



ARBEIDSMARKT SPECIAL

| KENGEGEVENS | |
|------------------|---|
| NAAM | Donald Kalff |
| LEEFTIJD | 58 |
| TITEL | dr. |
| OPLEIDING | Bedrijfskunde aan de TU Delft/Erasmus Universiteit Rotterdam en gepromoveerd aan de Amerikaanse University of Pennsylvania. |
| FUNCTIE | Directeur van biotechnologiebedrijf Impact, adviseur bij Roland Berger Strategy Consultants en publicist. Daarvoor werkzaam bij KLM en Shell. |
| BOEK | Onafhankelijkheid voor Europa. Het einde aan het Amerikaanse ondernemingsmodel (2005). |



DR. DONALD KALFF VERWERPT HET AMERIKAANSE ONDERNEMINGSMODEL

He Interview

Nu de Verenigde Staten te kampen hebben met economisch zwaar weer vergt het geen moed meer om kritiek te hebben op de Amerikaanse economie. Dr. Donald Kalff maakt echter al jaren korte metten met het Amerikaanse aandeelhouderskapitalisme en de managers die daarbij boren. 'Europese bedrijven doen het even goed of zelfs beter dan Amerikaanse ondernemingen.'

DE AMERIKAANSE ECONOMIE IS VOLGENS dr. Donald Kalff overgewaardeerd en de resultaten van Amerikaanse bedrijven zijn geflatteerd. Daar draait het om in zijn boek *Onafhankelijkheid voor Europa, Het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*. Kalff verdiende na zijn studie in Delft zijn sporen als manager bij Shell en als lid van de groepsraad van de KLM. Nu is hij oprichter en directeur van een klein biotechnologiebedrijf, adviseur en publicist. Hij promoveerde aan een Amerikaanse universiteit, is een redelijk gevierd spreker in het Europese lezingencircuit en zijn boek is in de VS verschenen als *An Un-American Business, The Rise of the New European Enterprise*. Het adjectief *Un-American* betekent in de VS zoiets als ondermijnd, subversief.

Gaat de opkomst van de Europese onderneming de Amerikaanse ondermijnen? 'Topmanagers die op zijn Amerikaans puur als manager zijn opgeleid, zijn geen professionals', verklaart Kalff. Ze doorgonden het bedrijf niet en zijn niet in staat met hun handelen economische waarde voor het bedrijf te creëren. Ze zorgen hooguit voor wat aandeelhoudersrendement binnen hun contractduur van doorgaans een jaar of vier door het opvoeren van de winst per aandeel. Vooral in de kosten snijden, fuseren waardoor ze nog meer kunnen bezuinigen en de inkoop van eigen aandelen zijn daarbij beproefde methoden.'

Het maakt veel Amerikaanse bedrijven groot, maar dat is geen zegen of verdienste. 'Grote ondernemingen kunnen eigenlijk niets', stelt Kalff. 'Ze kunnen niet of nauwelijks autonoom groeien, kosten besparen of herstructureren. Acht van de tien veranderprojecten mislukt.' En overname van of door een ander bedrijf leidt bijna per definitie tot waardevernietiging, aldus Kalff.

Siemens, Philips, Shell, General Electric, allemaal giganten van meer dan honderd jaar oud, zijn volgens Kalff toch veel eerder uitzondering dan regel. Zeker voor Siemens en Shell geldt dat hun continuïteit mede te danken is aan een trouwe schare kleine aandeelhouders en pensioenfondsen die vertrou-

wen hebben in het management en de uitgezette koers en genoeg nemen met een laag dividend. Dat kan dus ook plotse afgelopen zijn. Bij zulke bedrijven moeten geen snelle jongens van buiten de koers radicaal omgooien, want dat staat zo ongeveer gelijk aan liquidatie van de onderneming.

