen hanteerden. Het lijnmanagement van Duitse firma's ging voornamelijk af op scherp omschreven instructies en protocollen. De Britten hielden sterk vast aan de bestuursagenda en waren minder dan de Nederlanders geneigd om op besluiten terug te komen. De communicatie binnen Nederlandse bedrijven had een meer informeel karakter en besluiten waren meer het gevolg van een open dialoog.

In deze studie is per case aangegeven op welke gebieden de culturele tegenstellingen het fusieverloop nadelig hebben beïnvloed. Voor ieder fusiebedrijf is onderzocht hoe de besluitvorming werd gehinderd door het in botsing komen van de verschillende normen- en waardepatronen. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat de Nederlanders, Duitsers en Britten bestuursvergaderingen op andere manieren benaderden. Doordat de werkwijzen niet op elkaar aansloten, ontwikkelden zich spanningen tussen bestuursleden, die uitmondden in patstellingen en bestuursconflicten. Mede door het in botsing komen van normen- en waardepatronen was het moeilijk de samensmelting te realiseren en enige vorm van gemeenschapszin te creëren. Opvallend is dat werknemers bij bedrijven met weinig internationale ervaring zoals Hoogovens (2x), Hoesch, VFW en British Steel meer moeite hadden om nieuwe werkwijzen te omarmen dan werknemers bij bedrijven met brede internationale ervaring zoals Koninklijke, Shell Transport, Reed en Elsevier. Overigens moet worden opgemerkt dat de bedrijfscultuur weliswaar door de nationale cultuur werd beïnvloed, maar hier niet gelijk aan gekoppeld kan worden. Bedrijfsculturen werden ook bepaald door keuzes van werknemers en werkgevers zelf en door sectorale condities.

### 6.3 Fusiemotieven en doelstellingen

Uit de zes casestudies is vast komen te staan dat het merendeel van de fusiebedrijven er niet in zijn geslaagd om hun lange-termijn doelstellingen te verwezenlijken. Net als Reed Elsevier hadden Hoogovens en British Steel zich ten doel gesteld om minder afhankelijk te worden van conjuncturele schommelingen door zich meer te gaan concentreren op hoogwaardige staalproducten. Bij Hoogovens was men al veel verder gevorderd in deze transformatie dan bij British Steel. Om Hoogovens tot een fusie aan te zetten, was British Steel bereid een grote concessies in woord of geschrift te doen. De Britten toonden zich bereid om hun productieapparaat te gaan herstructureren. Bovendien zegden zij toe dat zij de aluminiumactiviteiten van Hoogovens verder zouden helpen uitbouwen. In de praktijk bleek het plan om een meer-metalenstrategie te volgen te ambitieus en bestond er een groot verschil van inzicht over de manier waarop het beleid moest worden uitgevoerd. Wat de fusie verder sterk ondermijnde was het feit dat, door tegenwerking van de Britten, het productieapparaat in Groot-Brittannië niet op tijd werd gerationaliseerd en geïntegreerd.

Ten grondslag aan de fusies tussen de bestudeerde Duits-Nederlandse ondernemingen lag de wens het aanbod te diversificeren teneinde de risico's beter te kunnen spreiden. Tussen Enka en Glanzstoff bestond na veertig jaar samenwerking weinig onenigheid meer over de gezamenlijke strategische koers. Veel minder eenstemmigheid heerste er tussen Hoogovens en Hoesch, en VFW en Fokker. Net als in het geval van Corus concentreerden de fusiepartners zich beiden op de productie van deels dezelfde producten. Om van de

fusievoordelen te kunnen profiteren, was het nodig om bedrijfsonderdelen te integreren. Bij zowel Corus als Estel ontstond tussen de kersverse partners onenigheid over de wijze waarop de integratie vorm moest worden vormgegeven en hoe de kostenbesparingen het beste konden worden gerealiseerd. Een belangrijke tekortkoming van de Estel-fusie was bijvoorbeeld dat men het onderling niet eens kon worden over de vraag aan wie de productie van halffabrikaten zou gaan toevallen. De strategische uitgangspunten van VFW en Fokker leken zich in de praktijk het minst goed tot elkaar te verhouden. Fokker dacht dat het dankzij de inbreng van VFW zijn eigen militaire poot kon versterken. De Duitsers op hun beurt veronderstelden dat Fokker hen kon helpen bij het verder tot ontwikkeling brengen van zijn civiele luchtvaartactiviteiten. Om een fusie met VFW mogelijk te maken, was Fokker bereid steun te verlenen bij de bouw van een commercieel vliegtuig door VFW. De bouw van de VFW 614 belette Fokker in de praktijk om zijn eigen kernactiviteiten verder te ontplooien.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat afzonderlijke partijen dikwijls andere verwachtingen van de fusie hadden. Om de fusie te kunnen laten plaatsvinden, moesten er compromissen worden gesloten, die in de praktijk niet altijd positief uitpakten. Overambitieuze doelstellingen of tegenstrijdige doelstellingen waren hiervan het gevolg. Het sterkst zichtbaar was dit in het geval van VFW-Fokker en Corus. In mindere mate speelde dit een rol bij de Reed Elsevier fusie. De frictie die dit onderling veroorzaakte, zorgde er voor dat de besluitvorming werd bemoeilijkt. Hoewel het strategische uitgangspunt van Estel duidelijk was, lukte het de partijen niet om het concept in de praktijk ook door te voeren. Dit geeft aan dat een goed strategische uitgangspunt alleen niet voldoende is om een fusie te doen slagen.

Wanneer we de verschillende cases met elkaar vergelijken dan valt op dat een bont palet aan motieven aan de basis van de fusies hebben gelegen. Aan de hand van de bestudeerde cases is het mogelijk gebleken om een aantal patronen te schetsen. Hierbij zal een onderscheid worden gemaakt tussen economische en strategische, institutionele, financiële en persoonlijke motieven.

*1. Economische en strategische motieven*

Bedrijven meenden dat zij door te fuseren met een buitenlandse partner beter in staat zouden zijn om risico's te spreiden. Risicospreiding kon in het bijzonder interessant zijn voor bedrijven die sterk afhankelijk waren van de afzet op de binnenlandse of regionale markten zoals Glanzstoff, VFW, Hoogovens (2x), Hoesch en British Steel. Vooral staalbedrijven waren kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen op de markt, omdat zij doorgaans onderin de productieketen actief waren. Voor Koninklijke en Elsevier bood een fusie met een buitenlandse partner vooral de kans om de groei te versnellen. Op deze manier kon toegang

worden gekregen tot nieuwe markten of productlijnen zonder dat de bedrijven zelf grote investeringen hoefden te doen. Voor hun Britse partners gaf de fusie de mogelijkheid om de moeizaam verlopende strategische transformatie een nieuwe impuls te geven. Hetzelfde geld voor VFW en Fokker en Hoogovens en Hoesch.

Voor alle bedrijven gold dat een fusie hen de kans bood om de winst te maximaliseren. Door de grotere schaal zou het productieproces efficiënter worden ingericht. Door vervolgens de distributie en marketingorganisaties samen te voegen, konden er belangrijke economische voordelen worden gehaald. Door het samenstellen van een gebalanceerd productportfolio en de invoering van zogenaamde *best practices* zou het mogelijk moeten zijn de dienstverlening aan klanten en de kwaliteit van de producten te verbeteren. Deze synergetische voordelen vormden voor de afzonderlijke bedrijven een belangrijke reden om te fuseren. In de praktijk zou echter blijken dat deze voordelen niet gemakkelijk te verzilveren waren.

Een voor de hand liggende manier om kosten te besparen, was om de hoofdkantoren samen te voegen. Uit politieke, fiscale of persoonlijke motieven zagen Koninklijke/Shell, Enka-Glanzstoff en Reed Elsevier hier van af. Door de verantwoordelijkheden op een duidelijke manier te verdelen, wisten Koninklijke/Shell, Enka-Glanzstoff en Reed Elsevier aanvankelijk te voorkomen dat de activiteiten van de hoofdkantoren teveel zouden gaan overlappen. Door ontwikkelingen op politiek, juridische en economische gebied werd het voor de bedrijven steeds moeilijker om de oorspronkelijke rolverdeling tussen de hoofdkantoren te handhaven. Omdat het hebben van twee-hoofdkantoren Enka-Glanzstoff voortdurend met coördinatieproblemen bleef opzadelen, besloot het bestuur na een aantal jaren een nieuw centraal hoofdkantoor aan te wijzen.

De Koninklijke/Shell case heeft duidelijk gemaakt dat er ook nadelen aan de grotere schaal verbonden waren. Deze traden op in de sfeer van management en organisatie. Als gevolg van de aanhoudende groei verloor het bestuur het overzicht en had het meer moeite om werkzaamheden op elkaar af te stemmen. De bureaucratisering die hierdoor geleidelijk optrad, ging uiteindelijk ten koste van de bestuurlijke daadkracht, met als gevolg dat het op de lange termijn lastiger werd om te profiteren van schaalvoordelen en synergieën.

*2. Institutionele motieven*

De bestudeerde fusies kwamen allen tot stand op een moment dat zich grote institutionele veranderingen voordeden. Vast is komen te staan dat veranderingen in de markteconomische, sociale en politieke omstandigheden een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het besluit van de bedrijven om te gaan fuseren. Bovendien kan geconstateerd worden dat aan fusies niet

altijd dezelfde institutionele ontwikkelingen vooraf gaan. In de jaren zestig vonden er binnen Europa grote politieke veranderingen plaats. De pro-Europese houding van de Duitse en Nederlandse regering in combinatie met de weigering om het bedrijfsleven nog langer financieel te ondersteunen, leidde er toe dat bedrijven op zoek gingen naar nieuwe partners. Op deze manier meenden zij de concurrentieslag aan te kunnen met vooral Amerikaanse bedrijven. Bij de totstandkoming van de Koninklijke/Shell fusie speelden politieke ontwikkelingen veel minder een rol van betekenis. Evenmin was dit het geval bij de fusies tussen Reed en Elsevier of British Steel en Hoogovens. Het fusiebesluit van deze bedrijven was voornamelijk het gevolg van veranderingen in de marktomstandigheden.

Verschillende veranderingen op de markt konden aanleiding geven voor bedrijven om aansluiting te zoeken tot een buitenlandse partner. Slechte economische vooruitzichten (Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker, Hoogovens-Hoesch, Reed, British Steel-Hoogovens) maar ook de opkomst van baanbrekende nieuwe technologieën (Elsevier) of de versnelde internationalisatie van de markt (British Steel-Hoogovens) konden bedrijven hier toe aanzetten. In alle zes de gevallen besloten de bedrijven te fuseren op het moment dat er binnen de eigen of aanverwante sectoren een concentratiegolf plaatsvond. De druk om tot actie over te gaan, bestond vooral bij bedrijven die tegenvallende resultaten boekten zoals Shell Transport, Reed, VFW, Fokker, Hoogovens (2x), Hoesch en British Steel. Een fusie- en overnamegolf leidde binnen de bestuurskamers tot de nodige ophef. Onduidelijkheid over de mogelijke gevolgen hiervan zette veel bestuurders aan om tot actie over te gaan. Vooral bestuurders van slecht presterende bedrijven vreesden dat wanneer zij niet in een fusie- of overnamegolf zouden meegaan, de aandeelhouders zich massaal van het bedrijf zouden afkeren. Het gevolg hiervan kon zijn dat ondernemingen vatbaar zouden worden voor een eventuele vijandige overname of gedwongen zouden worden om bedrijfsonderdelen af te stoten. Op het bestuur van Koninklijke en Elsevier werd voorafgaand aan de fusie nauwelijks druk uitgeoefend door aandeelhouders. Een directe aanleiding om zich op het fusie- of overnamepad te begeven bestond er niet, omdat de bedrijfsresultaten en de beurskoersen zich positief ontwikkelden. Deze bedrijven stonden er zo goed voor dat zij ook zonder te fuseren in staat zouden zijn geweest om te internationaliseren. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de expansie dan waarschijnlijk wel langzamer zou zijn verlopen.

