

'Too many lovebabies'

En als je alles gehad hebt	1
'Fokker is my lovebaby'	1
De Cuba-crisis als verklaring?.....	2
Tom Poes verzin een list.....	4

En als je alles gehad hebt

Net als je denkt dat de wereld niet gekker kan worden, stort op 24 en 25 februari de koers van Ahold de afgrond in; in een mum van tijd verdampt 70% van de waarde van de onderneming. Althans naar de maatstaf van de beurslemmingen, die de aandelenkoers als baken voor de waarde van de onderneming beschouwen. Dit artikel gaat niet in op waarderingsgrondslagen van ondernemingen, maar haakt in op een klein zinnetje uit het economiekatern van de Volkskrant van 25 februari jl.:

Deze nieuwste dochter, door Van der Hoeven 'mijn love-baby' genoemd, heette US Foodservice (waar USD 500Mio. 'kwijt is'; red.) en mocht zich een van de grootste cateraars in Amerika noemen.

Dit artikel gaat over dit soort love-babies aan de top en gaat in op de vraag hoe het toch kan dat bij menig project (en dan beschouwen we een overname van de omvang als US Foodservice gemakshalve maar als een groot project) er te laat wordt ingegrepen als het fout dreigt te gaan. Want het kan toch niet zo zijn dat als de buitenwereld al sinds 5 april 2002 over Ahold vermoedens heeft dat er iets niet klopt met de boekhouding in de USA (Ahold verloor toen in verband met deze geruchten in korte tijd al bijna 1/3^e van haar beurswaarde) er intern geen alarmbellen zijn afgegaan? Maar ja, wat doe je als het gaat om een favoriet project van de topman? In veel van deze gevallen is dit terug te voeren op wat wij hier het 'love-baby-syndroom' noemen. Maar hoe is dit te verklaren? En wat is daar tegen te doen? Zijn er maatregelen te bedenken ter voorkoming van het ontstaan en koesteren van 'love-babies'?

'Fokker is my lovebaby'

Je zou toch denken dat een man als Van der Hoeven (recent nog uitgeroepen tot Topman van het Jaar) beter zou weten wat er uiteindelijk met 'love-babies' gebeurt. Want zodra een project een 'love-baby' wordt, moet je je toch ernstig zorgen gaan maken. Toen Jürgen Schrempp dit zei¹ over Fokker, was het niet veel later gedaan met onze Hollandse trots. Of gaat deze vergelijking niet op omdat Cees van der Hoeven in 1994 al zei '...mijn boekhoudkennis was matig en is dat trouwens nog steeds'? Waarvan akte anno 2003.

In een grootschalig onderzoekⁱⁱ naar het falen en slagen van verschillende projecten bleek ook dat projecten zich voornamelijk in twee varianten voordoen; de love-babies die uiteindelijk doodgeknufteld worden en de incognito-projecten die jarenlang in de coulissen doormodderen. Dit laatste wil ook niet altijd helpen; ook als je helemaal geen aandacht krijgt van de top van de organisatie, kun je het vaak wel vergeten. Voordat je het weet ben je geen deel van de 'core' van de onderneming meer en drijf je langzaam af naar het stadium van vergetelheid en langzaam sterf je af. Ziende blind en horende doof dendert de ene topmanager over de andere en is er weer een project gestart dat de organisatie *blijvend* zal veranderen (let op de nog positieve intonatie in dit stadium). Andere projecten sudderen braaf nog jaren verder in de organisatie en niemand lijkt er last van te hebben. De verklaring voor het fenomeen van de love-babies laat zich herleiden tot de Cuba-crisis.

De Cuba-crisis als verklaring?

Hoe is het te verklaren dat topmannen (-vrouwen) slechte besluiten nemen of geen besluit nemen als het wel nodig is? En dat hun omgeving dit niet corrigeert? Ook in een recent artikel in de Harvard Business Review over de weerbarstigheid van slechte projecten,ⁱⁱⁱ geeft de auteur het volgende aan:

'the failures resulted from a fervent and widespread belief among managers in the inevitability of their projects' ultimate success. it can lead an otherwise rational organization into some very irrational behaviour.'

Dit fenomeen is buiten het bedrijfseconomisch en bedrijfskundige metier, te weten in de politicologie, bekend als het fenomeen van *group think* dat uitvoerig wordt beschreven door Irving Janis.^{iv} Naar aanleiding van uitvoerige analyse van diverse crises en fiasco's, onder andere de Cuba-crisis, beschrijft Janis dit fenomeen als:

"a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive group, when the members' strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action."