Geforceerde verandering van een 'werkgemeenschap', zoals Kalff een bedrijf ziet, leidt hoe dan ook tot vernietiging van sociaal weefsel. Kalff: 'Waarom hoor je niemand meer over het feit dat Aad Veenman Stork als het ware per decreet transformeerde van een maakindustrie naar een industriële dienstverlener? Daarmee vernietigde hij de bestaande werkgemeenschap, het vermogen van een groep mensen om al samenwerkend iets tot stand te brengen.' DSM lukte het wel zich te transformeren: eenmaal na 1965 van staatsmijn- naar petrochemiebedrijf en eenmaal eind jaren negentig van petrochemie- naar biochemiebedrijf. 'Dat kost inderdaad een jaar of dertig', bevestigt Kalff.

Dat Stork zich verzet tegen opsplitsing is begrijpelijk. 'Schaalgrootte ziet de klant als een garantie voor continuïteit. Hoe dan ook, de divisie Luchtvaartactiviteiten maakt op eigen kracht geen schijn van kans. Het is niet eens een slecht plan van die hedgefondsen, maar gewoon ontzettend dom. Ik vind het argument van de bedrijfsleiding dat de drie bedrijfsonderdelen ten opzichte van elkaar contracyclisch zijn, overigens nogal gekunsteld is. Dat zou wel opgaan indien het conglomeraat pakweg tien divisies zou hebben.'

MULTITASKEN

De makke is dat managers van de Amerikaanse school, de mba's (*master of business administration*) die willen managen om het managen en het maakt niet uit wat, geleerd hebben om 'de complexe werkelijkheid van een bedrijf te ontleden in lineaire verbanden en doelen te reduceren tot enkele simpele parameters als kwartaal- en koerswinst'. Het zijn, om Robert Musil te parafraseren 'eendimensionale' managers. 'Ze sturen

'Leidinggevend die puur als manager zijn opgeleid, zijn geen professionals'

'Europa doet het beter dan de VS'

op een paar financiële parameters. Ze hebben geen strategie en geen visie omdat ze het bedrijf niet kennen. Ze kunnen in die zin dus eigenlijk geen leiding, richting geven en zijn bijna altijd vertrokken voordat de verwoesting die ze intern hebben aangericht aan het licht komt. Maar ze hebben wel even de kwartaalwinst opgepompt, de beurskoers omhooggejaagd en hun opties verzilverd.'

Ze zijn volgens Kalff te herkennen aan hun stokpaardje. Ze kunnen maar een verandering tegelijk teweegbrengen, terwijl de manager die voor het bedrijf relevante vakinhoudelijke kennis (technisch, medisch, juridisch) heeft in staat is het bedrijf te doorgronden, er een 'holistisch' alomvattend mentaal beeld van heeft en daarmee meerdere elkaar onderling versterkende maatregelen tegelijk kan treffen. Hij kan snel en werktuigelijk handelen, zeg maar *multitasken*.

De eendimensionale managers en niet zozeer de investeringfondsen zijn volgens Kalff dus de sprinkhanen die bedrijven uitvreten. 'Van het *private equity* bestaat 80 % uit zeer fatsoenlijke zakenmensen die hun geld voor langere tijd in een bedrijf stoppen om waarde te creëren, business te ontwikkelen.' Waarde drukt hij uit in geaccumuleerde kasstroom nu en in de toekomst, uiteraard inclusief de kapitaalskosten. Het gaat hem om het vermogen van het bedrijf om over een langere termijn geld te verdienen na gedegen ontwikkeling van een zakelijke activiteit, een product-marktcombinatie, een business, geef het een naam. Iets doen en er goed in zijn.

