

# Meesten schrikken terug voor de drastische ingreep

tieler te werk, ook omdat Jack Welch, zowel binnen als buiten GE, nog steeds wordt vereerd. Maar met zijn nadruk op 'groene' producten, gezondheidszorg en infrastructuurapparatuur, ziet het concern er vandaag de dag heel anders uit dan de op de financiële divisie leunende winstmachine van 'Neutron Jack.'

Niet alle veranderingen zijn even opvallend als deze metamorfoses. Veel bedrijven maken gebruik van externe schokken om belangrijke, maar niet altijd even goed zichtbare wijzigingen aan te brengen in centrale onderdelen van hun bedrijven. Het voornaamste probleem voor de aanhangers van de theorie van het 'brandende platform' is dat er geen doorslaggevende bewijzen voorhanden zijn dat hervormingen die tijdens een crisis zijn doorgevoerd effectiever zijn dan veranderingen die in goede tijden zijn toegepast. Toen consultancy-firma McKinsey een enquête hield onder drieduizend managers uit de hele wereld over bedrijfsveranderingen, bleek dat projecten die waren gelanceerd in reactie op crises of externe schokken een veel minder grote kans van slagen hadden dan projecten die waren ondernomen vanuit een positie van kracht.

Een veel voorkomende vergissing is het doorvoeren van ontslagen en bezuinigingen over de hele linie, waardoor de onderneming wordt verzwakt zonder de kernactiviteiten sterker te maken. „Het eerste wat je moet doen, is de kern beschermen en versterken”, zegt Rigby van consultantsbureau Bain. „Net zoals ons lichaam in tijden van crisis de bloedtoevoer verlegt van misbare naar vitale orga-

kwart van zijn waarde heeft verloren, brengt Kodak topmanagers in de hele wereld die op brandende platforms staan op pijnlijke wijze in herinnering dat het in zee springen ook vervelende gevolgen kan hebben.

Sommige ondernemingen doen hun voordeel met economische inzinkingen en crises binnen hun bedrijfstak om hun activiteiten en cultuur volledig om te gooien: zie de radicale veranderingen in de kostenstructuur en productiemethoden die door de Amerikaanse staalindustrie werden geïntroduceerd nadat de sector in de jaren tachtig op sterven na dood was. Maar de meeste bedrijven schrikken terug voor drastische maatregelen over de hele linie en reageren op externe schokken door zich op bepaalde onderdelen van hun activiteiten te concentreren.

Halverwege de jaren negentig werd Johnson Controls er toe aangezet het functioneren van een divisie te herzien, na een groot contract te hebben verloren voor de levering van auto-accu's aan Sears, het Amerikaanse detailhandelsconcern dat zo'n 20 procent van de omzet van het bedrijf in die regio voor zijn rekening nam. In hun e-book *Cut Costs, Grow Stronger* laten Shumeet Banerji, Paul Leinwand en Cesare Mainardi zien hoe bedrijven kunnen profiteren van inzinkingen. Zij roepen in herinnering dat het bedrijf snel in actie kwam door te bezuinigen, fabrieken te sluiten en met leveranciers te gaan heronderhandelen. Binnen een paar maanden had Johnson Controls voor 150 miljoen dollar aan jaarlijkse kostenbesparingen gevonden ter compensatie van het verlies van het contract. „Had Johnson Controls echt een crisis nodig om erachter te komen welke kosten werkelijk essentieel waren? In theorie luidt het antwoord uiteraard 'nee', zo valt in het e-book te lezen. „[Maar] om Samuel Johnson te parafraseren: niets zorgt voor een betere concentratie dan het vooruitzicht onmiddellijk uit deze wereld te worden verwijderd.”

Er zijn ruimschoots bewijzen voorhanden dat zelfs als ondernemingen niet kiezen voor volledige verandering, crises hun de kans geven hun activiteiten te verbeteren en in de kosten te snijden. Toen de consultants van Bain & Co onderzochten hoe het retailers verging tijdens recessies en in perioden van stabiele economische groei, kwamen ze erachter dat slechte tijden vooral leiden tot een aanscherping van de kloof tussen winnaars en verliezers in een bepaalde sector. De bedrijven die passief bleven, leden tijdens de economische malaise juist zwaardere verliezen dan in normale tijden, zo staat in deze studie van Bain & Co, een conclusie die de inzet verhoogt voor managers en beleggers, nu hun ondernemingen trachten het hoofd te bieden aan de onrust op de markten.

