

**GRENS  
OVERSCHRIJDENDE  
FUSIES IN DE  
TWINTIGSTE EEUW**

Maurits van Os

# GRENS OVERSCHRIJDENDE FUSIES IN DE TWINTIGSTE EEUW

*De zoektocht van vijf Nederlandse ondernemingen naar de ideale buitenlandse partner en het beste integratiemodel*

Boom – Amsterdam

Deze uitgave werd mede mogelijk gemaakt met financiële steun van het  
NWO-programma 'The Netherlands as host and home country for  
multinational companies: the challenge of working in different business  
environments' en De Stichting Unger-van Brero-Fonds.

Omslagontwerp: Wouter Westen/Code 00  
Zetwerk: Velotekst (B.L. van Popering), Zoetermeer  
Druk en afwerking: A-D Druk, Zeist

© 2009 Maurits van Os, Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without  
the written permission of the publisher.*

ISBN 978 90 8506 740 5  
NUR 680

[www.uitgeverijboom.nl](http://www.uitgeverijboom.nl)

---

# Inhoud

Voorwoord 7

## Hoofdstuk 1 Inleiding grensoverschrijdende fusies 11

Grensoverschrijdende fusies in hun context 11  
Centrale onderzoeksvraag en doel van studie 14  
Casestudies 14  
Succes of mislukking? 18  
Theoretisch kader 19

## Hoofdstuk 2 Koninklijke/Shell Groep, 1907-1957 37

Inleiding 37  
Pre-fusieperiode, 1890-1906 37  
Fusieverdrag (1906-1907) 47  
Post-fusieperiode I, 1907-1913 52  
Post-fusieperiode II, 1914-1924 58  
Post-fusieperiode III, 1936-1948 66  
Post-fusieperiode IV, 1952-1957 76  
Samenvatting 89  
Conclusie 97

## Hoofdstuk 3 Duits-Nederlandse fusiebedrijven, 1969-1984 101

Inleiding 101  
Enka-Glanzstoff, 1969-1984 101  
VFW-Fokker, 1969-1980 107  
Estel (Hoogovens-Hoesch), 1972-1982 113  
Vergelijking Duits-Nederlandse fusiecases 119  
Conclusie 130

**Hoofdstuk 4 Reed Elsevier, 1993-2003** 131

- Inleiding 131
- Pre-fusieperiode, tot 1991 131
- Fusieverdrag, 1991-1992 141
- Post-fusieperiode, 1993-2003 150
- Verhoudingen in bestuurstop 153
- Samenvatting 170
- Conclusie 174

**Hoofdstuk 5 Corus, 1999-2007** 177

- Inleiding 177
- Pre-fusieperiode, tot 1998 177
- Fusieverdrag, 1999 193
- Post-fusieperiode, 2000-2007 202
- Samenvatting 218
- Conclusie 224

**Hoofdstuk 6 Slotbeschouwing** 227

- Onderzoeksvragen en doelstelling 227
- Barrières voor grensoverschrijdende fusies 228
- Fusiemotieven en doelstellingen 232
- Succes of mislukking? 237
- Conclusie 240
- Discussie 245

