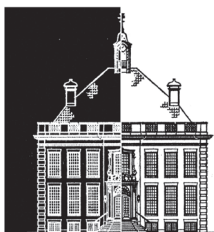


Commissarissendiner 2013

Nederlandse BV en BV Nederland

De rol van de commissaris bij
buitenlandse overnames



SPARRENDAAAL
SESSIONS

Voorwoord

In november 2013 organiseerde Roland Berger Strategy Consultants de vierde *Sparrendaal Sessie*: een jaarlijks diner waar commissarissen van private en beursgenoteerde ondernemingen frank en vrij kunnen discussiëren over onderwerpen die relevant zijn voor de ondernemingen waarop zij toezicht houden. Dit cahier geeft een impressie van die discussie.

In eerdere edities is gesproken over de (veranderende) rol van de commissaris, diens ingrijpen in de praktijk en de betekenis van sociale media voor bedrijfsvoering in het algemeen en toezicht in het bijzonder. Dit jaar stond een onderwerp op de agenda dat door heel Nederland meningen verdeelt en gemoederen verhit: de uitverkoop dan wel het behoud van de BV Nederland. Waar publiek en politici zich bij een buitenlandse overname kunnen laten leiden door oranjegevoel en ideologische abstracties, moet een commissaris een concrete, weloverwogen beslissing nemen in het belang van een specifieke onderneming en haar stakeholders.

Wij prijzen ons gelukkig dat wij in Irene Asscher-Vonk, Erik Varwijk en Chris Buijink drie bijzondere inleiders hebben gevonden die vanuit de praktijk het complexe concreet weten te maken. Helder en specifiek bespraken zij de uitdagingen van een buitenlandse overname en hoe om te gaan met vraagstukken van identiteit, integratie en interventie. Een stimulerende discussie was het gevolg.

De verslaglegging daarvan vindt traditioneel plaats onder de ‘Chatham House Rule’. Wat u leest is naar wij hopen herkenbaar voor de deelnemers, maar de deelnemers zijn niet herkenbaar voor u als lezer. De enige namen in de tekst zijn die van de inleiders en van bedrijven waarover niets wordt gezegd dat niet algemeen bekend is. Mede dankzij deze opzet blijken deelnemende commissarissen elk jaar weer bereid openhartig en zelfkritisch hun inzichten en ervaringen met elkaar te delen – en dat maakt dat over vaak gevoelige thema’s toch concreet en diepgaand kan worden gesproken.

Wij zien terug op opnieuw een inspirerende avond over een niet alleen voor commissarissen uiterst relevant thema – en dat danken wij opnieuw aan het gezelschap, de inleiders en de ambiance en goede zorgen van Buitenplaats Sparrendaal. Wat ons betreft was ook de vierde editie een succes en wij hopen inmiddels te mogen spreken van een jaarlijkse traditie.

Alexander Belderok en René Seyger
Roland Berger Strategy Consultants

Inleiding tot het thema

De rol van de commissaris bij buitenlandse overnames

Er zijn weinig onderwerpen die meer emotie losmaken dan 'de uitverkoop van Nederland'. Volgens velen hadden Bos en Balkenende de overname van ABN AMRO moeten tegenhouden. De Bijenkorf is Brits, Grolsch Zuid-Afrikaans, Hoogovens van Indiërs, Océ van Japanners en KPN nog net niet van Mexicanen.

Hoe leuk is de globalisering nog als wij niet koper maar doelwit zijn? Bij banken, energie, telecom of luchtvaart gaat het ook nog eens om sectoren met grote maatschappelijke impact en strategische infrastructuur. Commissarissen zien zich steeds vaker geconfronteerd met een mogelijke overname door of van een buitenlandse partij. In beide gevallen moeten zij een afweging maken die verder gaat dan 'enkel' het bedrijfseconomische belang van de onderneming.

Hoe kom je als commissaris tot zo'n besluit? Gaat het primair om de kansen voor het fusiebedrijf of om werkgelegenheid in eigen land of regio? Heeft de commissaris een verantwoordelijkheid richting de BV Nederland? Wat is dan precies dat Nederlandse belang?