In het model van Janis worden de context, de symptomen, het proces en de gevolgen voor de besluitvorming beschreven, indien de kritische noot ontbreekt en alle betrokkenen 'kritiekloos' de leider volgen; dit ten tijde van *acute crisis*. Terwijl in veel gevallen bijna alle betrokkenen (inclusief de leider) hun bedenkingen hebben, ofwel ronduit 'tegen' zijn. Dit gebeurt veelal in tijden van hechte groepsvorming, als gevolg van acute noodsituaties; een bekend voorbeeld is het besluit van John F. Kennedy om de Varkensbaai-invasie goed te keuren met alle gevolgen van dien. Iedereen zwijgt.

De stelling die wij hier durven neer te leggen is dat hetzelfde fenomeen zich voordoet in situaties van *extreme euforie*. Als er een provocatieve context ontstaat uit de volgende factoren: hoge stress ten gevolge van externe 'kansen' (in casu Ahold de mogelijke overname van US Foodservices) en een extreme zelfoverschatting (door een aaneenschakeling van recente

successen; in het geval van Ahold was het tenslotte 'slechts' de zoveelste overname in een lange en succesvolle rij).

Als we Ahold en haar Raad van Bestuur langs een aantal van de symptomen van het *group think* fenomeen leggen, lijken er veel overeenkomsten te zijn:

- De 'Illusie van onkwetsbaarheid'; na zoveel succesvolle overnames en doordat deze ook nog eens binnen korte tijd geslaagd geïntegreerd waren, kan men toch echt geen kwaad meer doen. In het algemeen worden ze toch als de 'helden' van de organisatie beschouwd; ze kunnen niets fout doen. Je hoeft de pers over het duo Van der Hoeven/Meurs maar te volgen om hier een beeld bij te krijgen. Wat te denken van de foto op de voorpagina van het economiekatern van de Volkskrant van 1 maart, waaruit blijkt dat de Raad van Bestuur in het jaarverslag van 2000 zichzelf in een kantoor met een skyline van een (naar het lijkt) Amerikaanse wereldstad, digitaal heeft laten 'verplaatsen' (zie hieronder), terwijl het origineel een wat bedompt uitzierende kamer in het pittoreske Zaandam blijkt te zijn (zie de Volkskrant)!



- Denken in stereotypen; *'buitenstaanders zijn lastig, we weten het zelf wel'*. Waarom kritische derden (vaak afgeschilderd als pseudo-deskundigen) consulteren als dat toch alleen maar vertraagt en afleidt van het doel, de overwinning! Alhoewel snelheid geboden is bij overnames als US Foodservices kun je je toch afvragen wie er (met tijd om ook echt iets uit te zoeken) de 'due dilligence' heeft gedaan.
- Geloven in het eigen gelijk; als je zo direct betrokken bent bij het bedenken van de oplossing is het moeilijk zelf in te zien dat het niet zal slagen. Zoals Van der Hoeven zelf zei bij de presentatie van de 3^e kwartaalcijfers (met winstwaarschuwing) op 19 November 2002:
'Het is belangrijk te begrijpen dat onze problemen zich op een beperkt aantal plaatsen voordoen'.

- De groep (in dit geval de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen) gelooft oprecht in de morele rechtvaardiging van de eigen acties; we doen het in het belang van allen, wij zijn de goeden die het beste voor hebben met het bedrijf:
"Hard choices have to be made and it is inevitable that some people will get hurt. It is a jungle out there. We have the best intentions and are not seeing to hurt anyone - indeed quite the contrary."
- De groep gaat (onbewust) zelf-censuur toepassen; niemand kan en wil afwijken van de groeps mening om de moraal niet te verstoren.

Tom Poes verzin een list

Als de bron van deze slechte besluiten inderdaad gelegen is in het hierboven beschreven fenomeen is het lastig dit te doorbreken met interne maatregelen van 'corporate governance' aard. De Raad van Commissarissen is immers onderdeel van de 'group' en als zodanig niet objectief en rationeel genoeg. Los nog van het feit de groep mensen in Raden van Bestuur en Commissarissen in Nederland een klein en selectief netwerk lijkt te zijn. Tot voor kort was dezelfde Cees van der Hoeven lid van de Raad van Commissarissen bij KPN toen daar besluiten over UMTS en E-Plus moesten worden genomen. Het heil kan dus niet allen van binnenuit komen en zal ook elders moeten worden gezocht.