**Noten** 249

**Summary** 279

**Bijlagen** 285

**Tabellen, grafieken en figuren** 295

**Archieven** 297

**Interviews** 299

**Literatuur** 301

**Geraadpleegde periodieken** 309

**Register** 311

---

## Voorwoord

Toen ik in 2002 overwoog om als pas afgestudeerd historicus te solliciteren naar een plek als assistent in opleiding bij het Onderzoeksinstituut voor Geschiedenis en Cultuur in Utrecht, vonden mijn vrienden dat maar vreemd. ‘Geef maar eens een paar goede redenen waarom je dat zou doen!’, was over het algemeen de reactie. Ik zie mezelf nog zitten op een terras voor het P.C. Hoofthuis in Amsterdam, waar ik even goed aan de tand werd gevoeld. Wat mij enthousiast maakte, was bedrijfshistorisch onderzoek te mogen doen naar de ontstaansgeschiedenissen van fascinerende grensoverschrijdende fusies, zoals die waren aangegaan door Koninklijke Shell en Corus die op dat moment veel in het nieuws waren. Daarnaast vond ik het belangrijk om mijn studie geschiedenis ook daadwerkelijk te kunnen toepassen. Mijn onderzoek zou deel gaan uitmaken van het BINT-project (Bedrijfsleven In Nederland in de Twintigste eeuw). Bovendien zouden een aantal andere BINT-collega’s zich gaan bezighouden met aanverwante onderzoeksgebieden, waardoor ik ook nog min of meer in een team zou gaan werken.

De drijfveren van toen hebben er uiteindelijk ook voor gezorgd dat ik met veel plezier aan mijn onderzoek heb gewerkt, ondanks dat het soms een zwaar en moeizaam proces was. Duidelijk mag zijn dat het proefschrift zonder hulp van anderen nooit zou zijn afgerond. In de eerste plaats ben ik veel dank verschuldigd aan mijn promotoren Jan Luiten van Zanden en Keetie Sluyterman. Zij hebben mij niet alleen veel geleerd, maar ook gemotiveerd. Daarnaast wil ik graag de leescommissie, bestaande uit prof.dr. M.R. Prak (UU), dr. J.P.B. Jonker (UU), prof.dr. B.J.P. van Bavel (UU), E.J.J. Schenk (UU) en J.P.M. Groenewegen (TU Delft), bedanken voor het beoordelen van het manuscript.

Bij het opzetten van mijn onderzoek heb ik veel gehad aan het opleidingstraject voor promovendi van het N.W. Posthumus Instituut. In het bijzonder dr. Ben Gales, prof.dr. Peer Vries, dr. Jan Pieter Smits, dr. Herman de Jong, prof. dr. Hein Klemann en mijn Nederlandse en Vlaamse medepromovendi zou ik willen bedanken voor hun commentaar en advies. Bij mijn BINT-collega’s kon ik altijd met vragen terecht. Ik ben dr. Jacques van Gerwen, dr. Ferry de Goey, dr. Jan Peet, dr. Mila Davids, dr. Arjan van Rooij, prof. dr. Abe de Jong, dr. Eric Bloemen en dr. Eric Nijhoff erkentelijk voor hun opmerkingen tijdens BINT-workshops en

vergaderingen, waardoor ik vaak op nieuwe ideeën werd gebracht. In het bijzonder wil ik dr. Joost Dankers, dr. Bram Bouwens en dr. Ben Wubs bedanken voor het commentariëren van verschillende hoofdstukken van mijn promotieonderzoek en het geven van nuttige tips.

Tijdens mijn onderzoek heb ik diverse malen deelgenomen aan congressen en workshops in binnen- en buitenland. Van groot belang voor het conceptualiseren van mijn onderzoek is de PBHA Summer School in 2003 in Terni (Italië) geweest. Met name wil ik prof.dr. Scranton, dr. R. Horowitz, prof.dr. M. Kipping en prof.dr. P. Fridenson bedanken voor al hun adviezen.

Toegang te krijgen tot bedrijfsarchieven was geen makkelijke opgave. De vrees dat mijn onderzoek oude wonden zou openen, weerhield een aantal bedrijven ervan om toegang te verlenen tot hun archieven. Dat de Koninklijke Shell dit wel aandurfde, is te prijzen. Dankzij de hulp van de bedrijfsarchivaris Rob Lawa was het mogelijk mij een weg te banen door dit immense, fantastische archief. Graag wil ik ook Pieter Folmer bedanken, zowel voor zijn hulp bij het zoeken naar de juiste documenten, als voor zijn commentaar op het manuscript. Veel dank ben ik daarnaast verschuldigd aan degenen die zich door mij wilden laten interviewen (zie p. 299). In dit verband wil ik in het bijzonder ir. M.C. van Veen noemen, die mij op diverse manieren heeft geholpen het onderzoek naar Corus op poten te zetten. Daarnaast ben ik de heer W.L. Bendsdorp erkentelijk voor zijn medewerking en het ter beschikking stellen van zijn persoonlijke Corus-archief.