*3. Financiële en persoonlijke motieven*

Ongeacht of de dreiging van een vijandige overname, opsplitsing of verlies van concurrentiekracht reëel was of niet, lijkt het er op dat de bestuurders het veiliger vonden om met de concentratiegolf mee te gaan dan afzijdig te blijven. Vooral in de jaren negentig leken de Hoogovens bestuurders vatbaar voor kuddegedrag. Deze manier van handelen komt

overeen met wat Schenk de 'minimax regret strategy' noemt. Opvallend is dat in de jaren zestig de druk op het besturen van VFW, Fokker en Hoogovens en Hoesch niet zozeer door de aandeelhouders werd opgevoerd, maar door de nationale regeringen. In hoeverre ook persoonlijke overwegingen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de beide Duits-Nederlandse fusies, is helaas niet bekend. Geconstateerd kan worden dat deze motieven bij de bestudeerde Brits-Nederlandse fusies waarschijnlijk wel een belangrijke rol hebben gespeeld. Voor de bestuursvoorzitters van Shell Transport, British Steel en Reed bood een fusie de kans om zonder gezichtsverlies het bedrijf in een veilige haven te loodsen. Wat een fusie voor bestuurders van Koninklijke, Elsevier en Hoogovens aantrekkelijk maakte, was dat zij zich hierdoor op een internationaal podium konden presenteren. Een fusie zou bestuurders ook financiële voordelen in de vorm van eenmalige bonussen en optieregelingen opleveren. De bestuursleden van Elsevier en Hoogovens zagen in een fusie ook een intellectuele uitdaging. Door te fuseren met een matig presterend en functionerend bedrijf ontstond voor Elsevier de mogelijkheid om de eigen succesformule nogmaals toe te passen.

In het merendeel van de onderzochte cases wisten de initiatiefnemers ironisch genoeg zelf niet van de fusie te profiteren. Zakelijke of intellectuele ambities werden veelal niet vervuld en dikwijls zagen zij zich gedwongen om vroegtijdig terug te treden uit het bestuur. Financieel gewin zat er voor de bestuursleden van Hoogovens niet in, aangezien na de fusie de beloning voor een belangrijk deel gekoppeld was aan de prestatie van Corus. De bestuurders van Elsevier en Koninklijke profiteerden in financieel opzicht wel van de fusie. Afsluitend kan geconcludeerd kan worden dat de internationaliseringswens vaak werd ingegeven door een combinatie van economische en strategische, institutionele en persoonlijke motieven. Het onderzoek heeft ook aangetoond dat er dikwijls sprake was van een combinatie van motieven en dat fusiebesluiten niet altijd op zuiver rationele gronden werden genomen.

*Grensoverschrijdende fusie als instrument om te internationaliseren*

De reden waarom specifiek voor een fusie met een buitenlandse partner werd gekozen, is per bedrijf verschillend. Opvallend is dat drie van de fusiebedrijven voortkwamen uit eerder aangegane samenwerkingsverbanden. Hoogovens beschikte over een groot aandelenpakket van Hoesch. Zowel de Koninklijke/Shell als de VFW-Fokker fusies bouwden voort op *joint-ventures*. Het nadeel van deze samenwerkingsvorm was dat er gemakkelijk onenigheid kon ontstaan over de inbreng van de participanten. Dit ondervond bijvoorbeeld Koninklijke toen het in 1902 met Shell Transport en een derde partner een *joint-venture* aanging onder de naam Asiatic. *Joint-ventures* zoals die VFW en Fokker aangingen, hadden bovendien maar een beperkte looptijd en waren ook erg instabiel. Het meest verregaand en langdurig waren de

samenwerkingsverbanden tussen Koninklijke en Shell Transport en Enka en Glanzstoff. Alleen Koninklijke en Shell lijken te hebben geleerd van de ervaringen uit het eerdere samenwerkingsverband. Alle overige bedrijven bleven, ook nadat de banden waren aangehaald, moeite hebben om de organisatie goed te laten draaien en werkwijzen op elkaar af te stemmen.

Voor vrijwel alle bedrijven gold dat de fusie volgde op een periode waarin het bedrijf door middel van aanvullende overnames had geprobeerd te expanderen. Voor sommige bedrijven was deze fase succesvoller geweest dan voor de andere. Met name voor Reed, British Steel en Hoogovens was deze zoektocht teleurstellend verlopen. British Steel werd tot tweemaal toe door Duitse politici gedwarsboomd in zijn streven om een Duitse branchegenoot over te nemen. Hoogovens werd door de Waalse vakbonden gehinderd bij zijn streven om Boël over te nemen. De overnames die Reed voorafgaand aan de fusie had gedaan, leverde het bedrijf nauwelijks voordeel op. Nu het aantal geschikte overnamekandidaten begon op te drogen, werd het voor de bedrijven aantrekkelijk om naar potentiële fusiekandidaten te gaan zoeken. Het probleem daarbij was dat dan wel een manier moest worden gevonden om de eigendomsverhouding gelijk te trekken. In geval van Koninklijke/Shell en Corus was dit problematisch, omdat één van de partijen veel meer waard was dan de andere. Om financiële, juridische en politieke redenen besloot men in beide gevallen van een overname af te zien. De overnemende partij liep bovendien de kans dat het hierdoor de steun van het plaatselijke management en de *stakeholders* zou verliezen. De bestuurders van Koninklijke achtten het verstandiger om niet tot een overname van Shell Transport over te gaan, omdat hierdoor de kans bestond dat het niet optimaal zou kunnen profiteren van de politieke voorrechten en handelscontacten van het Britse bedrijf. Voor bedrijven als Fokker, VFW, Hoogovens (2x), Hoesch, British Steel, en Reed bood een fusie een laatste redmiddel nadat zij er niet in waren geslaagd om de concurrentiepositie op andere manieren te verbeteren en de druk op het bestuur toenam om het beleid aan te passen.

**6.4 Succes of mislukking?**

Om te bepalen of een fusie als een succes of mislukking kan worden bestempeld, is per case bepaald op welke manier zij aan de verwachtingen van de ondernemingen zelf of aan die van de aandeelhouders, werknemers en consumenten hebben weten te voldoen. Geanalyseerd is welk effect de fusie had op de ontwikkeling van de winstgroei, aandeelhouderswaarde, arbeidsproductiviteit, prijs, kwaliteit, dienstverlening, werkgelegenheid en carrièrekansen voor het personeel. Aan de hand van de bovenstaande criteria kan worden geconcludeerd dat de Koninklijke/Shell fusie als een succes en de VFW-Fokker, Estel en Corus fusies als mislukkingen moeten worden beschouwd. De integratie van de bedrijfsonderdelen van Enka

en Glanzstoff draaide uit op een teleurstelling. De Reed Elsevier fusie kan als een gedeeltelijk succes worden bestempeld. Hierbij moet worden opgemerkt dat nog zal moeten blijken of de Reed Elsevier fusie op de lange termijn nog steeds een succes kan worden genoemd.

*Koninklijke/Shell fusie*

De reden dat de Koninklijke/Shell een zo voorspoedige ontwikkeling heeft gekend, moet in de eerste plaats worden toegeschreven aan het feit dat het, in tegenstelling tot veel van de andere bestudeerde fusies, meerwaarde heeft weten te creëren voor alle betrokken *stakeholders*. Aandeelhouders profiteerden zowel op de korte als op de lange termijn van de groei van de beurswaarde. Voor beide groepen werknemers verbeterden de scholingsmogelijkheden en de carrièrekansen. Toen bleek dat de fusie een positieve uitwerking had op de werk- en leefomstandigheden van vrijwel alle personeelsleden, ebde de bestaande scepsis tegen de fusie snel weg. Consumenten trokken eveneens voordeel van de fusie. Zij kregen de beschikking over kwalitatief betere producten en een verbeterde dienstverlening. Een nadelig effect van de fusie was dat de prijzen van de producten stegen. Voor de bestuurders zelf pakte de fusie over het algemeen voordelig uit. De Britse en Nederlandse bestuurders ontvingen een royale beloning, en dankzij de fusie waren veel van hen in staat om hun persoonlijke ambities te vervullen. In strategisch opzicht overtrof de fusie alle verwachtingen. Binnen een periode van circa tien jaar werd de achterstand op marktleider Standard Oil geheel ingelopen.

*Duits-Nederlandse fusies: Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker en Estel*

Voor alle drie de Duits-Nederlandse bedrijven gold dat de samensmelting nauwelijks heeft bijgedragen aan de verbetering van de arbeidsproductiviteit. De reden was dat de integratie die op de fusie volgde grote onrust veroorzaakte onder het personeel. Werknemers vreesden voor drastische veranderingen in de werkomgeving en voor het verlies van hun baan. Bovendien leverden de fusies nauwelijks nieuwe ontplooiingskansen op. Ten gevolge hiervan was het personeel niet bereid de integratieplannen te steunen. Op de bedrijfsresultaten hadden de fusies evenmin een gunstig effect, met als gevolg dat aandeelhouders van deze bedrijven zowel op de korte als op de lange termijn niet van de fusie wisten te profiteren. Voordelig voor de consument waren de fusies allerminst. In een wezenlijke verbetering van de kwaliteit van de producten of de dienstverlening resulteerden de fusies niet. Door de snel gestegen loon- en grondstofkosten is het onwaarschijnlijk dat de samensmelting van de Nederlandse en Duitse bedrijfsonderdelen heeft geleid tot lagere verkoopprijzen.

De Enka-Glanzstoff case neemt in het onderzoek een aparte positie in. Na de Tweede Wereldoorlog was het niet langer mogelijk om van een Duits-Nederlands fusiebedrijf te

spreken. De Duitse inbreng verwaterde toen in 1969 het moederconcern van Enka-Glanzstoff – AKU – fuseerde met het Nederlandse branchegenoot KZO en gezamenlijk verder optrokken onder de naam AKZO. Nu Enka-Glanzstoff onderdeel was van het AKZO concern en de fusie was uitgedraaid op een overname, golden er tijdens het reorganisatieproces van begin jaren zeventig geheel andere regels. Het is de vraag of Enka-Glanzstoff, wanneer het als een zelfstandig fusiebedrijf was blijven voortbestaan, in staat zou zijn geweest om overeind te blijven. Uit het onderzoek naar Enka-Glanzstoff blijkt dat het AKZO bestuur uiteindelijk voor een doorbraak heeft gezorgd door organisatorische veranderingen door te voeren en het bedrijf financieel bij te staan. Op deze manier hielp het Enka-Glanzstoff overleven. Dit geeft aan dat het integratieproces na een overname gemakkelijker te sturen is dan na een fusie. Immers, in geval van een fusie moeten twee partijen overeenstemming bereiken over de te nemen maatregelen. Een belangrijke bijdrage aan de groei van het AKZO concern heeft Enka-Glanzstoff nauwelijks geleverd. De teleurstellende resultaten van de kunstvezeldivisie zette het AKZO bestuur aan om de doelstellingen bij te stellen en zich meer te gaan concentreren op de vervaardiging van hoogwaardige chemische producten.

