



Young Bilderberg Conferentie 2012

Lange termijnstrategieën: hoe ver reikt de horizon van investeerders?

Zo'n tachtig jonge en ambitieuze mannen en vrouwen kwamen op 10 september bij elkaar in het Koetshuis van Kasteel Nyenrode, voor de jaarlijkse Young Bilderberg Conferentie. Allen toptalent, de meesten werkzaam bij de grotere Nederlandse bedrijven, sommigen binnen de overheid of de academische wereld. Thema van deze zevende Young Bilderberg Conferentie was de rol van investeerders bij het realiseren van lange termijn doelstellingen.

Handvest

Met het in 2010 door hen opgestelde Handvest Nieuw Leiderschap als referentiekader, buigen de deelnemers aan de Young Bilderberg Conferentie zich over noodzakelijke veranderingen op het gebied van duurzaamheid, diversiteit en moraliteit. Veranderingen die wellicht een lange planningshorizon noodzakelijk maken. In hoeverre is dat mogelijk in het huidige investeringsklimaat? Drie sprekers lieten op 10 september hun licht schijnen over die vraag. Harry Koorstra, voormalig bestuursvoorzitter van Post NL, deed dat vanuit het perspectief van de bedrijfsleiding, Harlan Zimmerman, partner van het Britse Cevian Captial vanuit het perspectief van de investeerder en Arnoud Cohen Stuart, manager business ethics bij ING, vanuit het perspectief van duurzaamheid.

Na een warm welkom door Marjan Lubbers, directeur executieve education van Nyenrode Business Universiteit, namens gastheer Nyenrode, en Dries van der Vossen, voorzitter van de Stichting Young Captain, deed dagvoorzitter Prof. Steven Schuit, hoogleraar corporate governance & responsibility aan de Nyenrode Business Universiteit de aftrap. Verwijzend naar het recent gepubliceerde Britse *Kay Review*, dat aanbevelingen bevat over hoe investeerders bedrijven kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van langetermijnstrategieën, stelde hij dat het erop lijkt dat Engeland mijlenver vooruitloopt op Nederland. "Investeerders? In Nederland praten we nog steeds alleen maar over aandeelhouders.

En vragen wat zij willen is totaal niet inspirerend. Discussies op aandeelhoudersvergaderingen – als de aandeelhouders überhaupt al komen – zijn totaal irrelevant voor het doen en laten van bedrijven. Er zitten mensen uit de provincie die komen voor een dagje uit. Ze weten nauwelijks iets van het bedrijf. Van enige invloed op het langetermijndenken is dus al helemaal geen sprake. We moeten daar dringend een oplossing voor vinden, willen we serieus kunnen werken aan grote veranderingen, zoals op het gebied van duurzaamheid.”

Balanceerkunstje

Harry Koorstra nuanceerde het begrip langetermijnstrategie. Het betekent niet dat je hardnekkig moet vasthouden aan ooit gemaakte keuzes, waarschuwde hij.

“Een strategie is een dynamisch proces, je moet op tijd inspelen op veranderingen. In de praktijk gebeurt dat zelden. Voor de meeste besturen is de strategie een directe vertaling van wat wordt gezien als de interne logica van het bedrijf. Maar op een dag gaat het dan toch mis. Kijk naar VNU: dat was volkomen een op geschreven tekst georiënteerd bedrijf en heeft niet op tijd de noodzaak ingezien van een omslag naar ‘data’.” Een goede langtermijnstrategie is volgens Koorstra een balanceerkunstje: een kwestie van voortdurend het evenwicht zoeken tussen de belangen van verschillende stakeholders en tussen korte- en langetermijndoelstellingen. Je hebt daarvoor commitment van je aandeelhouders nodig. Dat vergt een permanente en inhoudelijke dialoog. Je komt er als bestuurder niet door iedereen te sussen met de verhalen die ze graag horen. Dat is een doodlopende straat. Koorstra: “Wil je werkelijk een zinvolle relatie opbouwen met investeerders dan moet je als bestuur hun vertrouwen verdienen: door transparant te zijn, je aan je beloftes te houden, over voldoende zelfkritisch vermogen te beschikken en je niet te gedragen als eigenaar van het bedrijf maar andere belangen voorop te stellen. Die balanceeract onder de knie krijgen is een leerproces!”

Investeren als activisme

Dat dit hier nog lang niet zo ver is, verklaart waarom Harlan Zimmerman met Cevian Capital nog nooit in Nederlandse bedrijven heeft geïnvesteerd. Als ‘activist investor’ koopt Cevian zich in bedrijven in om daar noodzakelijke veranderingen door te voeren. Soms gaat dat ‘active ownership’ zo ver dat Cevian deelneemt aan het bestuur. De doelstelling is niet in eerste instantie korte termijn en niet op winst gericht maar juist op het realiseren van fundamentele bedrijfsdoelstellingen op een termijn van enkele jaren. Ofwel: het realiseren van het volledige ‘waardepotentieel’ van het bedrijf in kwestie.