Een aantal collega's wil ik in dit voorwoord in het bijzonder uitlichten. In de eerste plaats Gerarda Westerhuis. Net als ik was Gerarda als promovendus verbonden aan het BINT-deelproject Internationalisering. Zij richtte zich op buitenlandse overnames en ik op grensoverschrijdende fusies. Ondanks het feit dat wij er al snel achterkwamen dat fusies toch echt sterk verschillen van overnames, hadden we altijd meer dan genoeg te bespreken. Discussies over theoretische raamwerken werden afgewisseld met gesprekken over onder andere klein kinder- of promotieleed. Veel dank ben ik ook verschuldigd aan Joost Jonker. Met veel genoegen denk ik terug aan onze uitstapjes naar het Koninklijke Shell-archief in Den Haag. Ook wil ik hem bedanken voor zijn kritische noten en inspirerende inzichten.

Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun in de afgelopen jaren. Meermalen heb ik hen lastiggevallen met de vraag of ze misschien een tekst van me zouden willen corrigeren. Kees van Veen, Renée Pool, Gert van Veen, Dave Brown en Mieke van den Bout bedankt hiervoor! Ook wil ik mijn vader George van Os bedanken voor zijn liefde, steun en advies. Als medewerker van Koninklijke Shell was hij altijd erg geïnteresseerd in mijn promotieonderzoek. Het eind van het proefschrift heeft hij helaas niet mogen meemaken. Hoe het

succes van de Koninklijke Shell-fusie moet worden verklaard, zal voor hem onduidelijk blijven. Maar hem kennende zou hij hier in de dertig jaar dat hij voor Shell heeft gewerkt, allang een verklaring voor hebben gevonden. Ook wil ik mijn moeder bedanken voor al haar steun, gezelligheid en de vele oppasbeurten. Wie ik ook niet mag vergeten is iedereen bij Circus, waar ik altijd kon aankloppen voor een werkplek. Daarnaast wil ik Paradiso bedanken, waar ik nog steeds als werknemer op de reservebank zit. Zonder deze poptempel zou ik waarschijnlijk zijn verworpen tot een ietwat wereldvreemde wetenschapper. Afsluitend wil ik de twee belangrijkste personen in mijn leven, Jacomine en Morris, bedanken. Samen met onze zoon Morris zorgde Jacomine ervoor dat ik, ook wanneer het tegenzat, het licht aan de horizon bleef zien. Zonder haar steun waren deze dissertatie en dit voorwoord nooit afgekomen.



## Inleiding grensoverschrijdende fusies

### Grensoverschrijdende fusies in hun context

Sinds begin jaren negentig is er in Europa een toename waar te nemen in het aantal binnenlandse en grensoverschrijdende fusies. Over de vraag of deze ontwikkeling moet worden toegejuicht of juist met zorg moet worden bekeken, zijn de meningen verdeeld. Vanzelfsprekend wijzen ondernemers op de nieuwe kansen die een fusie biedt voor de eigen werknemers, de aandeelhouders en de consumenten. Tegelijkertijd heerst er bij het grote publiek een zekere vrees voor fusies. Om te profiteren van de synergetische voordelen van fusies zijn dikwijls grootschalige reorganisaties nodig, die nadelig kunnen uitpakken voor het personeel. Samen met de vakbonden staan de werknemers daarom vaak sceptisch tegenover fusies. De meningen van politici over fusies zijn vaak sterk verdeeld. Een fusie kan op de korte termijn leiden tot het verlies van werkgelegenheid en sociale onrust, maar op de lange duur juist ook bijdragen aan de versterking van de economie en de verbetering van het nationale concurrentievermogen.