*Reed Elsevier*

De Reed Elsevier case laat een gemengd beeld zien. De Brits-Nederlandse uitgever was in tegenstelling tot de besproken Duits-Nederlandse fusies winstgevend. Desondanks waren niet alle groepen aandeelhouders tevreden met de prestaties van het concern. De aandeelhouders van Reed gingen er op vooruit, maar die van Elsevier hadden hogere verwachtingen. Zij waren immers gewend aan jaarlijkse dubbelcijferige procentuele winstgroei. Reed Elsevier slaagde er niet in om aan de verwachtingen van deze groep aandeelhouders te voldoen. Na een aantal jaren daalden de winsten van het concern, met als gevolg dat de beurskoersen zich grillig gingen ontwikkelen. Wat de werknemers betreft kan geconcludeerd worden dat de fusie niet voor iedereen positieve gevolgen had. Nieuwe scholings- en carrièrekansen deden zich weliswaar voor, maar voornamelijk in de Verenigde Staten en niet in de beide moederlanden. Voor de positie van de consument pakte de fusie zowel positief als negatief uit. Enerzijds verbeterde de dienstverlening aan klanten, maar anderzijds had de fusie een prijsverhogend effect op de geboden diensten. In strategisch opzicht voldeed de fusie gedeeltelijk in de verwachtingen. Reed Elsevier wist niet alle doelstellingen te realiseren, maar slaagde er wel als een van de eerste uitgevers in om zich te transformeren van een uitgeverij van gedrukte media in een uitgeverij van digitale informatiediensten. Hierdoor kon Reed Elsevier zijn leidende positie op het gebied van wetenschappelijke en professionele uitgaven versterken. Minder gelukkig liep het af met de vakinformatieve en later ook de educatieve diensten. Na jarenlang teleurstellend te hebben gepresteerd werden deze uiteindelijk verkocht.

*Corus*

De Corus fusie kende over het algemeen enkel verliezers. Een van de weinige lichtpuntjes voor het bestuur was dat de arbeidsproductiviteit ieder jaar licht steeg. Om dit te bereiken was het wel nodig geweest om flink in het personeelsbestand te snijden. Voornamelijk in Groot-Brittannië verloren veel staalarbeiders hun baan. Weliswaar bleef in Nederland het banenverlies beperkt, maar door de grootschalige reorganisaties verloren de Nederlandse werknemers hun vertrouwde referentiekaders. Dit leidde tot grote spanningen, ook omdat nieuwe ontwikkelingskansen voor het personeel uitbleven. Pogingen van het bestuur om een nieuw eenheidsgevoel te creëren, misten hun doel omdat het bestuur hier niet de middelen voor kon vrijmaken en het personeel wantrouwig bleef tegen elke poging tot integratie. Op de beurs ging het Corus niet veel beter af. Alleen in de aanloop tot de fusie en in de eerste fusiemaanden profiteerden beleggers van de stijging van de aandelen. Vlak na de fusie zakte het aandeel Corus snel weg ten gevolge van de slechte bedrijfsresultaten en de voortdurende bestuursconflicten. De doelstelling om de klanten een betere dienstverlening en een kwalitatief beter product aan te bieden, werd niet gerealiseerd. Gedeeltelijk moet dit worden toegeschreven aan het feit dat het concern er niet in slaagde om bepaalde bedrijfsonderdelen te integreren zoals R&D en het distributie- en verkoopapparaat. Als gevolg van de grote verliezen, moest Corus zijn lange termijn doelstellingen al vrijwel direct naar beneden bijstellen.

## 6.5 Conclusie

Na kennis te hebben genomen van de bestaande theorieën en op grond van empirisch onderzoek heb ik kunnen vaststellen dat er geen eenvoudige verklaring te geven is voor het mislukken of slagen van grensoverschrijdende fusies. In het onderzoek zijn ook geen aanwijzingen gevonden dat het succes kan worden toegeschreven aan de juiste nationale compositie of een culturele mix zoals socioloog Hofstede heeft gesuggereerd. Aan het succes of falen van grensoverschrijdende fusies liggen een hele reeks aan condities ten grondslag, die per periode, bedrijf en sector kunnen verschillen. Om een beter inzicht te krijgen in de prestaties van grensoverschrijdende fusies moet daarom de historische ontwikkeling van de achterliggende nationale *business systems* in het vraagstuk worden meegenomen.

*Historische benadering van grensoverschrijdende fusies*

Door gebruik te maken van de karakteristieken die Hall en Soskice hebben gegeven van de twee ideaaltypen van de gecoördineerde (CME) en liberale markteconomieën (LME) kan een beeld worden gevormd van de nationale institutionele omgevingen waarbinnen fusiebedrijven

opereren. Per periode wordt in het onderstaande overzicht aangegeven hoe de *stakeholders* de fusieprocessen hebben beïnvloed.

*1890-1957*

De Koninklijke/Shell fusie kwam tot stand in een periode waarin de markteconomieën van de moederlanden grotendeels voldeden aan het ideaal van de LME. Ondernemingen kregen van politici veel vrijheid om de organisatie naar eigen inzicht in te richten. Regelgeving die de oprichting van een grensoverschrijdend fusiebedrijf kon hinderen, was vrijwel afwezig. Tegelijkertijd waren de inspraakmogelijkheden voor *stakeholders* uiterst beperkt. Het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog bracht hier verandering in. Naarmate politici meer doordrongen raakten van het militair-strategische nut en de economische waarde van het product, begonnen zij meer regulerend op deze markt op te treden. Door de opkomst van protectionistische wetten was het praktisch onmogelijk geworden om de coördinatie over de internationale activiteiten te centraliseren en werkwijzen te standaardiseren. Alle activiteiten kregen een nationale organisatorische inbedding, waarmee het Koninklijke/Shell bestuur hoopte de verschillende nationale regeringen tevreden te stellen.

*1969-1982*

De fusies tussen de drie Duits-Nederlandse bedrijven kwamen tot stand op een moment dat er in beide moederlanden vanuit politieke hoek veel steun bestond voor de oprichting van pan-Europese samenwerkingsverbanden. Op deze manier zou namelijk de machtspositie van Amerikaanse bedrijven op de Europese markt kunnen worden verminderd. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de markteconomieën van Duitsland en Nederland een sterk gecoördineerd karakter droegen. Als gevolg van de economische crisis van de jaren zeventig nam de staatsinterventie op de markt verder toe. Nederlandse en Duitse regeringen besloten bovendien de inspraakmogelijkheden voor werknemers verder te vergroten. Vast is komen te staan dat grensoverschrijdende fusiebedrijven in dit tijdvlak bij hun pogingen hun bedrijfsonderdelen te laten samensmelten, werden gehinderd door het optreden van de Duitse en Nederlandse staat en werknemersorganisaties. Het meest ver hierin ging de Duitse regering, die uiteindelijk de ontbinding van de VFW-Fokker en Estel fusies afdwong.

*1993-2007*

De Reed Elsevier en Corus fusies kwamen tot stand in een periode waarin de markteconomieën van beide thuislanden zich juist meer in liberale richting bewogen. In deze periode leek de rol van de staat in het bedrijfsleven te verminderen. Veel van de in de jaren zeventig en tachtig opgeworpen barrières werden door de Nederlandse en Britse regeringen afgebroken. Tegelijkertijd werden de belangen van aandeelhouders bij Elsevier en Hoogovens

hoger op de bestuurlijke agenda geplaatst. Bedrijven hoopten hierdoor de toegang tot de internationale kapitaalmarkt te verbeteren. Met het omarmen van de liberale economische politiek verkleinde de afstand tussen het Britse en Nederlandse *business system*. Hierdoor was het voor Britse en Nederlandse bedrijven gemakkelijker geworden om een grensoverschrijdende fusie te beginnen.

Op grond van de gegevens uit de zes casestudies kan geconcludeerd worden dat fusies tussen bedrijven afkomstig uit CME's meer last hebben gehad van integratieproblemen dan fusiebedrijven die zijn voortgekomen uit LME's. De belangrijkste reden hiervoor is dat het aantal te overbruggen juridische, politieke, organisatorische en culturele barrières voor fusiebedrijven in CME's veel groter was. Door de wijdverspreide inspraakmogelijkheden voor groepen belanghebbenden was de kans veel groter dat binnen deze bedrijven belangenverstrengeling optraden. Fusies die tot stand kwamen in LME's hadden dus een betere overlevingskans dan fusies tussen bedrijven uit CME's. Dit verklaart bovendien waarom Brits-Nederlandse fusies relatief succesvoller zijn verlopen dan de bestudeerde Duits-Nederlandse allianties. Door het grote aantal barrières was het zeer moeilijk om een fusie met een Duitse partner te verwezenlijken. Dit blijkt ook uit de moeizame totstandkoming van de VFW-Fokker en Estel fusies. Vergeleken met Koninklijke/Shell, Reed Elsevier en Corus verliepen de onderhandelingenzeer moeizaam en had men veel tijd nodig om tot een fusiebesluit te komen. Dit verklaart ook waarom een fusie met een Duitse partner in de tweede helft van de 20$^{e}$ eeuw bij Nederlandse bedrijven minder populair was dan bijvoorbeeld een fusie met een Brits bedrijf. De Britse economie was, met name in de jaren negentig, liberaler georiënteerd dan de Nederlandse, zodat een fusie met een Brits bedrijf simpelweg eenvoudiger en sneller te verwezenlijken was.

*Sector-specifieke kenmerken*

Het onderzoek heeft uitgewezen dat grensoverschrijdende fusies in bepaalde sectoren of branches gemakkelijker te realiseren zijn dan in andere. Vooral in branches waar militair-strategische producten worden vervaardigd (olie-industrie en de vliegtuigbouw), of die zeer arbeidsintensief zijn (staalindustrie), is de kans groot dat het fusie- en integratieproces door inmenging van de staat of van de vakbonden wordt bemoeilijkt. Veel minder groot lijkt de kans hierop in de meer kennisgedreven dienstensector (uitgeverij). Aangezien de dienstensector niet erg kapitaalintensief is, is het relatief gemakkelijk om activiteiten te verplaatsen en werkwijzen op elkaar af te stemmen.

*Fusielessen*

Uit de vergelijking van de casestudies is gebleken dat het lastig is om van eerdere fusie-ervaringen te leren. Hoogovens heeft dit aan den lijve ondervonden. Tot twee keer toe lukte het deze Nederlandse onderneming niet om een fusie met een buitenlandse partner tot een succes te maken. Toch is het mogelijk om een vijftal algemene lessen te trekken die het inzicht in grensoverschrijdende fusies kunnen verbeteren.