Cevian doet dat sinds 1996 met succes in Scandinavië, Duitsland en Engeland en is met een kapitaal van 6 miljard euro de grootste in Europa in zijn soort. De ervaring van Zimmerman is dat bestuurders graag willen werken met oprecht betrokken investeerders die verder kijken dan naar korte termijnresultaten, maar dat de realiteit van het investeringsklimaat zodanig is dat dat nog maar zelden gebeurt. De opkomst van hedgefonds, de focus op beursnoteringen, de veelheid aan kleine aandeelhouders, internationalisering en anonimiseren van het aandelenkapitaal, zijn allemaal factoren die verklaren waarom aandeelhouders passief en ongeïnteresseerd zijn en geen enkele binding hebben met het bedrijf. Dat maakt bedrijven kwetsbaar, stelde Zimmerman: ze staan onder druk om zich te richten op snelle winsten en worden een prooi voor vijandige fusies en overnames en andere ondermijnende krachten. Je moet als bestuur daarom een einde maken aan de vrijblijvende relatie met investeerders. "Neem geen genoegen met 99% steun vanuit de aandeelhoudersvergadering want dat is maar zelden een werkelijk mandaat. Laat ze niet weggelaten met symbolische steun, maar betrek aandeelhouders actief bij benoemingen, organiseer gesprekken met bestuurders vraag ze mee te denken bij besluitvorming over cruciale zaken zoals remuneratie en strategieontwikkeling." Dat voor elkaar krijgen, is volgens Zimmerman haalbaar met een zogeheten 'anchor shareholder', een relatief grote aandeelhouder die vaak ook een linking pin heeft op bestuursniveau. Het is een concept dat in onder meer Duitsland, Zweden en Zwitserland met succes wordt toegepast. De anchor shareholder is vooral gericht op lange termijn waardecreatie, stelt zich in denken en doen op als eigenaar en niet als investeerder en voegt daadwerkelijk waarde toe. Met andere woorden: het is een manier om werkelijke steun en bescherming te cultiveren.

Geen liefdadigheid

Zoals het een ethicus betaamt, confronteerde Arnoud Cohen Stuart zijn gehoor met een aantal impliciete en misschien niet altijd terechte aannames. "We hebben het wel over lange termijnstrategieën als het om duurzaamheid gaat. Maar het credo van milieuactivisten is toch 'act now'? En wat is dan die lange termijn die bedrijven nodig zouden hebben? Is dat twee tot drie jaar, of vijf of meer? Hoe groot is eigenlijk de verantwoordelijkheid van bedrijven als het om duurzaamheid gaat? Is de beeldvorming daarover wel altijd juist?" Cohen Stuart vertelt dat een spijkerbroek 3000 liter water kost. Nee niet, zoals je zou denken, tijdens het productieproces maar aan wasbeurten. Het maken van een broek kost 'maar' 42 liter. Ander voorbeeld: de Nederlandse overheid investeert grote bedragen in duurzaamheidsprojecten, maar die staan niet altijd in verhouding tot de netto bijdrage aan bijvoorbeeld het milieu. Zo kost het 2 miljard euro om vanaf 2015 5000 te bussen te laten rijden zonder uitstoot.

Maar het aandeel van bussen in de totale emissie is maar beperkt. En het kost 100 miljard om te realiseren dat voor 2020 ons energieverbruik afkomstig is uit gerecycled materiaal, stijgt van 3 naar 14%.

ING werkt aan duurzaamheid door zijn klanten te helpen daar zelf een bijdrage aan te leveren. "Wij pretenderen niet dat we weten hoe het precies zit met die klimaatverandering, maar voor de klant is het een realiteit waar wij op inhaken. Met allerlei acties en producten de klant helpen op een 'groene' manier te leven. We zien dat als een vorm van innovatie en het dwingt ons toekomstgericht te denken."

Op de vraag of het dan slechts een kwestie is van eigenbelang en dus niet van corporate social responsibility, antwoordde Cohen Stuart dat je als bestuurder belangen van alle stakeholders in ogenschouw moet nemen. Als je alleen bent gedreven door idealen komt je niet ver als CEO en zou je liefdadigheid gaan bedrijven in plaats van duurzaamheid te beschouwen als vorm van waardecreatie. Het is 'part of business'.

Duurzaamheid als business case

Tijdens een paneldiscussie met alle sprekers en finalisten en winnaars van de Young Captain Awards – Lidewij de Haas van Arcadis, Roy Jackobs van Philips, Maarten Edixhoven van Zwitserleven en Pim Berendsen van TNT Post– werd doorgesproken over commentaren uit de zaal. "We willen wel allemaal hetzelfde als het gaat om duurzaamheid", zei Lidewij de Haas min of meer concluderend, "maar de praktijk is dat iedereen uiteindelijk op elkaar wacht. De meeste bedrijven zijn niet in staat om die business case voor duurzaamheid te maken. Hoe pakken we dat aan?" Volgens Pim Berendsen begint het bij het ontwikkelen van een sustainable business model. "Nu doen nog veel boards aan duurzaamheid omdat ze vrezen voor reputatieschade als ze het niet doen." Koorstra verwees in dat verband naar de opvattingen van milieuscepticus Bjorn Lomborg, volgens wie veel duurzaamheidsprojecten niet meer zijn dan symboolpolitiek, gebaseerd op onderbuikgevoelens.

"Laten wij in elk geval verder gaan", riep Lianda Sjerps-Koomen, manager bij Essent, de aanwezigen op vanuit de zaal. "We hebben twee jaar geleden de start gemaakt met het Handvest Nieuw Leiderschap. Het is tijd om nu concreet te maken wat we daar hebben voorgesteld, met een actieplan. Als jonge en creatieve managers uit uiteenlopende bedrijfstakken kunnen wij echte stappen zetten en samen de hele puzzel leggen."