Daarom is Shell beter af met ingenieur Jeroen van der Veer dan met de registeraccountant Cor Hekströter en is Philips beter af met de misschien niet zo hemelbestormende ingenieur Gerard Kleisterlee dan met de luidruchtige selfmade marketingman Cor Boonstra. *Scientific management* veronderstelt dat de bedrijfsleiding geen enkele inhoudelijke identificatie hoeft te hebben met de bedrijfsactiviteit. Philips kan evengoed fietsen fabriceren en Shell evengoed zeevis omhoog halen. Managers zijn inderdaad mannen die buiten de werkgemeenschap staan om deze aan te sturen door aan wat knoppen te draaien. 'Je krijgt een commandostructuur waarbij een winsttarget voor de top uiteindelijk aan de basis neerslaat als een keiharde omzetdoelstelling voor de lokale vertegenwoordiger te Stadskanaal.' Targetterreure haalt niet per se het beste in mensen naar boven.

INGENIEURSBUREAUS

Kalff vindt ingenieursbureaus een mooi voorbeeld van werkgemeenschappen. 'Wat staat er op de balans van een ingenieursadviesbureau aan assets, bezit? Gebouwen? Installaties? Nee. Een kantoor huur je en de inventaris schrijf je in drie jaar af. De waarde schuilt in de werkgemeenschap, het vermogen van een groep aan elkaar geëngageerde mensen om met inzet van hun kennis en vaardigheden samenwerkend waarde te creëren voor een klant.'

Als het om waardecreatie en innovatie gaar wil Kalff wel eens een lans breken voor een verguisde bedrijfstak: de bouwnijverheid. 'Het is onzin dat die weinig innovatief is! In een zeer competitieve markt worden de meeste projecten beneden de gecalculeerde kostprijs aangenomen. Een aannemer moet zijn marge dus halen gedurende de uitvoering van het werk door ter plekke originele oplossingen te bedenken en efficiënter te opereren dan de calculator voor mogelijk had gehouden. Hij moet in zijn hoofd een kwalitatief mentaal model bouwen van de hele situatie op de bouwplaats: bij welk weer moet de schilder komen, wanneer de metselaar, de loodgieter.' Na be-

rekening van alle kosten, materiaal en manuren blijkt er dan toch een groter dan verwacht rendement te zijn. Kalff: 'Dat noemen we *multifactor productivity*. Productiviteit die te danken is aan individuele ervaring, goede samenwerking, snel op elkaar ingespeeld raken. Hoe die ontstaat, is niet bekend. De bouwmanager kan die extra productiviteit naar boven halen omdat hij een holistisch beeld heeft van het gehele bouwproces. Daarin ontleent elk aspect betekenis aan de context die verschilt van project tot project.'



'Het is onzin dat de bouw weinig innovatief is'

Daarom moet een leidinggevende gepokt en gemazeld zijn in de bedrijfsvoering, liever opgeklommen vanaf de werkvloer in plaats van binnengehaald. Dat geldt voor Van der Veer en Kleisterlee die allebei hun hele leven bij 'huren' bedrijven hebben gewerkt.

LEGER

Het alternatief voor het leiding geven aan een werkgemeenschap is dat bedrijven worden geleid als een leger. In een veldslag is iedereen behalve met het bestrijden van de vijand ook bezig met overleven binnen de eigen organisatie. Kalff: 'Dat geldt ook voor Amerikaanse zakenpartners, zoals ik heb ervaren toen ik begin jaren negentig namens KLM onderhandelde met North West Airlines, waarvan KLM toen een aanzienlijk pakket aandelen bezat. Wederzijds vertrouwen was per definitie niet aan de orde. Elke oplossing kwam er op neer dat beide partijen er ongeveer evenveel van moesten profiteren. Vertrouwen veronderstelt dat wij voor langere tijd aan elkaar vastzitten en dat het ene moment ik wat meer profiteer van de samenwerking en het andere moment jij, maar op de lange duur halen we er allebei ongeveer evenveel uit. En niet dat we elkaar gijzelen met afgetroegelde concessies.'