Tijdens het Commissarissendiner 2013 belichtten drie inleiders de rol van de commissaris bij buitenlandse overnames vanuit verschillende perspectieven:

- **DE COMMISSARIS** – Irene Asscher-Vonk heeft als (voormalig) commissaris bij onder meer Numico en Arriva ervaring met buitenlandse overnames en cultuurverschillen tussen bedrijfsonderdelen. Zij trad kort na de fusie met Air France

aan als commissaris bij KLM. Irene Asscher sprak over de culturele aspecten en problemen van een buitenlandse overname;

- DE BESTUURDER – Erik Varwijk is lid van de Raad van Bestuur van KLM en op groepsniveau verantwoordelijk voor de cargoactiviteiten van Air France-KLM. Hij zette uiteen hoe je als bestuurder omgaat met een buitenlandse fusie;
- DE OVERHEID – Chris Buijink is sinds dit jaar voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken. Daarvoor werkte hij meer dan 30 jaar bij het Ministerie van Economische Zaken, van 2007 tot 2013 als secretaris-generaal. Hij gaf als (voormalig) regelgever, toezichthouder en hoeder van het nationaal economisch belang zijn visie op buitenlandse overnames van Nederlandse bedrijven.

Ook veel van de deelnemende commissarissen konden putten uit eigen ervaring met overnames van en door andere bedrijven. Dat zorgde voor een levendige discussie, in dit boekje samengevat in drie hoofdstukken, één per inleider. Wij sluiten af met een korte synthese.

De commissaris

Tussen identiteitsbehoud en xenofobie

Waarvoor zijn wij nu precies bang bij een buitenlandse overname? Bij het net gefuseerde Air France-KLM stonden nog espressomachines van het inmiddels opgegeven Italiaanse avontuur en verwachtte men 'straks zeker stokbrood in de kantine'. Wanneer een bedrijf samengaat met een buitenlandse partij scheidt dat op de werkvloer allerlei beelden en verwachtingen. Blijkbaar leeft het sterk. Hoe ga je als commissaris om met de wens om Nederlands te blijven? Die vraag is evenzeer aan de orde als het bedrijf van de commissaris zelf de 'imperialist' is en ook bij kleinschaliger, nationale fusies en overnames. In Arriva gingen Friezen samen met Brabanders. Cultuur zit ook in een regio. Wat is nu precies de identiteit van een bedrijf, waarin uit die zich – en moet je er iets mee?

De cultuur van een bedrijf wordt vaak uitgedrukt in nationale waarden. Het blauwe gevoel van de KLM-er is ook een oranjegevoel. Wat is dan dat typisch Nederlandse? Het zit in de manier van werken. Omgangsvormen. Betalingstermijnen. Het bedrijf ligt in Nederland en de werknemers werken en wonen in een Nederlandse omgeving, met Nederlandse invloeden en een Nederlands milieu. Het bedrijf ondersteunt Nederlandse cultuur en sport en heeft Nederlandse klanten. Het moet zich houden aan de Nederlandse wet, inclusief de voorschriften hoe om te gaan met de belangen van alle stakeholders. Het viert Sinterklaas en serveert kroketten in de kantine.

Symbolen en symptomen

De kroket is meer dan folklore. Het is een symbool. De angst voor het

vreemde – voor stokbrood, espresso, suikerbrood of Bossche bollen – staat voor de vrees wezenlijker zaken te verliezen: een stijl van leiderschap, aansturing, een werkwijze, maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarden. Dergelijke zaken zijn vaak essentieel voor het succes van een bedrijf, maar veel minder makkelijk te vatten. De folklore binnen een bedrijf biedt een ingang tot deze ‘kwintessens’. De symbolen zijn korte manieren om aan te geven waar het om draait.

De commissaris doet er daarom goed aan deze symbolen serieus te nemen en erop toe te zien dat het bestuur er aandacht aan besteedt. Wie dat niet doet riskeert dat zij op onverwachte momenten als onkruid weer opduiken. Dan blijken deze symbolen symptomen van onderliggende weerstand, waardoor men wordt verrast en die men niet meer weg krijgt. Het is zaak dergelijke angsten en zorgen op een rationele manier bespreekbaar te maken. Waarom is die kroket nu zo belangrijk? Waar staat hij voor?