1. Het mislukken van grensoverschrijdende fusies wordt voornamelijk veroorzaakt door een verslechtering van de marktomstandigheden gedurende de eerste fusiejaren. Vooral fusies die tijdens de beginjaren verlies maken, hebben grote moeite de geplande samensmelting door te voeren. Vooral wanneer de verliezen zijn toe te schrijven aan één van de fusiepartners is de kans groot dat er binnen het bestuur spanningen ontstaan. Door politieke conflicten en oorlogen (Koninklijke/Shell), economische crises (Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker, Estel en Corus) of de opkomst van revolutionaire nieuwe technieken (Reed Elsevier) kunnen de marktcondities plotseling drastisch wijzigen, met alle mogelijke nadelige gevolgen van dien. Integratieproblemen zijn beperkter van omvang bij fusies die tot stand komen onder stabiele markteconomische omstandigheden. Wanneer direct meerwaarde wordt gegenereerd, zijn *stakeholders* bereid het management de tijd en ruimte te geven om de onvermijdelijke integratieproblemen op te lossen. Dit blijkt onder andere uit de Koninklijke/Shell case. Indien een fusiebedrijf geen meerwaarde weet te scheppen voor zijn *stakeholders* is de kans groot dat zij ieder op hun eigen manier druk op het bestuur gaan uitoefenen om hun eigen belangen zeker te stellen. Een les die hier uit kan worden getrokken is dat gunstige of stabiele marktcondities een belangrijke voorwaarde vormen voor een succesvolle start van een fusie.

2. Doorgaans worden de voordelen van een fusie door bestuurders te hoog ingeschat en zijn de motieven om te fuseren dikwijls verkeerd. Hierdoor slagen fusiebedrijven er dikwijls niet in om de beoogde synergieën en schaalvoordelen te verwezenlijken. De VFW-Fokker case heeft aangetoond dat wanneer activiteiten maar weinig of slechts gedeeltelijk complementair zijn, het moeilijk is om synergieën te verzilveren. Een tweede reden waarom bedrijven niet van de voordelen van een fusie weten te profiteren, is dat bedrijven door een te snel uitgevoerde *due diligence* en gebrekkige voorkennis de waarde van synergieën en schaalvoordelen niet goed kunnen inschatten. Kritiek op het fusieplan wordt vaak genegeerd, opdat de fusie geen vertraging zal oplopen. Een derde verklaring voor het feit dat fusiebedrijven vaak niet van de economische of strategische voordelen weten te profiteren, is dat bepaalde groepen *stakeholders* het in sommige gevallen onmogelijk maken om deze te realiseren. Wanneer er een grote overlap bestaat in activiteiten zoals bij Enka-Glanzstoff,

VFW-Fokker, Estel en Corus, zijn er grootschalige ontwrichtende reorganisaties nodig om tot een verbetering van de efficiency te komen. Wanneer deze reorganisaties nadelige gevolgen hebben op de werkgelegenheid, is de kans groot dat politici en vakbonden zich in de discussie mengen. Vooral in sectoren die zeer arbeidsintensief zijn en waarin werknemers en staat veel inspraak hebben in de besluitvorming, ondervinden fusiebedrijven vaak veel tegenwerking bij de uitvoering van de reorganisatie- en saneringsplannen. Wanneer de activiteiten in hoge mate complementair zijn, is het veelal niet nodig om drastisch te reorganiseren om van de fusievoordelen te kunnen profiteren, zo blijkt uit de Koninklijke/Shell en Reed Elsevier cases.

3. Een belangrijke reden waarom grensoverschrijdende fusies vergeleken met nationale fusies zo moeilijk te realiseren zijn, is dat de integratieprocessen, als gevolg van de verschillen in het nationale *business systeem*, worden gehinderd door een viertal barrières (zie 6.2) Grensoverschrijdende fusiebedrijven hebben vaak grote moeite om formele regels en informele codes, nationale en bedrijfsculturele gedragsrichtlijnen, organisatorische modellen en belangen van *stakeholders* op elkaar af te stemmen. Het gevolg hiervan is dat er zich bij grensoverschrijdende fusies gemakkelijk fricties tussen bloedgroepen kunnen ontstaan.

4. Wat een grensoverschrijdende fusie vergeleken met een buitenlandse overname zo veel moeilijker maakt, is het feit dat er doorgaans geen onbetwiste dominante partij is. Inherent aan ieder fusieproces is dat er compromissen moeten worden gesloten. Door botsende zakelijke, persoonlijke of nationale belangen kan het besluitvormingsproces vertraging oplopen. Vooral wanneer bedrijven zich door de omstandigheden gedwongen voelen om te fuseren, worden er dikwijls verregaande concessies gedaan. Het gevolg hiervan is dat er vervolgens tegenstrijdige of onrealistische doelen worden nagestreefd (zie 6.3). Nadat de fusie eenmaal van start is gegaan, blijkt al snel dat het fusiebedrijf niet aan de vaak hooggespannen verwachtingen kan voldoen.

5. Aan de hand van de gegevens uit de zes case studies kan geconcludeerd worden dat de zoektocht naar het juiste organisatie- en integratiemodel lang kan duren en vaak resulteert in bestuursconflicten. Door drastische veranderingen in marktcondities en in de institutionele omgeving en door conflicterende persoonlijke ambities van bestuursleden kunnen de spanningen binnen het bestuur hoog oplopen. Vaak is er een bestuurswisseling voor nodig eerdat voor dit vraagstuk een oplossing wordt gevonden. Pas nadat de oude garde was afgetreden, kon Koninklijke/Shell in de jaren vijftig beginnen met de voltooiing van de fusie. Ook bij Reed Elsevier en Corus fusies hielden zittende bestuurders en algemene leiders de noodzakelijk verandering in het bestuursapparaat gewild of ongewild te lang op. Voor Corus kwam de bestuurlijke omslag te laat. Ten gevolge van de aanhoudende bestuurlijke twisten

waren veel van de problemen blijven liggen, waardoor het concern ten opzichte van zijn concurrenten langer nodig om van de crisis in de staalmarkt te herstellen. Door het achterblijven van de bedrijfsresultaten was het kwetsbaar geworden voor een overname. Bij Reed Elsevier daarentegen vond deze omslag wel op tijd plaats. Echter, in het management van VFW-Fokker en Estel bleven de tegenstellingen tussen bloedgroepen in het bestuur tot aan het eind voortbestaan. In een poging de bestuurlijke eenheid te bevorderen, besloten Koninklijke/Shell (periode II), Reed Elsevier en Corus er toe de opleiding en aanstelling van bestuursleden gezamenlijk te gaan coördineren. Corus en Reed Elsevier hebben de bloedgroepenstrijd in het management proberen te beëindigen door het bestuur verregaand te internationaliseren en het toezicht over de activiteiten te regionaliseren. Hiermee heeft men geprobeerd te voorkomen dat het belang van het individu of van een nationale groep nog langer boven dat van het fusiebedrijf werd gesteld. Ten slotte kan worden geconstateerd dat het integratieproces nadelig wordt beïnvloed wanneer de initiatiefnemers van de fusie vrijwel direct na de fusie terugtreden (Estel) of wanneer de bestuursleden van één van de fusiepartners zich gedwongen voelen om vroegtijdig af te treden (Corus).

### 6.6 Discussie

Door te analyseren hoe ondernemingen relaties aangaan met hun *stakeholders* is het mogelijk een beeld te krijgen van de nationale *business systems* waarin bedrijven opereren. In appendix 2 heb ik, aan de hand van kenmerken die Hall en Soskice hebben onderscheiden, geprobeerd deze relaties met institutionele actoren per case weer te geven. Uit het opgestelde overzicht kan geconcludeerd worden dat ontwikkeling richting het liberale model vanaf de jaren negentig niet nieuw is voor Nederland. Aan het begin van de 20$^{e}$ eeuw voldeed de nationale economie aan veel van de kenmerken die Hall en Soskice aan een liberale markteconomie toeschrijven (LME). Vervolgens lijkt de nationale markteconomie zich meer in de gecoördineerde (CME) richting te hebben ontwikkeld, om in de jaren negentig weer meer liberaal te worden. Dit overzicht kan mijn BINT collega's helpen bij het achterhalen van de kenmerken van het Nederlandse *business system* in verschillende periodes. Verder onderzoek binnen het BINT project zal moeten aangeven hoe representatief deze steekproeven zijn.

Het feit dat de Nederlandse economie zich de afgelopen twintig jaar geleidelijk meer in liberale richting heeft ontwikkeld, verklaart mogelijk ook waarom het aantal grensoverschrijdende fusies, waarbij Nederlandse bedrijven betrokken waren, sterk is toegenomen. Immers, door het opheffen van handelsbarrières, de verregaande globalisering en de harmonisatie van de Europese rechtssystemen, werd het voor hen gemakkelijker om grensoverschrijdende fusies aan te gaan. Of de liberalisering van de Europese economieën ook zal leiden tot betere fusieresultaten is echter zeer de vraag. Uit de studie is gebleken dat

omgevingscondities snel kunnen wijzigen en dat ondernemingen maar op een beperkt aantal condities invloed kunnen uitoefenen. Wanneer de marktcondities vlak na de fusie verslechteren of er sprake is van drastische veranderingen van de opzet van de markt, is de kans groot dat fusiebedrijven niet aan hun verwachtingen weten te voldoen. Het gevolg hiervan kan zijn dat het verzet tegen de fusie binnen en buiten het bedrijf toeneemt.

Onder het grote publiek bestaat een zekere vrees voor fusies, omdat deze vaak gepaard gaan met grootschalige reorganisaties, die nadelig kunnen uitwerken op de positie van werknemers en consumenten. Het integratieproces wat na een fusie op gang komt, kan leiden tot banenverlies of tot minder ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel. Voor veel van de bestudeerde fusies gold dat de integratie nadelig uitpakte voor de werknemers. Voor consumenten gold hetzelfde. De fusies resulteerde veelal niet tot lagere productprijzen of een betere dienstverlening aan klanten. Een fusie met en buitenlandse partner kan in sommige gevallen ook leiden tot een verslechtering van de nationale kenniseconomie, omdat R&D afdelingen naar het buitenland verdwijnen. Aandeelhouders profiteren op de lange termijn ook niet van een fusie. Met dit in het achterhoofd, moet worden afgevraagd of de populariteit van grensoverschrijdende fusies wel moet worden toegejuicht. Zouden Nederlandse ondernemingen niet wat huiveriger moeten zijn om te fuseren met een buitenlandse onderneming?