In de wetenschap wordt steeds meer aandacht besteed aan fusies en overnames. Het onderzoek richt zich dan voornamelijk op de positieve en negatieve consequenties van concentratie. Daarnaast hebben vooral economen zich tot doel gesteld om te onderzoeken of ondernemingsconcentratie ook resulteert in betere prestaties. Een conclusie die veelal getrokken wordt, is dat dit niet het geval is.<sup>1</sup> De Utrechtse econoom H. Schenk heeft berekend dat tweederde van de fusies en overnames geen meerwaarde oplevert en dus als een mislukking getypeerd moet worden.<sup>2</sup>

In de bestaande literatuur wordt doorgaans nauwelijks onderscheid gemaakt tussen fusies en overnames – dit terwijl mag worden aangenomen dat een fusieproces een andere dynamiek kent dan een overnameproces. In geval van een overname is het bijvoorbeeld duidelijker wie de dominante partij is, waardoor het besluitvormingsproces gemakkelijker en sneller kan verlopen. In geval van een fusie moet er veelal gezocht worden naar een compromis en moeten doorgaans verschillende groepen belanghebbenden in de besluitvorming worden betrokken. Het is daarom denkbaar dat het voor een fusiebedrijf moeilijker is om harde besluiten te nemen,

waardoor synergetische voordelen kunnen uitblijven. Ten gevolge hiervan is de kans op een mislukking groot.

Deze dissertatie zal zich uitsluitend concentreren op grensoverschrijdende fusies. Algemeen wordt aangenomen dat grensoverschrijdende fusies relatief moeilijk te verwezenlijken zijn omdat, zoals P. Morosini, S. Shane en S. Singh hebben aangegeven, door sterke afwijkingen in de institutionele en culturele achtergrond gemakkelijk coördinatieproblemen kunnen ontstaan die het integratieproces kunnen schaden.<sup>3</sup> In deze studie zal daarom worden geanalyseerd waarom het vooral moeilijk is grensoverschrijdende fusies te bewerkstelligen. Om hierachter te komen, zullen een aantal fusies die in de twintigste eeuw hebben plaatsgevonden tussen Europese ondernemingen worden onderzocht.

Wanneer we tabel 1.1 bekijken, valt op dat, als gevolg van globalisering, integratie van markten en technologische modernisatie, vooral in de jaren negentig van de twintigste eeuw grensoverschrijdende fusies populair zijn geworden. Opmerkelijk is dat bij alle drie de grensoverschrijdende fusies die voor de Tweede Wereldoorlog in Europa plaatsvonden Nederlandse ondernemingen betrokken waren. Het Nederlandse oliebedrijf Koninklijke ging in 1907 een fusie aan met de Britse branchegeenoot Shell Transport, gevolgd door de fusies in 1929 tussen de Nederlandse en Duitse vezelproducenten Enka en Glanzstoff (AKU), en de Nederlandse en Britse zeep- en margarineproducenten Margarine Unie en Lever Brothers (Unilever). Hierna bleef het lange tijd stil op dit gebied. Pas halverwege de jaren zestig kregen Europese bedrijven opnieuw interesse in een samenwerking met een buitenlandse partner. In totaal kwamen er in de periode 1964-1974 vijf nieuwe transnationale fusiebedrijven bij. Bij twee gevallen waren Nederlandse ondernemingen betrokken.

In de naoorlogse periode beten de Duitse en Belgische producenten van fotografiebenodigdheden Agfa en Gevaert in 1964 het spits af, gevolgd door de fusie in 1969 tussen de Nederlandse en Duitse vliegtuigbouwers Fokker en Vereinigte Flugtechnische Werke (vfw). De Britse bandenproducent Dunlop en de Italiaanse branchegeenoot Pirelli kondigden in 1971 een fusie aan. In een reactie hierop besloten de Oostenrijkse en Franse branchegeenoten Kléber en Colombes Semperit in 1974 hun activiteiten samen te voegen. In de staalindustrie durfden het Duitse Hoesch en het Nederlandse Hoogovens het in 1972 als eersten binnen de branche aan om een grensoverschrijdende fusie aan te gaan. In de naoorlogse periode was er ook een grensoverschrijdende fusie die afviel: in 1969 kwam de Duits-Nederlandse Enka-Glanzstoff-combinatie namelijk geheel in handen van het Nederlandse AKZO-concern.