Grondwet

Commissarissen, raad van bestuur en ondernemingsraad zouden met elkaar moeten nagaan wat nu precies fundamenteel is voor het bedrijf en zijn identiteit en welk ‘erfgoed’ men wil behouden. Die discussie vindt idealiter plaats voorafgaand aan een eventuele overname en gaat over zaken als: zo betrekken we werknemers bij beslissingen, deze goede doelen steunen we, deze vorm van MVO bedrijven we, zo vieren we onze feesten, etc. Deze lijst, die in de discussie wordt opgesteld, vormt de basis voor een soort ‘grondwet’ die men kan gebruiken als toetsingskader voor de beslissing om samen te gaan en de integratie daarna. Het geeft angsten en zorgen een plaats, maakt discussies rationeler en zakelijker en de uitkomsten iets beter voorspelbaar.

Men zou die discussie voortdurend moeten voeren, maar dat wil niet zeggen dat men de lijst ook steeds moet aanpassen. Net als bij een

echte grondwet moet wijzigen wel mogelijk, maar niet makkelijk zijn. Prioriteiten die snel kunnen veranderen zijn ook niet fundamenteel en horen dus niet op de lijst. Wel zou men in procedures moeten vastleggen dat en hoe discussies worden gevoerd, onder welke voorwaarden wijzigingen mogelijk zijn en wie worden geconsulteerd bij vérstrekkende beslissingen, zoals een vertrek uit Nederland of veranderingen in de bedrijfsvoering. Juist omdat de kwintessens van een bedrijf zo moeilijk te vatten is, moet men erop toezien dat het (voortdurend) onderwerp van gesprek is – ook in andere situaties dan een dreigende overname.

Intelligent imperialisme

Meten wij hier met twee maten? Wij Nederlanders waren altijd zo trots op onze leidende positie. Werknemers werden uitgezonden naar buitenlandse filialen die natuurlijk ‘niets van het vak begrepen’. Wij waren de kooplui van de wereld en brachten overal de Nederlandse cultuur erin. Moeten wij niet accepteren dat wij dezelfde prijs betalen als al die anderen sinds de gouden eeuw?

Bij de meeste overnames krijgen commissarissen niet de ruimte om eisen te stellen ter bescherming van enig erfgoed. Onder het motto ‘I own this place’ legt menig moederbedrijf de eigen procedures en gebruiken op aan de buitenlandse dochter. Dat gaat ook vaak goed, terwijl het naast elkaar laten bestaan van twee culturen kan leiden tot desastreuze situaties (zoals bij de overname van Laurus door Casino). Is het niet de verantwoordelijkheid van toezichthouders een fusie of overname zo goed mogelijk te laten passen?

Het gaat om het bewustzijn dat culturele verschillen weerstand en problemen kunnen oproepen bij de overgenomen partij. De vraag voor de overnemende partij is hoe daarmee om te gaan: als een bulldozer of minder resoluut. Alle overnames die mislukken, mislukken op

cultuur. Een raad van commissarissen zou de overnemende partij zo goed mogelijk moeten begeleiden – in beider belang. Een commissaris wordt geacht toe te zien op het belang van de onderneming en daaronder vallen zowel het belang van de (nieuwe) moeder als het belang van de bedrijfscultuur voor werknemers. De ondernemingsraad op zijn beurt vertegenwoordigt de werknemers ‘in het belang van een goed functionerende onderneming in al haar facetten’.

Een verstandige overnemer heeft ook zelf oog voor de identiteit van de overgenomen partij. Toen Arriva overging van Britse in Duitse handen, veranderde Deutsche Bahn helemaal niets. Air France-KLM (zie ook het volgende hoofdstuk) gaat uiterst zorgvuldig om met de nationale identiteit van beide partners. Men koopt een bedrijf niet voor niets. Het loont dan ook om te identificeren wat dat bedrijf uniek maakt en erop toe te zien dat juist dat behouden blijft – al was het maar omdat men met onwillige honden geen hazen vangt.