De studie heeft aangetoond dat het zeer moeilijk is om een volledig gelijkwaardige fusie te realiseren en dat maar weinig ondernemingen hier daadwerkelijk in slagen. Zelfs binnen bedrijven die hier ogenschijnlijk wel in zijn geslaagd, heerst vaak na de fusie een gevoel van onvrede over de wijze waarop de machtsverdeling is ingevuld en wijze waarop de opbrengsten of de lasten worden verdeeld. De vraag is of een gelijkwaardige fusie dan ook wel bestaat. In het geval van Koninklijke/Shell (60:40) en British Steel-Hoogovens (62:38) was hiervan duidelijk geen sprake. Behalve het eigendom waren de bestuursposten en verantwoordelijkheden, de inkomsten en de lasten niet gelijk over de fusiepartners gespreid. In beide gevallen stond dit de integratie van de ondernemingen en de samensmelting van bloedgroepen in de weg. Vooral bij Corus werd er door de Nederlanders en de Britten verschillend naar de fusie gekeken. Terwijl de Britten eerder dachten in termen van een overname, bleven de Nederlanders sterk geloven in het idee van een fusie. Een mogelijke reden waarom deze discussie bij Koninklijke/Shell pas later op gang is gekomen, ligt mogelijk in het feit dat de Britten aanvankelijk accepteerden dat de Nederlanders binnen Koninklijke/Shell de dienst uitmaakten. De Enka-Glanzstoff case heeft aangetoond dat een integratieproces na een overname een andere dynamiek kent. Zo is het bijvoorbeeld duidelijker wie de dominante partij is, en is het in het geval van een overname ook relatief

gemakkelijker om snel besluiten te nemen. Bij fusiebedrijven is dit niet altijd het geval, waardoor moeilijke beslissingen worden uitgesteld om de vrede te bewaren.

## English summary

The Netherlands has been the birthplace of many multinational firms. A comparison of the different internationalization paths of Dutch firms shows clearly that as early as the beginning of the twentieth century some of these firms already tried to boost their international expansion by merging with a foreign partner. This is surprising, given the fact that cross-border mergers were a rare phenomenon until the 1970s. Before World War II only three cross-border mergers were formed in Europe. In each case a Dutch company was involved. Royal Dutch merged its interests with Shell Transport (1907), Margarine Unie combined strengths with Lever Brothers (Unilever, 1929) and Enka joined forces with Glanzstoff (AKU, 1929). The first two were Anglo-Dutch mergers and the third a German-Dutch merger, which after World War II cannot be regarded as a merger anymore. During the 1960s and 1970s five more cross-border mergers were constructed in Europe. Again Dutch firms took the lead. Fokker merged with the German aircraft manufacturer VFW and Dutch steel manufacturer Hoogovens amalgamated with its German rival Hoesch. In the 1990s bi-national mergers became increasingly popular. During this period two major Dutch companies again decided to pursue a merger. In 1993 the Dutch and British publishers Elsevier en Reed combined strengths and in 1999 Hoogovens tried for the second time to form a bi-national merger, this time with British Steel.

Previous economic studies, for example by G. Meeks, D.C. Mueller, D.J. Ravenscraft, F.M. Scherer and H. Schenk, have indicated that the vast majority of mergers and acquisitions fail to produce surplus value, and therefore must be labeled as unsuccessful. Despite this poor track record mergers have become increasingly popular. The same seems to be the case for cross-border mergers. In order to find out why certain cross-border mergers fail and others succeed, six merger cases - Royal Dutch/Shell (1907-1957), Enka-Glanzstoff (AKU, 1969-1984), VFW-Fokker (1969-1980), Hoogovens-Hoesch (Estel, 1972-1982), Reed Elsevier (1993-2003) and British Steel (Corus, 1999-2007) – have been selected for an in-depth study. A historical perspective has been applied to these cases. The analysis of these six European mergers leads to an increased understanding of the cross-border merger phenomenon.

To determine which cross-border alliances can be considered a success or a failure, this study looked at how a merger worked out for all stakeholders involved (i.e. shareholders, government, employees and consumers). In order to determine to what extent the merger lived up to its promise, various indicators - such as stock performance, yearly productivity rates, profits and staff numbers - were taken into account. Furthermore, the study has analyzed how the merger affected work floor sentiment, career opportunities, consumer prices

and service and product quality. From the six selected case studies, only the Royal Dutch/Shell merger can be regarded as a clear and lasting success. The Reed Elsevier merger was only partially successful. All the rest were failures.

This study first analyses what drove companies towards a merger with a foreign partner. Three types of motives have been distinguished, namely economic and strategic, institutional, and financial and personal. Secondly, by comparing the outcome of the case studies, it is possible to see how changes in the Dutch business system contributed both positively and negatively to the formation of bi-national alliances. In this study, R. Whitley's business system concept will be applied by examining the relations between national stakeholders and companies before, during and after the merger has taken place. To understand how national institutional differences affect cross-border merger performance, it is necessary to examine how national business systems have evolved through time. By using the characteristics that Hall and Soskice have given to two very distinct market economy types – namely the coordinated market economy (CME) and the liberal market economy (LME) – it is possible to point out the major institutional differences between the Netherlands, Great Britain and Germany. This helps us to understand why groups of stakeholders act differently and why coordination problems can emerge. Thirdly, this dissertation will explain why most of the cross-border mergers end up as failures. Is the cultural mix as suggested by the Dutch sociologist Geert Hofstede the decisive factor, or is it pure economics that determines the outcome of a merger? How must we explain the fact that Anglo-Dutch mergers appear to be more successful than German-Dutch ones? Finally, this study wants to find out if it is possible to learn from previous merger experiences.

The success of the Royal Dutch Shell merger can partly be explained by the fact that in the beginning of the twentieth century the British and Dutch market economies were quite similar, and both can be identified as liberal. British and Dutch stakeholders also had almost no say in decision-making, which made it much easier to implement the integration plans. This case also shows how drastic changes in the market can affect the integration process. The integration was hampered by the outbreak of World War I, the rise of protectionist legislation during the inter-war period, and by the outbreak of World War II. Increased pressure by the British and Dutch government to keep the national military-strategic interests at heart at all times made Royal Dutch management decide to leave the formal division between companies intact. By doing this, the management hoped it could maintain good relations with both governments. Only in the 1950s did the Royal Dutch/Shell management feel confident again to renew its integration efforts. By 1957 the merger between Royal Dutch and Shell Transport was finally completed.

The three German-Dutch mergers came about during a period in which both the Dutch and German governments abandoned their *laissez faire* attitude, and in reaction to the global economic crisis decided to become more actively involved in certain fields of industry. Both Germany and the Netherlands grew out to become coordinated market economies (CME's). Both governments accepted their own co-determination laws, which meant that it became increasingly difficult for bi-national companies to take unpopular measures to improve performance. The merger increasingly lacked support from employees, trade unions and governments, who feared that the necessary reorganization would lead to massive job losses. This finally resulted in the break-up of the VFW-Fokker and Estel mergers.

Both the Reed Elsevier and Corus mergers however, were constructed during a period in which markets were becoming more liberal. Because of deregulation, increased shareholder involvement and globalization, many companies wanted to expand abroad. Now that the differences between the European markets were fading, Dutch and British firms felt more confident that a cross-border merger could actually work.

Based on this study, I conclude that bi-national firms originating from LME's had less trouble in integrating their activities than bi-national companies which originated from CME's. Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker and Estel were confronted with many legal, political, organizational and cultural barriers, which made it harder to reach consensus. Decision-making was hampered, because of a wide range of co-determination possibilities for stakeholders and the differences in national participation policies. To be able to reach agreement it was necessary to appease different fractions, which was often harmful to the merger as a whole. The fact that the Anglo-Dutch mergers came about under more liberal market circumstances explains why the British and Dutch companies had less difficulty in constructing a merger and integrating affairs.

This dissertation argues that there is no simple explanation for the success or failure of cross-border mergers. It is difficult to learn from previous merger experiences, because the outcome of mergers relies highly on how markets and relationships with stakeholders develop after the merger. It also depends on what the new strategy will be, and if both sides succeed in finding the most suitable integration model. The study also shows that institutional conditions can differ per period, business-sector and per case. Another conclusion that can be drawn is that in certain sectors cross-border mergers are easier to establish than in others. In particular, companies in labour-intensive industries (steel sector) or industries which were given special treatment by governments (steel and aircraft sector) had great difficulty in establishing a

cross-border merger. All the restraining and supporting conditions affecting cross-border mergers have been brought together in a checklist. This list can help facilitate future research on cross-border merger performance.

After having compared the six case studies it was possible to draw five general merger lessons:

1. Cross-border mergers fail mainly because of rapid deterioration of market conditions in the years following the merger. Mergers that are unprofitable during their founding years have great difficulty executing the merger plans. Boardroom tensions emerge, especially when one of the partners can be held accountable for the losses. Markets can get disrupted, because of wars or increasing international political tension (Royal Dutch/Shell), recession or economic crisis (Enka-Glanzstoff, VFW-Fokker, Estel and Corus) or the emergence of revolutionary new techniques (Reed Elsevier). Coordination and integration problem are less likely to appear when economic circumstances are good and markets are stable. This enables managers to execute the integration plan, potentially leading to synergies and better performance. Stakeholders remain confident that the merger adds value, and therefore are more likely to support management. This gives management time and space to solve the teething troubles, which all mergers inevitably experience.
2. The vast majority of mergers experience great difficulty benefiting from synergies and economies of scale and scope, the main reason being that managers are too optimistic about the future prospects of a merger. Firstly, companies often have little knowledge of their future partner. They lack understanding of each other's production model, organizational structure and cultural background. This makes it impossible to make a genuine estimation of the economic gains. The rush to finish the due diligence process aggravates matters even further. Secondly, the motives behind a merger are often wrong. It is almost impossible to experience economic gains, when both companies' activities only slightly complement each other (VFW-Fokker). Thirdly, managers often overlook the fact that stakeholders can severely hamper integration. Especially when there is a large overlap in activity, it is necessary to undertake an extensive restructuring scheme to be able to benefit from the merger. The Enka-Glanzstoff, Estel and Corus cases showed that it is therefore often very difficult to produce immediate gain from the merger.
3. Because of differences in national business systems, cross-border mergers are much more likely to fail than national mergers. Four barriers were identified in this study, which show that cross-border mergers have a higher chance of running into coordination problems. First, cross-border mergers are made especially difficult by

having to take formal legislation and informal political codes of two countries into account (legal and political barrier). Second, a cross-border alliance has to find a way to combine two distinct national governance models (organizational barrier). Third, cross-border mergers have to have to find a way to close the geographical gap (geographical barrier). Often managers are not prepared to move, but instead decide to commute between the head-offices. This causes absenteeism and can lead to the breakdown of business and social networks. Finally, cross-border mergers have to deal with the language and many cultural related issues (communication and cultural barrier).

4. What makes a cross-border merger so much more difficult, compared for instance to a foreign take-over, is the absence of an undisputed dominant partner. This means that consensus must be reached before decisions can be taken. Central decision-making is often held-up, for instance because of conflicting business, personal and national interests. In order to satisfy all different interest groups, central management often has to reconcile. This can lead to unrealistic or harmful goal-setting and thus to poor management.
5. The search for the right organizational and integration model is a long and difficult one, and often results in boardroom conflict. When market conditions or the institutional context drastically change, or when personal interests of managers collide, this quest can become even more difficult. The necessary adjustment to the organization model can only be made when the old guard steps down. In both the VFW-Fokker and Estel mergers this transformation never took place. This meant that the different blood groups existed until the end. Remarkably, Royal Dutch/Shell (1950s), Reed Elsevier and Corus each tried to solve the blood-group problem by internationalizing its staff and regionalizing its affairs. The management shakeout at Corus took too long. By the time the steel-producer got a new board, the company was too weak to survive on its own. Finally, this study proved that good leadership is essential in building a new transnational company. The Estel case made it clear what can happen when a unifying leader steps down to quickly.