©Financial Times 2009. Vertaling: Menno Grootveld

waarbij duizenden banen verloren gingen. Dat was nodig om beleggers en toezichhouders ervan te overtuigen dat de bank het verdiende te overleven.

Topman Vikram Pandit en zijn luitenanten zeggen dat de problemen van Citi al van voor de crisis dateerden (en van voordat zij het roer overnamen). Maar zij geven toe dat pijnlijke ingrepen onmogelijk zouden zijn geweest als het voortbestaan van Citi niet op het spel had gestaan door de verliezen op 'giftige' activa.

Toch beperkt de kracht van het 'brandende platform' zich niet tot bedrijven die op de rand van de afgrond staan. General Electric (GE) heeft de inzinking benut om zijn strategie te wijzigen. Jeffrey Immelt, de opvolger van Jack Welch, keek al lange tijd met scheve ogen naar de winstafhankelijkheid van het conglomeraat van zijn financiële divisie GE Capital. Zijn medewerkers zeggen dat de winstgroei van GE en het vermogen van het concern om de verwachtingen van analisten telkens weer te overtreffen, onhoudbaar waren geworden. Kortgeleden bleek dat de toezichhouders het daarmee eens waren. GE moet 35 miljoen euro boete betalen. Volgens de SEC, de Amerikaanse beurstoezichthouder, had GE zijn toevlucht had ge-

## 'Een crisis biedt een grote kans op uitzonderlijk veel leed of gewin'

Bain & Co, consultants

nomen tot de fraude om de winst kunstmatig op te vijzelen. GE heeft dat erkend noch ontkend, maar schikte.

Immelt had al veranderingen doorgevoerd nog vóórdat de crisis uitbrak. Maar pas toen GE Capital verliezen begon te lijden wegens de kredietcrisis, is hij belangen gaan afstoten, de vastgoedportefeuille gaan inkrimpen en de financiële divisie gaan inperken. In 2000 voorzag GE Capital in meer dan 40 procent van de winst van GE. Nu is dat geslonken tot 23 procent. Immelt heeft al gezegd dat hij wil dat dat zo blijft, zelfs als de economie zich heeft hersteld.

In dit opzicht hebben Immelt en Pandit één ding gemeen: ze hebben allebei de crisis benut om een groot deel van de erfenis van hun beroemde voorgangers ongedaan te maken. De reeks overnames in de sfeer van de consumentenfinanciering van zijn voorganger Sandy Weill (topman van Citi tussen 1998 en 2003) vertrouwde Pandit aan de mestvaalt van de geschiedenis toe. Immelt ging sub-

g g p g

„Veel bestuurders raken in verwarring als zij sommige managementgoeroes horen zeggen dat dit een tijd is voor conservatisme en anderen weer horen zeggen dat er nooit een betere tijd is geweest voor stoutmoedige stappen”, zegt Darrell Rigby, een consultant bij Bain & Company en auteur van het vorig jaar verschenen *Winning in Turbulence*.

Er zijn wel degelijk voordelen te behalen voor managers die tijdens een crisis grote hervormingen willen doorvoeren. Anders dan in goede tijden, wanneer loomheid en de menselijke neiging om alles bij het oude te laten het verzet tegen veranderingen sterker maken, is het tijdens perioden van crises makkelijker om radicale maatregelen te nemen en die aan de werknemers, klanten en beleggers te verkopen.

Mensen uit het bedrijfsleven illustreren deze paradox vaak aan de hand van de parabel van het 'brandende platform': als een boorplatform midden op de oceaan in brand vliegt, hebben de werknemers de keuze tussen de vuurdood en in zee springen, in de hoop dat ze het zullen overleven. Het zal geen verrassing zijn dat ze altijd springen. En dat doen bedrijven ook als ze worden geconfronteerd met de verschroeiende hitte van een economische crisis.

De afgelopen maanden was deze neiging nergens uitgesprokener dan op Wall Street zelf. Toen hun concurrenten vorig jaar failliet gingen of werden opgekocht, hebben toonaangevende zakenbanken als Goldman Sachs en Morgan Stanley zichzelf in 'gewone' banken veranderd en zwaardere toezicht aanvaard, in ruil voor toegang tot het door de regering ingestelde noodfonds voor de banksector. Merrill Lynch, ooit een trots onafhankelijk bedrijf, wiens logo de straten van Amerika sierde, zag zich gedwongen zichzelf te verkopen aan Bank of America.

En Citi, de 'zieke man' van de Amerikaanse financiële sector, heeft een decennium van aanhoudende groei door overnames afgesloten door zich op te splitsen in een 'goede' en een 'slechte' bank,