- “Die kroket staat voor iets wezenlijkers”
- “Geef angsten en zorgen een plaats door wat fundamenteel is voor het bedrijf vast te leggen in een ‘grondwet’ die discussies rationeler en voorspelbaarder maakt”
- “Alle overnames die mislukken, mislukken op cultuur”



De bestuurder

Samen zichzelf

De fusie van Air France en KLM kende een lange aanloop. Al in de jaren negentig van de vorige eeuw constateerde de KLM dat Nederland te klein was en zij alleen kon groeien in een grotere thuismarkt, liefst in Europa. Dat vereiste een partner. KLM sprak driemaal met British Airways en driemaal voelde dat niet goed. In de slechte jaren die volgden, met onder meer 9/11 en SARS, werd de behoefte aan een grotere footprint en sterke partner steeds groter. Een Duitse partner was geografisch te dichtbij en kon problemen geven met Brussel omdat zij ook al bezig waren met Scandinaviërs. Toen kwamen de Fransen.

Air France wilde internationaler worden met een tweede hub en tweede thuismarkt. Charles de Gaulle was de tweede hub in Europa, Schiphol de vierde. Men kende elkaar niet echt, maar het bleek een wederzijdse ontdekking. De bedrijven waren het snel eens over de synergie in hun netwerken. De voorzichtige stijl beviel. Wel was Air France tweemaal zo groot als KLM. Het werd een fusie, maar van ongelijken. In het begin was er vooral in de media veel kritiek. Jaren later is Air France-KLM een voor velen onverwacht en misschien wel onwaarschijnlijk succesverhaal. Hoe is dat gekomen en welke lessen leert het ons?

Heldere uitgangspunten

Allereerst hadden deze luchtvaartmaatschappijen elkaar nodig: KLM de balans van Air France en Air France de operationele performance van KLM. Beide ondernemingen konden zelfstandig niet verder. De samenwerking is gedreven door continuïteit en de noodzaak

glashelder. Daarbij accepteerde Air France van begin af aan een drietal eisen van KLM:

- De **landingsrechten** moesten behouden blijven. Dat betekende dat KLM als nationale luchtvaartmaatschappij moest blijven.
- Het wereldwijde **netwerk** moest behouden blijven. Dat was belangrijk voor de klanten, veelal multinationals en/of actief in import en export. Er werd een lijst opgesteld van 40 bestemmingen waarop KLM 'tot het einde der tijden' zou vliegen.
- Het **merk** moest behouden blijven. Je kunt niet doen alsof een Nederlandse stewardess een Frans product levert en die producten zullen ook nooit identiek zijn, omdat je nu eenmaal vanuit Nederland én Frankrijk vliegt.

Deze eisen waren temeer van belang omdat het gaat om een servicebedrijf. Medewerkers zijn uiterst belangrijk en houden niet van onzekerheid. Een piloot heeft niet zoveel opties. Zonder commitment van medewerkers zou de service verloren gaan en kon de fusie nooit een succes worden. De Fransen begrepen dat uitstekend. Hun eigen personeel is ook sterk georganiseerd. KLM was bovendien uiterst winstgevend en Air France had geen enkele behoefte de kip met de gouden eieren te slachten. Alle stakeholders – bonden, overheid en klanten – moesten er een goed gevoel hebben. De Fransen stonden ervoor open, bij BA was het meer 'my way or the highway'.

Stap voor stap

Dat soort dirigisme werkt niet bij een luchtvaartfusie. Het succes van Air France-KLM berust voor een belangrijk deel op het ingroei-model waarin beide landen hun eigen organisatie houden en binnen de drie activiteiten (passagiers, cargo en onderhoud) gaandeweg de samenwerking verder doorvoeren.

De fusie kent drie fasen met elk een eigen aansturing:

- **Fase 1 (2004-2007).** In de eerste jaren behielden KLM en Air France hun eigen **GESCHEIDEN P&L** en vond coördinatie alleen plaats op het hoogste niveau, door een 'strategic management committee'. Daarmee werd niet alle synergie uit de samenwerking gehaald, maar kon men geleidelijk aan elkaar wennen.
- **Fase 2 (2007-2012).** Na de eerste fase werd de samenwerking geïntensiveerd in een **LICHTE MATRIX**. Dominantie van de bedrijfsactiviteiten zou teveel raken aan de identiteit van de nationale 'airlines'.
- **Fase 3 (2013 en verder).** Inmiddels wordt gewerkt in een zwaardere matrix met '**JOINT MANAGERS**' op groepsniveau. Dat heeft een impact op Air France en KLM, maar de landenorganisaties blijven belangrijk. Men snapt elkaars nationale overlegstructuren immers toch niet en consolidatie heeft daar ook geen zin.