This study ends with some points for further discussion. By using Hall and Soskice's ideal types of market economies and by examining the stakeholder-company relations in each case, it was possible to get an idea of how the Dutch national business system evolved in the twentieth century. One of the conclusions that can be drawn is that the shift towards a more liberal model in the 1990s is not new. At the beginning of the twentieth century the Dutch market economy can also be labeled as liberal. My findings are brought together in a model. This model can help my BINT colleagues characterize the unique features of the Dutch

business model (www.bintproject.nl). The fact that in the 1990s the Dutch and many other European market economies have gradually become more liberal is one of the reasons why cross-borders have become more popular. Because of the lift of trade-barriers, continuing globalization and further harmonization of European legislation, it becomes much easier for Dutch and other European firms to internationalize their affairs. That this further liberalization of European markets will also lead to better merger performance is however highly uncertain. This study has shown that environmental conditions can change rapidly, and firms have little means to influence these conditions. Drastic changes can slow down the integration process, which in turn causes frustration and can result in fierce opposition from within the firm and from stakeholders.

Cross-border mergers often have negative consequences for many stakeholders involved. In the majority of cases discussed, the merger weakened the position of the employees and the consumer. In four out of six cases the merger did not contribute to the improvement of quality of the product or service. As a result of cross-border mergers, some host-countries experienced a loss of technological knowledge, because R&D centers moved abroad. Especially in the long run, many of the shareholders did not profit from a merger either. This raises the question: "must we cheer the fact that cross-border mergers are becoming more popular"? Should companies not be more cautious about cross-border mergers?

This dissertation has shown that it is very difficult to realize a truly equal merger. Even within companies who apparently have been successful in establishing true equal partnerships, people sense there is no real balance of power. This raises the question: do equal mergers actually exist? Possibly one of the supporting conditions for Royal Dutch/Shell was that the Dutch dominated the merger in numerous senses and that the British initially accepted this. Because of this, during the first three decades a power struggle between the partners never took place. Reed Elsevier and Corus each lost precious time quarreling about the right integration model and in arguing about a proper way to balance power. The main reason, why out of the three German-Dutch alliances of the 1970s only Enka-Glanzstoff survived, is that Enka-Glanzstoff was part of AKZO and therefore cannot be regarded as a separate merger. Enka-Glanzstoff was able to outlive the economic recession only after AKZO management intervened and used its reserves to finance the necessary restructuring program. AKZO was clearly the dominant partner and was eventually able to force a breakthrough. However at VFW-Fokker and Estel the blood groups remained divided until the end.

## Literatuur


Aertsen, F. en J. Benders, *Tricks and trucks. Ten years of organizational renewal at Daf* (Tilburg University, 1993).

AKZO NV, *Annual Reports 1970-1984*.

Amerongen, M. van, 'Een chirurgijn in uitgeversland', in: *De Groene Amsterdammer* (26-4-1995).

Bakker, A. en M.M.P van Lent (ed.), *Pieter Lieftinck 1902-1989: een Leven in Vogelvlucht* (Veen uitgevers, Utrecht/Antwerpen 1989).

Beaton, K., *Enterprise in Oil: a History of Shell in the United States* (Appleton-Century-Crofts, New York 1957).

Beauman, C.B.B., 'The British Steel Case – How History determines Strategy', in: R. Ranieri en J. Aylen (eds.), *The Steel Industry in the New Millennium Vol. 2: Institutions, Privatisations and Social Dimensions* (IOM Publications Ltd, London 1999).

Beusekamp, W. en J. Schoonbrood, *De Overval van Elsevier op Kluwer* (Uitgeverij Balans, Amsterdam 1987).

BKHS, *Merger of British Steel plc and Koninklijke Hoogovens N.V. to form the BSKH Group; Hoogovens Offer Document and Listing Particulars* (9-8-1999).

- *Beknopte beschrijving van het Openbaar bod van BSKH plc op (...) Koninklijke Hoogovens N.V.* (9-8-1999).
- *A new force in the metals industry; background to the proposed merger* (7-6-1999).

Boer, J. *Koninklijke Olie in Indië. De prijs voor het vloeibaar goud 1939-1953* (Uitgeverij Bonneville, Bergen 1997).

Boussemart, B., en J. De Brandt, 'The textile industry:widely varying structures', in: H.W. de Jong (ed.), *The Structure of European Industry* (Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London 1993) 203-235.

Bouwens, B., *Focus op formaat. Strategie, schaalvergroting en concentratie in de Nederlandse papier- en kartonindustrie 1945-1993* (Proefschrift Universiteit Utrecht, 2003).

Bower, M., *The Will to Manage. Corporate Succes through Programmed Management* (McGraw-Hill, New York 1966).

Brink, R.E.M. van den, *Informatie over Informatie: handboek van de informatiemedia in Nederland 1938-1985, in het bijzonder over de uitgeverij* (Stenfert Kroese, Leiden 1987).

British Steel, *Annual Report 1998-1999.*

Calori, R., en M. Lubatkin, 'Euro mergers 1993: Viewpoints and predictions', in: G. Von Krogh, A. Sinatra en H. Singh (eds.), *The Management of Corporate Acquisitions* (MacMillan, New York 1994) 128-143.

Chandler, A.D., *Scale and scope; the dynamics of industrial capitalism* (Belknap Press, Cambridge/Mass. 1990).

Child, J., D. Falkner en R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford University Press, Oxford 2001).

Conklin, D., 'Cross-border mergers and acquisitions: a response to environmental transformation', in: *Journal of World Business*, Vol. 40/1 (2005) 29-40.

Corus Group Plc, *Annual Report & Accounts* 2000-2006.
- *Annual Review 2003.*
- *Report on Remuneration 2003.*
- *Terug naar de top; beleid en strategie tot 2005* (9-4-2003).
- *Corus in Nederland* (December 2003).
- *Letter from the Chairman* (16-4-2004).
- Persberichten www.corusgroup.com/en/news/news/2000/, 2001/, 2002/, 2003/, 2006/, 2007/

Dankers, J.J. en J. Verheul, *Hoogovens 1945-1993. Van Staalbedrijf tot twee-metalenconcern. Een studie in industriële strategie* (CDU, Den Haag 1993).

Dedman, E., 'The Cadbury Committee recommendations on corporate governance – a review of compliance and performance impact', in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4/4 (December 2002) 335-352.

Dendermonde, M., *Nieuwe tijden, nieuwe schakels: de eerste vijftig jaren van de A.K.U.* (AKU, Arnhem 1961).

Dierikx, M.L.J., *Uit de lucht gegrepen: Fokker als Nederlandse droom, 1945-1996* (Boom, Amsterdam 2004).

Dietrich, M. en H. Schenk, 'Co-Ordination Benefits, Lock-In, and Strategy Bias,' in: *Management Report* 220 (Erasmus University, Rotterdam 1995).

Dudley, G. en J. Richardson, 'Managing decline: governing national steel production under economic adversity', in: M. Bovens, P. 't Hart en B. Guy Peters (eds.), *Success and Failure in Public Governance. A Comparative Analysis* (Edward Elgar: Cheltenham UK, Northampton USA 2001) 33-44.
- 'British Steel and the British government: problematic learning as a policy style', in: M. Bovens, P. 't Hart en B. Guy Peters (eds.), *Success and Failure in Public Governance. A Comparative Analysis* (Edward Elgar: Cheltenham UK, Northampton USA 2001) 141-158.

Dunning, J.H., *International Production and the Multinational Enterprise* (Allen & Unwin, London 1981).
- 'US-owned Manufacturing Affiliates and the Transfer of Managerial Techniques. The British Case', in: M. Kipping en O. Bjarnar (ed.), *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models* (Routledge, London 1998).

Elsevier NV, *Jaarverslag 1988-1994*
- *Annual Report 1993*

Europese Commissie, Staalindustrie – *Jaarlijkse statistieken* (1974-2001).

Europese Stichting tot de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, *Arbeidsverhoudingen in de staalindustrie* (Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg 2005).

Farrell, J. en C. Shapiro, 'Horizontal Mergers: An Equilibrium Analysis', in: *The American Economic Review*, 80/1 (1990) 107-126.

Feringa, W.J., E. Priëst en H.A. Ritsema, *Fusie en overname* (Wolters-Noordhoff, Groningen 1991).

Frentrop, P., *Tegen het Idealisme. Een biografie van Pierre Vinken* (Prometheus, Amsterdam 2007).

Fokker NV, *Jaarverslagen 1965- 1966.*

Gabriëls, H., *Koninklijke Olie: de eerste honderd jaar 1890-1990* (Shell Internationale Petroleum Maatschappij BV, 's-Gravenhage 1990).

Gales, B. en K.E. Sluyterman 'Dutch free-standing companies between 1870 and 1940', in: M. Wilkins, H.G. Schröter (eds), *The Free-Standing Company in the World Economy, 1830-1996* (Oxford University Press, Oxford 1998).

Gerretson, F. C., *History of the Royal Dutch*, Volume I-IV (E.J. Brill, Leiden 1958)
- *Geschiedenis der 'Koninklijke'*, deel I-III (Bosch en Keuning NV, Baarn 1971).

Goey, F. de, 'Henri Deterding, Royal Dutch/Shell and the Dutch Market for Petrol, 1902-46', in: *Business History*, Vol. 44/4 (October 2002) 55-84.

Graham, G., *As I was Saying* (Hans Zell Publishers, Oxford 1994).

Greer, D.F., 'Acquiring in order to avoid acquisition', in: *Antitrust Bulletin* (Spring 1986) 155-186.

Gugler, K. D.C. Mueller, B. Yurtoglu en C. Zulehner, 'The effect of mergers: an international comparison', in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 21/5 (2003) 625-653.

Gugler, K. en B. Yutoglu, 'The Effects of Mergers on Company Employment in the USA and Europe', in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 22/4 (2004) 481-502.

Gupta J.D. en S. Dutta, 'British Steel – Dutch Royal Hoogovens Merger: An Anglo-Dutch Marriage not Working Out?' in: *ICMR Case Collection* (ICFAI Centre for Management Research 2005) 8.

Hall, P.A. en D.W. Soskice, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (Oxford University Press, Oxford 2001).

Hall, R.H., *Organizations: Structures, Processes and Outcomes* (Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 1999).

Hampden-Turner Ch. en F. Trompenaars, *Zeven gezichten van het kapitalisme. Cultuurverschillen in de VS, Japan, Duitsland, Frankrijk, Groot Brittannië, Zweden en Nederland* (Contact, Amsterdam/Antwerpen 1994).

Hartley, K., 'Aerospace: the political economy of an industry', in: H.W. de Jong (ed.), *The Structure of European Industry* (Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London 1993) 307-334.

Helden G.J. van, J. Van der Meer-Kooistra en R.W. Schapers, 'Co-ordination of internal transactions at Hoogovens Steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company', in: *Management Accounting Research*, Vol. 12 (2001).