**Tabel 1.1 Overzicht van grensoverschrijdende Europese fusiebedrijven uit de twintigste eeuw\***

Jaar	Fusiepartners	Nationaliteit	Sector
1907	Koninklijke/Shell Transport (Koninklijke/Shell Groep)	NL/UK	Olie
1929	Margarine Unie/Lever Brothers (Unilever)	NL/UK	Levensmiddelen
1929	Enka/Glanzstoff (AKU NV)	NL/DU	Kunstvezels
1951	Det Danske Luftfartselskab/Aktiebolaget Aerotransport/ Det Norske Luftfartselskap (Scandinavian Airline Systems (SAS))	DE/SE/NO	Luchtvaart
1964	Agfa/Gevaert (Agfa-Gevaert)	DL/BE	Fotografie
1969	Vereinigde Flugtechnische Werke/ Koninklijke Nederlandse Vliegtuigfabriek (vfw-Fokker)	DL/NL	Vliegtuigbouw
1971	Dunlop/Pirelli (Dunlop-Pirelli)	UK/IT	Banden
1972	Hoesch/Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staalfabrieken (Estel)	DL/NL	Staal
1974	Kléber/Colombes Semperit	AU/F	Banden
1988	Asea/Brown Boveri (ABB AG)	SE/CH	Werktuigbouw
1989	Carnaud/MB Group (CMB Packaging SA)	F/UK	Metaal-verpakkingen
1990	Arjomari-Prioux/Wiggins Teape Appleton (Arjo Wiggins Appleton Plc)	F/UK	Papier
1990	Groupe Assurance Générales/Amev (Fortis)	BE/NL	Bank en verzekeraar
1993	Reed International/Elsevier (Reed Elsevier)	UK/NL	Uitgever
1996	Dexia Belgium/Dexia France (Dexia)	BE/F	Bank en verzekeraar
1997	Merita/Nordbanken (MeritaNordbanken Oyj)	Fin/SE	Bank en verzekeraar
1998	“Zürich”-Versicherung/B.A.T. Industries (Zurich Financial Services)	CH/UK	Bank en verzekeraar
1998	Stora Koppabergs/Enso Oyj (Stora Enso Oyj)	SE/FIN	Papier en verpakkings- materialen
1999	Dasa/Casa/Aérospatiale/Matra (EADS)	DL/SP/F	Vliegtuigbouw
1999	British Steel/Hoogovens (Corus Group Plc)	UK/NL	Staal en aluminium
1999	Astra/Zeneca Group (AstraZeneca Plc)	SE/UK	Geneesmiddelen
1999	Total/Petrofina (TotalFina SA)	F/BE	Olie
1999	Hoechst/Rhône-Poulec (Aventis SA)	DL/F	Geneesmiddelen
1999	Reckitt & Coleman/Benckiser (Reckitt Benckiser Plc)	UK/NL	Huishoudelijke artikelen
2001	Aceralia/Usinor/Arbed (Arcelor SA)	SP/F/LUX	Staal

\* In het overzicht zijn alle bekende Europese transnationale fusiecases opgenomen. Voor het opstellen van het overzicht heb ik gebruikgemaakt van verschillende bronnen, waaronder R. Schmidt, ‘Cross-Border Mergers and Corporate Governance: an Empirical Analysis from 1988 to 1999’, in *Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, nr. 36/99 (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 1999). Het is denkbaar dat het overzicht niet volledig is.