In de VS zijn met name grote beursgenoteerde bedrijven hobbessaanse samenlevingen, waar een oorlog van iedereen tegen iedereen heerst. De veel geroemde competitie bestaat niet alleen tussen concurrenten maar ook tussen zakenpartners en binnen bedrijven zelf. Waarschijnlijk hebben die bedrijven het zo vaak over teambuilding omdat ze er zo weinig van hebben. Kalff: 'Dat gebrek aan vertrouwen leidt tot hoge transactiekosten. Amerikanen zijn enorm veel tijd en geld kwijt aan advocaten om contracten op te stellen en om geschillen uit te vechten, veel en veel meer dan in het Europese bedrijfsleven. Daar grijpt een rechter in het geval van een geschil bij het vormen van zijn oordeel niet terug op de letter van het contract, maar op de aanvankelijke intentie van het contract. Hij baseert zich op beginselen in het burgerlijk recht als 'goed

'Grote ondernemingen kunnen eigenlijk niets'

vertrouwen' en 'redelijkheid', dat zijn levende begrippen. In de VS mag je alles doen dat niet expliciet in het contract is uitgesloten, ook al druist het tegen de geest van het contract in.'

Die voortdurende alomtegenwoordige competitie en de tucht van de markt en de beurs hebben volgens Kalff zo veel schaduwzijden dat Europa een beter ondernemingsmodel, een beter management en een beter ondernemersklimaat heeft.

Eerst het Europese ondernemingsmodel. Dat bestaat in feite uit heel veel modellen. In de VS is driekwart van de bedrijven beursgenoteerd, in Europa is driekwart dat juist niet. Het zijn bijvoorbeeld familiebedrijven (Porsche, Fiat, Heineken, Roche). Houden zo, meent Kalff. Dat zij economisch onvolwassen zijn omdat ze niet of nauwelijks vreemd vermogen hebben of niet beursgenoteerd zijn, is de mythe die investementbanken die dik verdienen aan beursgangen en vermogensplaatsingen, in stand houden. Europa kent goddank ook andere bedrijfsvormen als coöperaties, denk aan de Rabobank en Campina/Melkunie. Uiterst succesvol.

Dan het management. Voor het creëren van economische bedrijfswaarde is het loyale middenkader en niet het nomadische topkader het belangrijkste. Kalff: 'In mijn tijd bij Shell en later bij KLM zag ik dat waardetoevoeging uitsluitend was te danken aan het veel bekritiseerde middenkader. Hen wordt verweten dat ze tegen verandering zijn, maar mijn stelling is dat zij het bedrijf draaiend hebben gehouden terwijl het topmanagement bezig was de winst per aandeel te optimaliseren. ABN AMRO is hiervan een in het oog springend voorbeeld.'

Tenslotte de economie. De VS investeren aantoonbaar meer in R&D dan wij in Europa. Die 3 % van het (Europees) bruto binnenlands product (BBP) die we in 2001 in Lissabon hebben afgesproken, halen we in 2010 niet. Holle statistiek, aldus Kalff. 'Het bewijst juist mijn gelijk. Wij doen het met minder geld even goed of zelfs beter, slimmer. Het aandeel van innovatieve producten als percentage van het BNP ligt in Duitsland hoger dan in de VS. Dat is een veel betere maat voor de innovatiekracht van een economie.'

ROOKGORDIJN

Kalff stelt dat de Europese economie, Europese bedrijven, dankzij de diverse bedrijfsmodellen en meer oog voor sociaal kapitaal, het in de jaren negentig even goed hebben gedaan als de VS en de Amerikaanse bedrijven – of wellicht beter. Ze innoveren en veroveren buitenlandse markten. 'Van de honderd grootste bedrijven ter wereld zitten er zestig in Europa.' Het Amerikaanse statistische rookgordijn begint nu op te trekken. Kalff: 'Van de gerapporteerde winsten in de jaren negentig moet je ongeveer 60 % aftrekken. De boekhoudkundige verwerking van optieregelingen verlaagt de winst met 30 %. Daarnaast is 15 % te danken aan de winsten die pensioenfondsen van die bedrijven maakten. Ten slotte moet je de winst met nog eens gemiddeld 15 % verlagen omdat veel grote bedrijven onvoldoende pensioenpremie hebben afgedragen. En dan heb ik het nog niet eens over alle schadeclaims wegens malversaties.' En dan nog wat: dat de Amerikaanse arbeidsmarkt zoveel flexibeler is dan de Europese is volgens Kalff ook een mythe. Grote bedrijven hebben jarenlang personeel binnengehaald met een heel belangrijk emolument: een betaalde ziektekostenverzekering. Je zelf tegen ziektekosten verzekeren is in de VS enorm duur. De mensen die nog al eens plachten te jobhoppen, klampen zich nu met twee handen aan hun stoel vast omdat alle be-