Van begin af aan is afgesproken dat KLM en Air France ieder verantwoordelijk blijven voor hun eigen netwerk en landingsrechten en de relaties met de eigen overheid en bonden, KLM een Nederlandse OR en RvC houdt en de voertaal Engels is. Ook zijn duidelijke afspraken gemaakt over escalaties indien inhoudelijke discussies niet tot een besluit zouden leiden. Zo had de CEO van de groep steeds een veto. Daarvan is echter nooit gebruik gemaakt. Een belangrijke discipline is geweest dat moeilijke besluiten werden genomen en niet vooruitgeschoven.

Cultuur zegt niet alles

Cultuurverschillen bestaan op meer niveaus, zowel binnen als tussen ondernemingen. Nationale culturen – *de Franse cultuur, de Nederland-*

se cultuur – zijn lastige containerbegrippen. Binnen landen bestaan grote regionale verschillen. Friezen zijn heel anders dan Limburgers, Hollanders, Groningers of Zeeuwen. Dat geldt in landen als Frankrijk en Duitsland nog veel sterker. Wel kunnen bijvoorbeeld overlegculturen per land enorm verschillen. Nederland kent een sterke OR en pragmatische bonden. In Frankrijk is een OR meegaand, maar zitten de bonden er geharnast in.

Een tweede bron van verschillen is de bedrijfscultuur – maar er is vaak niet één bedrijfscultuur. Air France was zelf een fusie en een luchtvaartmaatschappij kent toch al heel verschillende subculturen en leiderschapstijlen. In de cockpit is alles vrij direct en digitaal. Piloten werken volgens vaste protocollen, zijn tot in de puntjes getraind en moeten in een ‘split second’ besluiten kunnen nemen die onmiddellijk worden uitgevoerd. Diezelfde aanpak werkt niet bij cabinepersoneel. Dat is veel meer gericht op (zeer uitlopende) klanten, service en flexibiliteit. Onderhoudsmensen zijn heel technisch en op de commerciële afdelingen worden weer andere competenties gevraagd. De verschillen tussen delen van hetzelfde bedrijf kunnen groter zijn dan die tussen bedrijven of landen.

Dan zijn er nog verschillen tussen personen. Zet vijf Fransen op een rij en de verschillen zijn enorm. Voor vijf Nederlanders geldt hetzelfde. Wees daarom voorzichtig met culturele aannames. KLM-ers waren verrast en ontdaan toen zij bij Air France werden ontvangen in kleine, raamloze kamertjes waarin zij de hele vergadering geen koffie kregen en nauwelijks lunch. In Nederland had men zich ingespannen om goede broodjes te regelen (niet alleen kaas en ham) en naast melk ook wijn te serveren. De Fransen wilden daarna alleen nog in Nederland vergaderen. Wie openstaat voor, zonder zich blind te staren op culturele verschillen, vindt wel een modus om samen te werken.

Identiteitsbehoud en succes

Is Air France-KLM een bijzonder geval? Misschien. Niet één model is zonder meer te kopiëren naar een andere onderneming. Het roept wel de vraag op of men per se moet streven naar één identiteit. Binnen de luchtvaart bestaan veel verschillende manieren van samenwerking: van zware (50-50) joint ventures tot lichtere varianten en zelfs zonder gezamenlijke structuren. Fortis had een raad van commissarissen die voor een derde bestond uit internationale ('neutrale') toezichhouders die de verschillen moesten matigen. In de praktijk bleken zij niets te begrijpen van de discussies tussen de Belgen en Nederlanders en werkte het politiserend.

Juist in een servicebedrijf is identiteitsbehoud uiterst functioneel. Nederlandse klanten waarderen openheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Fransen zouden juist eerder kiezen voor luxe en status. Zouden wij dat vanuit een Nederlandse cultuur kunnen bieden? Waar cultuurverschillen waarde toevoegen, is identiteitsbehoud geen thema. Omgekeerd kan KLM haar identiteit mede behouden omdat zij steeds winstgevend en innovatief is gebleven en omdat die identiteit relevant blijft voor Nederlandse overlegstructuren, het commitment van medewerkers en de trouw van klanten.