Hendrix, P., *Henri Deterding. Koninklijke, de Shell en de Rothschilds* (SDU, Den Haag 1996).

Henriques, R., *Bearsted: A Biography of Marcus Samuel, First Viscount Bearsted and Founder of "Shell" Transport and Trading Company 1853-1927*, (Robert, Barrie & Rockliff, London 1960).

- *Sir Robert Waley Cohen 1877-1952* (Secker & Warburg, London 1966).

Hofstede, G.H., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Sage Publications, Beverly Hills 1980).

- 'The Cultural Perspective', in: A. Brakel (ed.), *People and Organizations Interacting* (John Wiley & Sons, Suffolk 1985) 221-235.

House, R., M. Javinvidan, P. Hanges en P. Dorfman, 'Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE', in: *Journal of World Business*, 37/1 (2002) 3-10.

Howarth, S., en J. Jonker, *Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 2. Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie* (Boom, Amsterdam 2007).

Iterson, A. van, en R.L. Olie, 'European business systems: the Dutch case', in: R. Whitley (ed.), *European business systems: firms and markets in their national contexts* (Saga Publications, London 1994) 98-116.

Jagersma, J.P., *Multinationalisatie van Nederlandse dienstenondernemingen* (Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg 1994).

James, H., 'The Deutsche Bank and the Dictatorship 1933-1945', in: L. Gall, G.D. Feldman, H. James, C. Holtfrerich en H.E. Büschgen, *The Deutsche Bank 1870-1995* (Weidenfeld & Nicholson, London 1995).

Johannes, G.J. en M. Cohen de Lara, *Van Haarlem naar Manhattan: veertig jaar VNU 1965-2005: een uitgeverij in de lage landen wordt internationaal informatie- en mediaconcern* (Boom, Amsterdam 2005).

Johanson J. en J.E Vahlne, 'The Internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments', in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1977) 23-32.

Jones, G., *Renewing Unilever, Transformation and Tradition* (Oxford University Press, Oxford 2005).

Jong, A. de, en M.A. van Dijk, *The Limits of Arbitrage: Evidence from Dual-Listed Companies* (May 2006).

Jong, H.W. de, *Ondernemingsconcentratie. De ontwikkeling in Europa, Amerika en Japan* (H.E. Stenfert Kroese, Leiden 1971).

- 'Market Structures in the European Economic Community', in: H.W. de Jong (ed.), *The structure of European Industry* (Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/Londen 1988).

Jonker, J. en J.L. van Zanden, *Geschiedenis van Koninklijke, deel 1. Van nieuwkomer tot marktleider,* 1890-1939 (Boom, Amsterdam 2007).

Karsten, L. en K. van Veen, *Managementconcepten in Beweging; tussen Feit en Vluchtigheid* (Van Gorcum, Assen 1998).

Klaverstijn, B., *Samentwijnen: van fusie naar integratie* (Enka BV, Arnhem 1986).

Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij NV, *Jaarverslag 1949*.

Koninklijke Hoogovens NV, *Annual Report 1998*.

Kruisinga, H.J., 'Vraagstukken van Directie-voering in Geografisch Gedecentraliseerde Bedrijven', in: *Bedrijfseconomische Monographieën*, Deel XXI (Stenfert Kroese, Leiden 1956).

Lente, D. van, en F. de Goey, 'Trajectories of Internationalization: Knowledge and National Business Styles in the Making of Two Dutch Publishing Multinationals, 1950-1990', in: *Enterprise and Society*, Vol. 9/1 (March 2008).

Letho, E. en P. Böckerman, *Enemy of Labour? Analysing the Employment Effects of Mergers and Acquisitions* (Labour Institute for Economic Research, Helsinki 2006).

Lubatkin, M., R. Calori, P. Very en J.F. Veiga, 'Management mergers across borders: a two-nation explanation of nationally bound administrative heritage', in *Organization Science*, Vol. 9/6 (1998) 670-684.

McCabe, M.J., 'Journal Pricing and Mergers: A Portfolio Approach', in: *The American Economic Review*, Vol. 92/1 (March 2002) 259-269.

McKinsey & Co, *Our Corporate Vision and Strategy* (Amsterdam 1998).

McKenna, C.D., *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century* (Cambridge University Press, Oxford 2006).

Meeks, G., *Disappointing marriage: a study of the gains from merger* (Cambridge University Press, New York 1977).

Metze, M., 'De bruid van staal; hoe Hoogovens een prooi werd van cultuurverschillen en grote ego's', in: *NRC Handelsblad Maandblad* (Juni 2006).

Morosini, P., S. Shane en H. Singh, 'National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance', in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 29/1 (1998) 137-158.

Mueller, D.C., *The determinant and effect of mergers: an international comparison* (Oelgeschlager, Gunn & Hain, Cambridge 1980).

Oberender, P. en G. Rüter, 'The Steel industry, a crisis of adaptation', in: H.W. de Jong (ed.) *The Structure of European Industry* (Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London 1993) 65-87.

*Oil Petroleum Yearbook 1950* (Financial Times, London 1951).
- *1960* (Financial Times, London 1961).

Olie, R.L., *European Transnational Mergers* (Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht 1996).

Oosterwijk, B. en W. de Regt, *Terug op koers. Drie decennia Koninklijke Nedlloyd* (Koninklijke Nedlloyd NV, Rotterdam 2004).

Parker, H., *Letters to a New Chairman* (Institute of Directors, London 1979).

Rapport Commissie Corporate Governance onder leiding van J.F.M. Peters, *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland. Aanbevelingen voor Goed bestuur, adequaat toezicht en het afleggen van verantwoording* (25-6-1997).

Ravenscraft, D.J., en F.M. Scherer, *Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency* (The Brookings Institute, Washington 1987).

Richardson J., 'British Steel and Government: Governance Success and Failure and Problematic Learning as a Policy Style', in: *Essex Papers in Politics and Government*, Nr. 135 (University of Essex, Department of Government 1999) 4-5.

Reed International Plc, *Chapters from our history* (Reed International 1990).
- *Notice to Shareholders of Reed International Plc. Proposed Merger* (17-11-1992).
- *Report & Accounts 1992*.

Reed Elsevier, *Annual Review 1992-1998*
- *Annual Reports & Financial Statement 1999-2003 for the Reed Elsevier Combined Business. Reed International P.L.C. and Elsevier NV*.
- *Jaarverslag 2000*.
- Persbericht (27-6-1994).
- Persbericht (20-1-1998).
- Persbericht (6-8-1998).
- Persbericht (14-4-1999).

Reed Publishing House Ltd, *Report & Accounts 1991*

Riemsdijk, P. van, en A. Everts (ed.), *Leading Cross-borders Mergers* (Spencer Stuart, Amsterdam 2002).

Rooy, M. van, *Honderdzes adressen in Den Haag. Koninklijke en de Residentie* (Shell Internationale Petroleum Maatschappij BV, Den Haag 1986).

Scharfstein, D.S. en J.C. Stein, 'Herd Behaviour and Investment', in: *American Economic Review*, Vol. 80/3 (1990) 465-479.

Schenk, H., 'Are international acquisitions a matter of strategy rather than wealth creation?' in: *Management Report Series*, Vol. 42 (Erasmus Universiteit, Rotterdam 1999) 4-7,
- 'Mergers and Concentration Policy', in: P. Bianchi en S. Labory (eds.), *International Handbook of Industrial Policy* (Edward Elgar, Cheltenham 2006) 153-179.
- 'A 'Dutch mirakel in steel policy? Laissez-faire intervention, wage restraint and the evolution of Hoogovens', in: M. Bovens, P. 't Hart en B. Guy Peters (eds.),

*Success and Failure in Public Governance* (Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA 2001).

Schmidt, R., 'Cross-Border Mergers and Corporate Governance: an Empirical Analysis from 1988 to 1999', in: *Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, Nr. 36/99 (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 1999).

Schweiger, D.M. en A.S. DeNisi, 'Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment', in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 34/1 (1991) 110-135.

Schweppes, J., *Research aan het IJ. LPMA 1914-KSLA; De Geschiedenis van het 'Lab Amsterdam'. Uitgegeven ter gelegenheid van het 75-jarige bestaan van het Koninklijke/Shell-Laboratorium, Amsterdam op 24 februari 1989* (Shell Research BV, Baarn 1989).

Scott, W.R., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2003).

Shell Petroleum, *Royal Dutch/Shell Group of Companies Handbook for Press Officers* (Shell Petroleum, London 1958).

Sluyterman, K.E., *Kerende Kansen. Het Nederlandse Bedrijfsleven in de Twintigste Eeuw* (Boom, Amsterdam 2003).

- *Concurreren in turbulente markten. Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 3* (Boom, Amsterdam 2007).

Stichting FNV Pers, *The Bridge*, Vol 1 (juli 1994) 1-6.

Timmermans, C.W.A., 'Ontwerp-EEG richtlijn over internationale fusies', in: *TvvS: Maandblad voor Ondernemingsrecht en rechtspersonen*, Vol. 4 (1985).

Toms, S. en M. Wright, 'Divergence and Convergence within Anglo-American Corporate Governance Systems: Evidence from the US and UK, 1950-2000', in: *Business History*, Vol. 47/2 (April 2005) 267-295.

Tooze, H., 'Succes and allure in the German steel industry: crises and consensus', in: M. Bovens, P. 't Hart en B. Guy Peters (eds.), *Success and Failure in Public Governance. A Comparative Analysis* (Edward Elgar: Cheltenham UK, Northampton USA 2001) 68-83.

Touwen, J., 'Varieties of capitalism en de Nederlandse economie', in: *Tijdschrift voor Sociale en Economische Geschiedenis* 3 (2006) 73-104.

Trompenaars, F. en Ch. Hampden-Turner, *Over de grenzen van cultuur en management* (Business Contact, Amsterdam/Antwerpen 2002).

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *World Investment Report 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (United Nations, New York and Geneva 2000).

Valkering, G.J.A., 'Koninklijke Hoogovens: A Private Company', in: R. Ranieri en E. Gibellieri (eds.), *The Steel Industry in the New Millennium Vol. 2: Institutions, Privatisation and Social Dimensions* (IOMCommunications Ltd, London 1998).

Vermeulen, R. en Ph. de Wit, *Onder Uitgevers* (Sun, Amsterdam 2000).

Vos, A. de, 'Metaal Moeheid', in: *Management Team* (23-3-2001) 133.

VFW-Fokker*, Jaarverslagen 1970-1978.*

Vries, J. de, *Hoogovens IJmuiden: 1918-1968: ontstaan en groei van een basisindustrie* (Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V., IJmuiden 1968).

Weber, R. en C. Camerer, 'Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach', in: *Management Science*, Vol. 49/4 (2003) 400-415.

Westerhuis, G., *Conquering the American market. ABN AMRO, Rabobank and Nationale-Nederlanden working in a different business environment, 1965-2005* (Boom, Amsterdam 2008).

Whitley, R. (ed.), *European business systems: firms and markets in their national contexts* (Saga Publications, London 1994),

- *Divergent capitalism. The social structuren and change of business systems* (Oxford University Press, Oxford/New York 2000).