Geen van de vijf fusiebedrijven die in de jaren zestig en zeventig zijn gesticht, slaagde er uiteindelijk in een vruchtbare samenwerking tot stand te brengen: alle vijf werden ontbonden of overgenomen door een branchegenoot. Dit geeft aan hoe bijzonder de prestaties van Koninklijke/Shell en Unilever zijn. Ondanks de tussenkomst van wereldoorlogen en economische crises slaagden deze bedrijven erin uit te groeien tot sterke ondernemingen die dominante posities innemen op de internationale markt.

### Centrale onderzoeksvraag en doel van studie

In deze studie concentreer ik mij op het verloop van zes grensoverschrijdende fusiebedrijven waarbij Nederlandse bedrijven betrokken waren. De centrale onderzoeksvraag die hierbij gesteld zal worden, luidt: hoe komt het dat bepaalde grensoverschrijdende fusies een succes zijn geworden en andere niet. In deze studie is gekozen voor de casestudiebenadering. Allereerst zal een succesvol fusiebedrijf worden onderzocht, namelijk het Brits-Nederlandse oliebedrijf Koninklijke/Shell. Door de uitkomsten van deze casestudie te vergelijken met die van de overige cases, kan de prestatie van dit bedrijf beter op waarde worden geschat. In de tweede plaats zullen een drietal cases uit de late jaren zestig en de vroege jaren zeventig in het onderzoek worden betrokken. De geselecteerde cases zijn: Enka-Glanzstoff, vfw-Fokker en Estel. Vervolgens zullen nog twee recentere fusies worden geanalyseerd, te weten Reed Elsevier (1993) en Corus (1999). Door deze zes casestudies met elkaar te vergelijken, is het mogelijk een beter begrip te krijgen van grensoverschrijdende fusies.

### Casestudies

#### *Koninklijke/Shell*

In het eerste deel van de onlangs verschenen bedrijfsgeschiedenis van de Koninklijke Shell Groep vragen de auteurs J. Jonker en J.L. van Zanden zich af of er ooit een grensoverschrijdende fusie is geformeerd die succesvoller is geweest dan die tussen Koninklijke en Shell Transport.<sup>5</sup> Gezien het feit dat het merendeel van de grensoverschrijdende fusies mislukken, is de prestatie van Koninklijke/Shell op zijn minst opmerkelijk te noemen. De prestatie is nog bijzonderder als men zich realiseert dat de bestuurders van Koninklijke/Shell niet konden terugvallen op ervaringen van andere fusiebedrijven. Voor de invulling van het fusieraamwerk, het bestuursmodel en de werkwijze moesten zij dus grotendeels afgaan op de eigen intuïtie. Net als veel latere grensoverschrijdende fusiebedrijven kreeg Koninklijke/Shell onvermijdelijk te maken met integratieproblemen. In tegenstelling tot veel andere fusiebedrijven lijkt het erop dat deze problemen de expansie van

Koninklijke/Shell niet heeft geremd. Dit roept de vraag op hoe het succesvolle huwelijk tussen Koninklijke en Shell Transport kan worden verklaard. Hoe heeft Koninklijke/Shell gedurende de eerste fusiejaren bijvoorbeeld eventuele valkuilen weten te vermijden? Tevens zal worden onderzocht hoe Koninklijke/Shell het huwelijk ook op de lange termijn gezond heeft weten te houden.

Door een aantal perioden uit de eerste vijftig fusiejaren uit te lichten, kan een goed beeld worden verkregen van de organisatorische ontwikkeling van Koninklijke/Shell en de wijze waarop het bedrijf reageerde op drastische veranderingen in de markt en in de institutionele omgeving. Zo zal onder andere worden onderzocht hoe het bedrijf de enorme expansie op organisatorisch vlak dacht te kunnen opvangen. Bovendien zal nagegaan worden hoe Koninklijke/Shell zich meende te kunnen wapenen tegen de mogelijke gevolgen van oorlogen en politieke revoluties. Aan de hand van de lessen die uit deze periodes getrokken kunnen worden, is het mogelijk aan te geven waarom de grootschalige reorganisatie die plaatsvond in de jaren vijftig eigenlijk nodig was. Kan hieruit geconcludeerd worden dat het integratieproces en dus de fusie vijftig jaar na de oprichting nog steeds niet was afgerond?

