

1992 is al begonnen

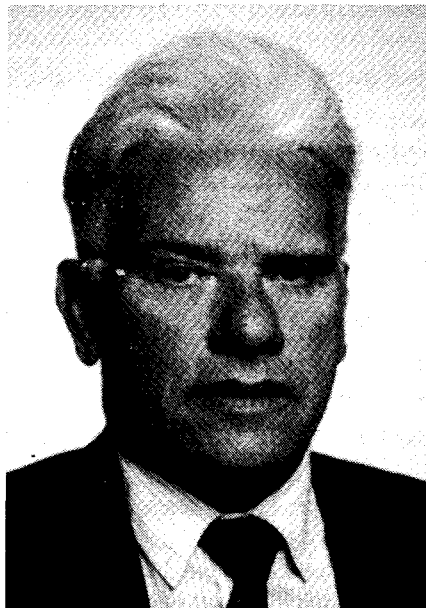
Terwijl het officiële, intergouvernementele Europa moeizaam voortzwoegt aan het uitbouwen van de Europese Gemeenschap, heeft het transnationale Europa van de financiers in België zijn eerste gerucht makende gevecht achter de rug. De strijd kondigde zich met een donderslag aan, door de poging van een Italiaans-Franse groep (Cerus-Parisbas) onder leiding van Carlo de Benedetti om de macht over de Generale Maatschappij van België over te nemen. Hiertegen kwam een tegenoffensief op gang van een Frans-Belgische coalitie onder leiding van Suez AG. In enkele weken tijd voltrok zich een concentratie van het tot dan toe gespreide aandelenbezit, uitmondend in de vorming van een meerderheidsbelang in buitenlandse handen. De invloedrijkste holding van het land, met direct of indirect een vinger in de pap in zowat 1.000 bedrijven, wordt nu gecontroleerd door een meerderheid van Frans-Italiaans kapitaal. Dit kon zich alleen in België voordoen.

De Belgische holdings en ondernemingen vormen door hun relatief kleine omvang en het ontbreken van wettelijke beschermingsmogelijkheden een weerloze prooi voor buitenlandse overnames. De totale waarde van de aan de Brusselse beurs genoteerde ondernemingen vormt slechts 0,6% van de totale gekapitaliseerde waarde van de 18 westerse beurzen. België met enkele aantrekkelijke holdings zonder wettelijke bescherming vormde voor initiatiefnemers 'le ventre mou' in het hart van Europa. Voor De Benedetti, die de overnamestrijd in gang zette, is de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 14 april een Waterloo geworden. Zijn groep Cerus-Parisbas kreeg met een kapitaal van 48% geen enkele bestuurszetel toegewezen.

De Franstalige bourgeoisie van België moest terrein prijsgeven. De Vlamingen deden hun intrede in de top van de holding. Maar de financiële macht ligt nu in Parijs. Dit in afwachting van een mogelijk compromis met de groep van De Benedetti. De strijd om de Generale Maatschappij lijkt ons met zijn pokerslagen en partnerruil geen schoolvoorbeeld van weloverwogen strategie. Maar het gevecht is wel een 'eye-opener'.

De overnamestrijd en de fusiebeweging zijn in de anglo-amerikaanse wereld reeds geruime tijd aan de gang. In Europa is, in het perspectief van 1992, de drang tot schaalvergroting nu ook in

L. Baeck



een stroomversnelling gekomen. Ik zie dit als een nieuwe golf van herstructureringen, niet alleen van markten, maar ook van bedrijven, van produktiestructuren zowel als managementstijlen. Deze ontwikkeling voert in haar kielzog een niet onbelangrijke verschuiving in de beheers- en controlestructuren van ondernemingen.

In de naoorlogse periode heeft zich ook in Europa de zogenaamde 'managerial revolution' voltrokken. Hierbij heeft het topmanagement het initiatief en de macht naar zich toegetrokken. De aandeelhouder (het kapitaal) werd beschouwd als een passieve partner en verdween naar de achtergrond. Keynes pleitte reeds in de jaren dertig voor de euthanasie van het rentenierskapitalisme. De neoliberale renaissance van de jaren tachtig brengt hier verandering in. Zij heeft niet alleen het macro-economische beleid omgebogen, maar luidt ook op het vlak van de onderneming veranderingen in de verhoudingen in. De overnamebeweging die in de Verenigde Staten van start ging, heeft onder meer de kapitaalbezitter terug in de focus gebracht.

De overnamebeweging wordt gestuwd door een type portfolio-manager (kapitaalbezitter) dat uit is op het realiseren van een meer coherente industriële en financiële structuur of op nieuwe synergie in de managementploeg. De op gang gebrachte dynamiek houdt tevens een sterkere benadrukking van de rendementseis in. De overname- en fusiebeweging is te beschouwen als een zoveelste Schumpeteriaanse door-

braak in het bedrijfsleven naar vernieuwing door 'creatieve destructie'.

Ten slotte lijkt nog een volgend punt van groot belang: het creëren van synergie op het niveau van de ondernemingsleiding. In het perspectief van 1992 zijn in Europa vooral transnationale fusies en overnames te verwachten. In de toekomst zal de top van het Europese bedrijfsleven samengesteld zijn uit multinationale teams. Aangezien elke onderneming tot op zekere hoogte haar eigen marktgewoonten heeft, haar eigen bedrijfscultuur koestert alsook steunt op haar eigen strategie en wijze van communicatie enz., zal de cohesie bij etnische en linguïstische multinationalisering van de leiding niet vanzelf komen.

Aan de harmonieuze samenstelling van managementteams waarbij leden uit verschillende taalculturen, bedrijfsculturen, opleidingskanalen enz. afkomstig zijn, zal veel tijd en zorg moeten worden besteed. In sommige multinationale bedrijven heeft men het geprobeerd met een geïkt kosmopolitisch managementmodel, dat alle medewerkers vanaf een zeker niveau wordt ingeprent. Deze manier van werken heeft in veel gevallen echter weinig bevredigende resultaten afgeworpen. Hierbij gaat ook de mogelijke synergie als resultaat van culturele diversiteit verloren. Een multinationale onderneming kan natuurlijk geen toren van Babel worden. Maar zij zou er goed aan doen de eigenheid van elke culturele inbreng in het management te benutten in harmonische samenwerking, met neutralisering van mogelijk cultureel chauvinisme. Dat kan voor Europa een boeiende ervaring worden.

Wim M.