- "Continuïteit is de basis voor succesvolle samenwerking"
- "Cultuur en maatschappelijke afwegingen zijn belangrijk, maar niet allesbepalend"
- "Waar cultuurverschillen waarde toevoegen, is identiteitsbehoud geen thema"

De overheid

In naam van Oranje, doe open die poort!

Het Ministerie van Economische Zaken streeft naar een excellent vestigingsklimaat dat bedrijven de ruimte geeft om te ondernemen, te innoveren en te exporteren. Daarbij hoort ook het bewaken van het belang van de BV Nederland bij fusies en overnames. Recent heeft het ministerie ook zelf aan den lijve ervaren wat samengaan met een ander inhoudt. De fusie tussen Landbouw (8.000 ambtenaren) en EZ (4.000) werd door velen bij Landbouw ervaren als een vijandige overname – en dan ook nog eens door de junior partner! Het negeren van het element cultuur had de hele exercitie een stuk lastiger gemaakt. Is het dan aan de overheid om buitenlandse overnames te blokkeren of te reguleren, te waken voor het behoud van ‘het Nederlandse bedrijf’?

Wij leven van de wereld

Nederland is het 134^e land ter wereld in oppervlakte, in bevolking het 61^e. Maar wij zijn ook de 6^e exporteur, de 2^e agro-exporteur, de 1^e exporteur van potplanten, de 9^e importeur, de 9^e investeerder en de 7^e bestemming voor buitenlandse investeringen. Als open economie bij uitstek, leven wij van Europa, van de wereld. Als er iemand belang heeft bij open grenzen zijn wij dat.

Wij moeten wars zijn van protectionisme en misplaatst oranjegevoel dat deuren sluit. Buitenlandse bedrijven zijn dikwijls productiever. Daarmee kunnen wij ons voordeel doen. Bovendien maakt een buitenlandse eigenaar een bedrijf niet per se minder Nederlands. Elke rol staal die in IJmuiden van de band rolt, elke truck uit Eindhoven en

elke band uit Enschede is oranje – ook als de moeder Tata, Paccar of Apollo heet. De meeste Nederlandse bedrijven opereren toch al op een wereldmarkt en de link met een buitenlandse moeder versterkt daar doorgaans hun positie.

Voor de overheid en het Ministerie van Economische Zaken staat het bevorderen van buitenlandse investeringen dan ook hoog op de agenda: uit de VS als grootste investeerder en, steeds meer, uit opkomende markten als India, China en Brazilië.

‘Liberals, not fools’

Van tijd tot tijd rijst de vraag of wij er verstandig aan doen bepaalde bedrijven te (laten) verkopen, of wij het Nederlands belang niet te grabbel gooien, te naïef zijn en wel voldoende oppassen voor sprinkhanen. Natuurlijk is het zaak als overheid een aantal essentiële publieke belangen te waarborgen, zoals grip op vitale infrastructuur, de concurrentiekracht van Nederland als vestigingsplaats en de nationale veiligheid. Wij zijn liberaal, maar niet gek. Zo was bij Air France-KLM de poortfunctie van Nederland in het geding. Daarom was het behoud van het wereldwijde netwerk en de positie van Schiphol als hub ook voor de overheid belangrijk. Als zij iets echt kritiek vindt, wil zij daarop wel de controle houden. Voor het overige is heel veel te regelen in afspraken, regelgeving en nationaal toezicht, bijvoorbeeld door de Autoriteit Consument en Markt of via sector-specifieke regelgeving (denk aan energie en telecom).

Waak voor uw zaak

De overheid is echter niet de eerst aangewezen partij. Het zijn de commissarissen en het bestuur die moeten waken voor de continuïteit en ontwikkeling van activiteiten binnen een bedrijf. De naam op de gevel doet minder ter zake dan de mensen die er werken en de bijdrage van hun werk aan de BV Nederland. Innovatie speelt daarin een

belangrijke rol. Een goede relatie met (sterke) Nederlandse kennisinfrastructuur geeft vaak een voorsprong. De R&D rond Hoogovens en de TU Delft was een belangrijke reden voor de interesse van Tata en de ontwikkeling van IJmuiden tot een belangrijke vestiging binnen het concern. Commissarissen zouden hun bestuurders moeten aanmoedigen ook een verantwoordelijke rol te nemen in netwerken van kennis en innovatie rondom het bedrijf.