drijven dat emolument inmiddels weer hebben afgeschaft. Van baan veranderen betekent daardoor een financiële aderlating.

Als Europa het met de handicap van zijn vele talen en jurisdicties en een nog onderontwikkelde gemeenschappelijke markt het nu al even goed doet als de VS, dan is de prestatie straks beter. 'Europa wordt steeds meer een eenheid en niet steeds minder', geeft Kalff aan. 'Die ontwikkeling gaat onvermijdelijk door.'

DEELBELANG

Geen misverstand: Kalff ziet geen toekomst voor het oude Europese 'Rijnlandse' ondernemingsmodel waarin allerlei stakeholders, belanghebbenden, alleen een deelbelang nastreven en niet dat van het bedrijf als geheel. Dat model leidt tot een overmaat aan regelgeving. De bedrijfsvoering verzandt in het voortdurend afwegen van vaak strijdige belangen en veranderende eisen van steeds wisselende externe coalities. Het begint met incidenten. Dan klinkt de roep om transparantie



'Van de honderd grootste bedrijven ter wereld zitten er zestig in Europa'

redelijk. Er volgt nieuwe regelgeving met vele uitzonderingsbepalingen. Handhaving is cruciaal maar de bevoegdheden van toezichthouders blijken door nieuwe incidenten ontoereikend. Er volgt aanpassing van de regelgeving. Kortom, het is een kwaadaardige spiraal. Op deze manier wordt de belangrijkste maatschappelijke taak van de onderneming, het creëren van economische waarde, gefrustreerd.

Kalff stelt het constructieve kapitalisme, een op vertrouwen en samenwerking gebaseerd 'kapitalisme met een menselijk gezicht', als het ware tegenover het rigide, ideologische aandeelhouderskapitalisme van de Amerikaanse neoliberalen. Dat constructieve model biedt namelijk de beste basis voor de lange termijninvesteringen die nodig zijn voor innovatie en technologische vooruitgang. ●

www.donaldkalff.eu

(ADVERTENTIE)

ARNOLD SIEDSMA
ADVOCATEN EN OCTROOIGEMACHTIGDEN

Werkterrein
Arnold & Siedsma Advocaten en Octrooigemachtigden is een dienstverlenend bedrijf dat met name het Midden- en Kleinbedrijf serieus staat bij alle vragen en problemen op het gebied van **overlevings concurrentie en intellectuele eigendom**.

De advocaten, octrooigemachtigden en merken- en modellenrechtvaardigden van Arnold & Siedsma zorgen voor het vestigen en verdedigen van octrooi-, model- en merkenrechten voor hun cliënten over de gehele wereld en treden op voor de rechtbank bij inbreuk op de rechten van hun cliënten. Daarnaast adviseren zij over de rechten van derden, de eventuele hinder die hun cliënten van deze rechten kunnen ondervinden en het te voeren intrusiebeleid. Het opstellen van licentiecontracten is eveneens een vast bestanddeel van de werkzaamheden.

Vestigingen
Arnold & Siedsma, advocaten en octrooigemachtigden is gevestigd te:
Alicante • Amsterdam • Antwerpen • Breda • Brussel • Den Haag
Enschede • Leeuwarden • München • Nijmegen • Utrecht • Zwolle

Telefoon: 070 3654853 • Fax: 070 3452140 • Admin@Arnold-Siedsma.nl