Er is allereerst mogelijkheid om binnen de eigen organisatie een oplossing te vinden en strakker dan voorheen portfolio-management-achtige discussies te entameren. Dit geldt op dit moment in hevige mate in de IT-projectenportfolio van bijna alle ondernemingen in Nederland. Nu het economisch tij aan het kenteren is en veel organisaties de tering naar de nering moeten zetten worden op deze manier al deze projecten rücksichtslos onderworpen aan een hernieuwde evaluatie, vaak onder de term 'herijking' verkocht. Maar dan nog staat plotseling de topman van een Nederlandse bank op een vooraanstaand congres te oreren dat ook bij hen 30% van de IT-investeringen voortijdig wordt gestaakt ('leverde toch niets op') en dat nog eens 50% niet voldoet bij oplevering; samen 80%.^v U leest het goed; 80% van de ruim € 25 miljard, die het Nederlandse bedrijfsleven in IT pompt heeft ten minste een dubieuze bijdrage aan de resultaten geleverd. Dit is € 20 miljard; om de omvang van dit alles goed te laten inzinken is het misschien handig het bedrag een keer voluit op te schrijven € 20.000.000.000,- en uzelf het een paar keer hardop voor te lezen. Een gemiddelde economie in de wereld kan zich daar een paar keer in ronddraaien! Dat dit feit een schande is om te moeten constateren, staat buiten kijf en dat de zuiverende werking die van deze berichten uitgaat gezond en nodig is wordt ook niet betwist, maar weten we wel zeker dat we in de juiste boom aan het hakken zijn als we weer een (IT-)project aan het omkappen zijn? Gedegen en gestructureerd portfoliomanagement kan een gezonde bijdrage leveren aan het voorkomen van en eventueel later ingrijpen bij slechte besluiten ten gevolge van 'group think'.

Maar dan moet wel een andere randvoorwaarde ingevuld zijn om dit te doorbreken; namelijk wie maakt deze portfolioanalyse en wie mag over de portfolio beslissen? Het kan, gezien het

eerder geconstateerde 'group-think-fenomeen', niet dezelfde groep van managers/bestuurders zijn als de direct betrokkenen. Zij mogen het idee lanceren en concretiseren (de beeldvormingsfase van besluitvorming), maar anderen moeten erover kunnen oordelen en besluiten (oordeelsvormings- en besluitvormingsfase). En dit brengt mij op de rol en aandacht voor de interne accountantsdiensten. In de afgelopen decennia pleegde Ahold meer dan 50 overnames; je zou dus kunnen veronderstellen dat de omvang en complexiteit van de portfolio-audits een veelvoud is geworden van de periode daarvoor. Alhoewel Ahold daar geen inzicht in geeft, lijkt het redelijk te veronderstellen dat deze interne accountants niet met gelijke tred in aantal en takenpakket zijn meegegroeid. Dus vanuit de interne accountant mogen we niet verwachten dat deze de rol van portfolio-auditer adequaat kan oppakken. Hier lijkt ruimte om de rol van en de aandacht voor de interne auditoren in positieve zin bij te stellen.

Blijft als laatste anker de externe accountant over; maar zolang deze de facto wordt aangesteld en betaald door de Raad van Bestuur (de jure door de aandeelhouders, maar dat lijkt mij uit eigen observatie een wassen neus) mogen we hier geen groot heil van verwachten. Zeker niet als hetzelfde accountantskantoor al meer dan tien jaren de boeken van dezelfde onderneming controleert. De voorstellen van de Nivra (de beroepsvereniging van registeraccountants) om dan in ieder geval het controlewerk te rouleren over verschillende teams binnen een kantoor, getuigt van weinig gevoel voor de recent aan het licht gekomen problemen. We mogen hopen dat EuroCommissaris Bolkestein vanuit Brussel deze beroepsgroep op korte termijn dwingt verdergaande maatregelen te nemen (bijvoorbeeld door de maximale periode van aanstelling te beperken tot een aantal jaren, waarna de onderneming van kantoor *moet* switchen en door de regels van aanstelling en bezoldiging fundamenteel aan te pakken).

Tot voor kort was Ahold een toonbeeld van betrouwbaarheid en discipline te noemen; als deze onderneming nu in ieder geval in de USA en wellicht in Zuid-Amerika nat gaat, rijst de vraag wat er nog meer op ons afkomt zolang bovenstaande ideeën over portfoliomanagement en corporate governance niet nader geconcretiseerd en geïmplementeerd zijn.

Paul van der Marck (1963) is afgestudeerd aan de Katholiek Universiteit Brabant, studeerde aan het IMD te Lausanne en de Vrije Universiteit te Amsterdam. Sinds enige jaren is hij als directeur en principal consultant werkzaam binnen de financiële sector voor Ordina. Hij publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van het operationaliseren van bedrijfsstrategie & technologie en is docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

ⁱ 'Fokker is my lovebaby', J. Schrempp, ex-topman Daimler

ⁱⁱ *IT zonder hoofdpijn, leidraad voor betere bedrijfsprestaties* (De Koning/Van der Marck), uitgever: Financial Times/Prentice Hall, Amsterdam, ISBN 90 430 0655 6.

ⁱⁱⁱ HBR, Feb. 2003, *Why Bad Projects Are So Hard To Kill*, Isabelle Royer.

^{iv} Irving Janis, *Groupthink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*

^v Prof. C. Verhoef, *De 30-50-20 regel*, column in AG 22/2/02