Ook assertiviteit is uiterst belangrijk. De Raad van Commissarissen in Oss heeft een streep in het zand getrokken toen Merck daar teveel activiteiten wilde weghalen. In de lastige jaren die Hoogovens met de Britten had heeft de Nederlandse RvC er mede toe bijgedragen dat er een voorzitter kwam met een derde nationaliteit (niet Nederlands en niet Brits) die het bedrijf weer beter liet draaien. Bij het bod van America Movil op KPN hebben betrokkenen zich ingezet om het proces in banen te leiden die beter pasten bij het belang van KPN. De oranjekaart werd daar niet zozeer gespeeld omdat het Nederlands belang niet elders was geborgd, maar om op een andere manier in gesprek te komen. KLM heeft zelf afspraken gemaakt met Air France over vitale belangen, de overheid heeft daarbij ondersteunend opgetreden. Wie niet voor zijn belangen opkomt, ziet ze ook niet geborgd.

Ons kent 'us'

Tot slot zouden commissarissen erop moeten toezien dat hun bestuurders een maatschappelijke sensitiviteit ontwikkelen. Buitenlanders zijn daar soms beter in dan Nederlanders. De overheid wordt soms verrast – zoals bij de verkoop van Organon door Akzo. Zet daartegenover bijvoorbeeld Mitsubishi Motors Corporation die lang de ruimte heeft geboden om Nedcar goed te laten landen.

Banken kunnen een belangrijke rol spelen. Als de Europese bankenunie een feit is, is het belangrijk dat er banken zijn die vanuit

Nederland in Europa een rol kunnen spelen voor Nederlandse bedrijven en een verantwoordelijkheid voelen voor het weefsel van de Nederlandse samenleving en economie.

Nederland is een klein land. Wij kunnen elkaar allemaal kennen en dat kan op belangrijke momenten de doorslag geven. Het is voor de overheid altijd makkelijker als zij direct kan bellen met Nederlandse raden van bestuur. Toch zal zij ook buitenlanders met open armen blijven verwelkomen. Misschien zou de Rijksdienst minder moeten rouleren om relaties te verdiepen en bestendigen – juist met Nederlandse bedrijven die internationaal opereren, in de belangstelling staan of onderdeel uitmaken van buitenlandse concerns. De overheid moet daarbij investeren in sectorkennis (weten wat er speelt) en in relaties met binnen- en buitenlandse bedrijven op het hoogste niveau, ook als er niets bijzonders aan de hand is. Dat gebeurt al veel: in het topsectorenbeleid, in de contacten van minister en ambtelijke top en op de posten in het buitenland. Wij zijn een open land en profiteren ook zelf van de openheid van anderen. Hoe beter de relaties binnen en buiten de grenzen, hoe beter ieders belangen worden geborgd – ook die van de BV Nederland, ook die van Nederlandse BV's.

- “Wij leven van Europa, van de wereld. Als iemand een belang heeft dan zijn wij dat”
- “Elke rol staal uit IJmuiden, elke truck uit Eindhoven en elke band uit Enschede is oranje”
- “Nederland is een klein land. Wij kunnen elkaar allemaal kennen.”



Synthese

Alles van waarde is weerbaar

Nederland heeft sterke bedrijven van internationale betekenis. Het feit dat buitenlanders daarin willen investeren is een erkenning van hun succes. Terecht zijn wij trots op wat ons land en onze bedrijven bijzonder maakt, maar het is vreemd dat wij het vreemde vrezen. Het is niet de naam op de gevel of de vlag voor het pand die het bedrijf maakt, maar de mensen die er werken en de netwerken waarvan het deel uitmaakt. Daarin ligt zowel het belang voor de BV Nederland als de basis voor het succes waarom het bedrijf is gekocht.