Wicht, W.E., Glanzstoff. *Zur Geschichte der Chemiefaser, eines Unternehmens und seiner Arbeiterschaft* (Verlagsdruckerei Schmidt: Neustadt/Aisch 1992).

Wilkins, M. en H.G. Schröter (eds), *The Free-Standing Company in the World Economy, 1830-1996* (Oxford University Press, Oxford 1998).

Wilson, Ch., *Geschiedenis van Unilever* (Martinus Nijhoff, Den Haag 1954)

Wubs, B, *Unilever. Between Reich and Empire 1939-1945. Internationale ondernemingen en nationale oorlogsbelangen* (Proefschrift Erasmus Universiteit, Rotterdam 2006).

Zanden, J.L. van, *Geschiedenis van Koninklijke. Bijlagen, Cijfers, toelichting, volledige bibliografie en index* (Boom, Amsterdam 2007).

Zwan, A. van der, *Hij overwon iedereen op een vrouw na. F.H. Fentener van Vlissingen 1882-1962* (Uitgeverij Balans, Amsterdam 2006).

## Archieven

### Koninklijke Shell Groep

Bank of England Archives, Londen, Groot-Brittannië.
IISG, M.J.J. van Os, Commodity Price Data Singapore (1830-1914)
http://www.iisg.nl/hpw/singapore/index.php
Archieven Koninklijke Shell Groep te Den Haag (SHA)
Archieven Koninklijke Shell Groep te Londen (SLA)

### AKU/KZO (AKZO)

Archieven AEX Euronext: Vereeniging voor den Effectenhandel Amsterdam, *Officiële Prijscourant 1969-1979*

### Hoogovens/Hoesch (Estel)

Archieven AEX Euronext: Vereeniging voor den Effectenhandel Amsterdam, *Officiële Prijscourant 1969-1979*

### Reed Elsevier

Aandelenkoersen Reed Elsevier Plc: Thomson Financial Datastream

### Corus

Aandelenkoersen Corus Plc: http://www.fibbs.nl/

British House of Commons, Science and Technology Committee, *Press Notice No. 6* (25-1-2001). www.parliament.uk/commons/selcom01/s&tpnt06.htm

- Trade and Industry Committee, *Press Notice No. 7* (14-3-2001): http://www.parliament.uk/commons/selcom01/t&ipnt07.htm

## Tijdschriften, personeelsbladen en kranten


*Algemeen Dagblad* (AD), 'Corus Nederland is geen melkkoe' (25-10-2002).

*American Libraries*, 'Elsevier, Reed Publishers Merge' (November 1992).

*BBC News Web Edition*, 'Dr Death' takes charge at Corus' (2-8-2001).
news.bbc.co.uk/2/hi/business/1470966.stm

*Business Week Online*, 'Managing Reed Elsevier's about-face' (26-6-2002).

*The Economist*, 'Brazil, where the slabs come from'(13-7-2002).

*Elsevier's Weekblad*, 'Gesprek met Jhr. Mr. J. H. Loudon' (24-3-1956).

*Financial Times* (FT) (London edition), 'Finance and the Family' (19-9-1992).
- 'Survey of World Taxation' (18-2-1993).
- 'Anglo-Dutch "perfect merger" shows its faults' (28-6-1994) 21.
- 'Cut the Strings on the parachute' (17-8-1994) 13.
- 'Weekend money' (18-3-1995) 5.
- 'Reed Surges' (14-10-1997) 46.
- 'Concern over Reed-Wolters merger' (24-2-1998) 1.
- 'A Split that could signal the last gasp of the old guard' (8-4-1999)
- 'Reed issues third profit warning in six months' (8-6-1999) 23.
- 'Reed Elsevier looks to adman to provide strategic direction and growth' (21-7-1999) 22.
- 'Corus of approval for steel' (16-12-1999) 54.
- 'Stock markets London Stock Exchange' (22-12-1999) 44.
- 'Man of steel welcomes toughest challenge' (11-9-2001) 27.
- 'More jobs to go in Corus restructure' (19-2-2002) 22.
- 'Corus makes its way towards calmer water' (19-4-2002) 26.
- 'Dutch chairman attacks strategy behind Corus's aluminium sale' (26-10 -2002) 15.
- 'Works council threat to Corus sale; steel deal creates discord' (3-12-2002) 22.
- 'Last chance to forge steel group into shape' (20-2-2003) 21.
- 'Corus warns of further job losses' (12-3-2003)
- 'Unions and investors plan Corus assault' (15-4-2003) 24.
- 'Questions about detail bounce off man of steel' (25-9-2003) 26.

*Het Financieele Dagblad* (FD), 'Elsevier wil snel naar de beurs New York' (21-4-1994) 3.
- 'Elsevier-hoofdkantoor verhuist naar Londen' (13-1-2000).
- 'Staalconcern Corus kampt met een klassiek fusieprobleem', (2-8-2000).
- 'Corus voert druk op bij Hoogovens' (16-3-2001) 1.
- 'Fusie Corus krijgt kritisch onthaal op de markt' (18-7-2002).
- "Gentleman's Agreement" haunts Corus' (25-10-2002)
- 'Platgewalst' (25-10-2002).
- 'Bonden eisen vertrek topman Corus' (10-4-2003) 17.

*Fortune*, 'The Bountiful World of Royal Dutch/Shell' (September 1957),
- 'Royal Dutch/Shell & its New Competition' (October 1957).

*The Independent*, 'Too singular to go Dutch' (3-7-1994) 3.

*Journal of Commerce*, 'Latin Americans to Receive Posts in Esso Management' (2-6-1951).

*Maandblad* "*De Bron"*, 'Wat de Bataafsche doet voor ons Hooger Onderwijs' (November 1946).

*The New York Times*, 'Reed Elsevier Co-head Quits' (28-6-1994).

*NRC Handelsblad* (NRC), 'Treurspel in de industrie maar banken vieren feest' (31-12-1993) 18.

- 'Treurspel in de industrie maar banken vieren feest' (31-12-1993) 18.
- 'In de bestuursvergaderingen werd niet veel gelachen' (3-1-1995) 17.
- 'Fusie Elsevier en Wolters Kluwer alsnog afgeblazen' (10-3-1998).
- 'Hoogovens ziet partner verlies lijden; pond nekt British Steel' (1-2-2000) 14.
- 'Corus lijdt ruim half mld verlies; harde sanering op til' (26-6-2000) 13.
- 'Valse start; een ongelukkig staalhuwelijk' (24-10-2000) 16.
- 'Hoogovens nieuw zorgenkind Corus' (16-3-2001) 14.
- 'Vertrek Briët tekenend voor chaos bij Corus' (30-8-2001).

*The Observer*, 'Media: Reed's Reasons for Sale of the Century' (31-8-1997) 4.

- 'Media: Reed needs chief to ease the pain' (11-4-1999) 8.
- 'Hot seats are hard to fill: desperately seeking someone' (13-6-1999) 4.

*"Olie", Nederlands maandblad voor het personeel van de Koninklijke Shell groep*

- 'Nieuws uit de Groep' (Juli 1952) No. 7.
- 'Toespraak van de heer Hilling' (Februari 1954) No. 2.
- 'Een bijzonder vraaggesprek' (Oktober 1957) No. 10.
- 'Jonkheer Loudon sprak over enige problemen rond het particulier initiatief in een verdeelde wereld' (April 1962).
- 'Jhr. Loudon hield optimistische rede te New York' (December 1962).
- '75 jaar olies door Drs. J.G. Wackwitz' (Juni 1965).
- '25 jaar telex Nederland-Engeland' (Juni 1961).
- 'Telex' (September 1965).

*The Oil and Gas Journal*, 'Oil's future to be fascinating' (28-6-1965).

*Publishers Weekly*, 'Disappointing results from Reed' Vol. 246/33 (16-8-1999).

*Time Magazine* (Atlantic edition) Vol. LXXV/19 (9-5-1960) 56-62.

*De Volkskrant*, 'Hoogovens in herhaling' (22-7-2000) 4.

- 'Aldel buiten de transactie met Péchiney (24-10-2002) 21.
- 'Corus blaast fusie met Brazilianen af' (14-11-2002) 21.

## Lijst van geïnterviewden

### Koninklijke/Shell

H. Parker, *senior partner* McKinsey & Co, Marblehead (MA) USA (31-8-2004).
E.G.G. Werner, *Director Coordinator Chemicals* Koninklijke/Shell Groep, Wassenaar (20-12-2004).

### Reed Elsevier

C. Ankersmit, directeur financiën Elsevier en *finance director* Reed Elsevier Science, Aerdenhout (6-8-2007).
H. Bruggink, lid RvB Elsevier NV, *executive director* en *co-chairman* Reed Elsevier Groep, Breukelen (8-8-2007).
H.B.M. Luykx, lid RvB Elsevier NV en *strategy director* Reed Elsevier Groep, Soest (9-7-2007).
S. Perrick, commissaris Elsevier NV en *non-executive* Reed Elsevier Groep, Amsterdam (20-6-2007)
M. Tabaksblat, commissaris Elsevier NV en *chairman* Reed Elsevier Groep, Wassenaar (19-6-2007).
L. van Vollenhoven, lid RvB Elsevier, NV *executive director* en *non-executive* director van Reed Elsevier Groep, Amsterdam (18-6-2007).

### Corus

W.L. Bensdorp, directeur strategie Hoogovens NV en *director strategy development* Corus Group Plc, Heemstede (2-6-2005).
M.C. van Veen, bestuursvoorzitter en commissaris Hoogovens NV en *non-executive director* Corus Group Plc, Amsterdam (20-6-2005).
C. Blokland, Hoofddorp, directeur personeel en organisatie Hoogovens NV *HR director* Corus Group Plc, Hoofddorp (8-8-2005).
P.F. Brouwer, directeur financiën Hoogovens NV en *finance director* Corus Group Plc, Santpoort-Zuid (9-8-2005).
L.E.R. Grommers, juridisch directeur Hoogovens NV, Santpoort-Zuid (9-8-2005).
R. Hazelhoff, commissaris Hoogovens NV en *non-executive director* Corus Group Plc, Amsterdam (23-9-2005).
R. Reeves, *corporate secretary* British Steel Plc en van Corus Group Plc, Londen (UK) (6-12-2005).
R.T. Turner, *non-executive director* van British Steel Plc en Corus Group Plc, Londen (UK) (7-12-2005).
A.J. Johnston, *executive director human relations* British Steel Plc en Corus Group Plc, Portishead (UK) (8-12-2005).
T.T. Byvanck, secretaris van RvB Hoogovens NV en verbonden aan project London Headquarter, Bloemendaal (3-3-2006).
A. Van der Velden, lid van RvB Hoogovens NV en *executive director* Corus Group Plc, Schoorl (3-3-2006).
M. Frese, directeur *corporate business development* Hoogovens NV en *director business development* Corus Group Plc, Blaricum (6-3-2006).
J. Lagasse, M&A manager Hoogovens NV en lid *Corus Intergration Team*, Hoogerheide (14-3-2006).

### Websites

www.bintproject.nl

www.corusgroup.com

www.daftrucks.nl

www.reckittbenckiser.com

www.reedelsevier.com