Wezenlijk

Identiteitsbehoud is meer dan het behoud van nationale cultuur. Cultuur zit ook in regio's, in (delen van) bedrijven, in mensen. Het gaat om het behoud van wat een bedrijf uniek en succesvol maakt. Het is daarbij goed te beseffen dat folklore vaak symbool staat voor succesfactoren die een verstandige koper zal willen behouden. Een commissaris dient zowel het belang van de nieuwe combinatie als de continuïteit van de overgenomen activiteiten wanneer hij of zij de koper helpt door de emotie de essentie te zien. Wie voortdurend (her)definieert wat wezenlijk is voor het bedrijf en zijn succes, weet ook wat te behouden en waarborgt een rationele discussie tussen alle stakeholders.

Weerbaar

Zo gedefinieerd is identiteitsbehoud in het belang van zowel de overnemende als de overgenomen partij. Dat wil niet zeggen dat

identiteitsbehoud vanzelfsprekend is, evenmin als de continuïteit van (Nederlandse) bedrijfsactiviteiten. Bestuur en commissarissen hebben tenminste drie instrumenten om continuïteit en identiteit te waarborgen: innovatie, assertiviteit en sensitiviteit. Innovatie geeft het bedrijf iets unieks en een voorsprong op (andere onderdelen van) de moeder. Hoe belangrijker cultuur en omgeving zijn voor de innovatiekracht, hoe moeilijker het is het bedrijf te veranderen of te verplaatsen. Assertiviteit is een sine qua non. Wie niet voor zichzelf opkomt, geeft de koper ook geen kans zich te laten overtuigen. Maar men moet identiteit niet alleen verankeren en verwoorden, maar ook verkopen. Dat vergt sensitiviteit: een maatschappelijke antenne en goede contacten en ingangen bij politiek, overheid en andere partijen. Nederlanders kunnen dat spel beter spelen.

Waardevast

De beste garantie blijft echter simpelweg succes. Zolang de kip gouden eieren legt wordt zij niet geplukt, geslacht of uit haar omgeving gehaald. Succes versterkt de positie van het overgenomen bedrijf binnen het grotere concern, vergroot de autonomie en maakt bestuur, commissarissen en werknemers zelfverzekerder. Het vermindert de noodzaak om iets te veranderen en vergroot de ruimte om essentiële zaken te benoemen en te behouden. Lucebert zag het verkeerd. Waar het gaat om identiteit, luidt het motto: alles van waarde is weerbaar.

Curricula vitae van de inleiders

De commissaris

Irene Asscher-Vonk was 15 jaar lang hoogleraar Sociaal Recht aan de Radboud Universiteit Nijmegen en vele jaren kroonlid van de Sociaal Economische Raad. Tegenwoordig is zij professioneel commissaris. Zij vervulde in het verleden commissariaten bij Vedioor, PGGM en TBI en was zij tevens lid van de raad van toezicht van het Rijksmuseum Amsterdam. In 2004 werd zij , vlak na de fusie met Air France, benoemd als commissaris van KLM. Irene Asscher is daarnaast lid van de raden van commissarissen van Rabobank Nederland, Arriva Nederland en Philip Morris Holland.

De bestuurder

Erik Varwijk begon zijn carrière in 1989 bij KLM en werkt daar nog steeds. In het begin van zijn loopbaan bekleedde hij diverse functies bij Network Planning en Ground Services. Als manager en vice president heeft hij leiding gegeven aan onder meer KLM Azië, West-Europa en de Nordic Regio. Erik Varwijk werd in 2011 aangesteld als lid van de Raad van Bestuur van KLM en is op groepsniveau verantwoordelijk voor Cargo.

De overheid

Chris Buijink ruim 30 jaar (sinds 1980) gewerkt bij het Ministerie van Economische Zaken, in verschillende functies. Zo werkte hij als directeur Algemeen Technologiebeleid, directeur van de uitvoeringsorganisatie voor technologiebeleid StiPT en directeur-generaal Buitenlandse Economische betrekkingen. Hij werd in 2007 werd

benoemd tot secretaris-generaal en is in die rol ook verantwoordelijk geweest voor de fusie met het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Chris Buijink is sinds juni 2013 werkzaam in het bedrijfsleven, als voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken.