De reden dat ik Unilever niet in mijn onderzoek heb betrokken, is dat dit bedrijf geen toegang wenste te verlenen tot zijn bedrijfsarchieven. Hierdoor zou ik mij voor wat betreft de totstandkoming van de fusie geheel hebben moeten baseren op secundaire literatuur.<sup>6</sup> Koninklijke/Shell daarentegen gaf mij wel ongelimiteerde toegang tot zijn archieven. Daardoor ontstond de unieke kans om te onderzoeken hoe een van de eerste grensoverschrijdende fusiebedrijven ter wereld zich gedurende de eerste vijftig jaar heeft ontwikkeld. De uitvoerige behandeling van de Koninklijke/Shell-case was mede mogelijk omdat ik sinds 2003 deel mocht uitmaken van het onderzoeksteam van het Onderzoeksinstituut voor Geschiedenis en Cultuur van de Universiteit Utrecht (OGC), dat door de Koninklijke Shell Groep was benaderd voor het schrijven van een bedrijfsgeschiedenis ter gelegenheid van het honderdjarige bestaan van het bedrijf in 2007.

### *Vergelijking*

#### *a) Duits-Nederlandse fusies Enka-Glanzstoff, vfw-Fokker en Estel*

René Olie heeft in zijn dissertatie *European transnational mergers* geprobeerd een verklaring te geven voor het moeizame verloop van de in de jaren zestig en zeventig geformeerde grensoverschrijdende fusies. In zijn onderzoek licht hij een drietal cases in het bijzonder uit, namelijk: Enka-Glanzstoff, vfw-Fokker en Hoogovens/Hoesch (Estel).<sup>7</sup> Olie heeft uiteengezet hoe integratieproblemen hebben kunnen ontstaan en welke factoren ten grondslag hebben gelegen aan het teleurstellende verloop van Enka-Glanzstoff, vfw-Fokker en Estel allianties. Hij kwam tot de conclusie dat de integratieproblemen van deze drie transnationale onder-

nemingen voornamelijk werden veroorzaakt door ongunstige omgevingscondities, een slechte strategische ‘fit’, cultuurverschillen, een gebrekkig organisatorisch raamwerk, een tekort aan gezamenlijke identificatiesymbolen en slecht management.<sup>8</sup> Alleen Enka-Glanzstoff slaagde er na een aantal moeizame jaren in veel van zijn integratieproblemen te overwinnen.

Olies studie biedt de mogelijkheid de ervaringen van deze bedrijven te vergelijken met die van Koninklijke/Shell, Reed Elsevier en Corus. Onderzocht zal worden of de factoren die Olie aandraagt voor het succes of falen van de fusiebedrijven in de jaren zestig en zeventig dezelfde zijn als de factoren die het verloop van grensoverschrijdende fusies in een ander tijdvak bepalen. Aangezien Olie met zijn studie enkel fusiebedrijven uit een specifieke periode heeft onderzocht, is het de vraag of zijn verklaring voor het succes of falen van grensoverschrijdende fusies niet meer is dan een momentopname. Bovendien worden in Olies onderzoek enkel cases behandeld die teleurstellend zijn verlopen. Omdat Olie de drie fusiecases al uitvoerig heeft behandeld, zal in deze studie worden volstaan met het geven van een beknopt overzicht ervan. Om een passende vergelijking tussen de cases te kunnen maken, heb ik de jaarverslagen van bedrijven bestudeerd en verschillende studies over de afzonderlijke bedrijven geraadpleegd. In het bijzonder wil ik hierbij noemen de bedrijfsgeschiedenis van Enka door B. Klaverstijn, die van Fokker door M.L.J. Dierikx en van Hoogovens door J.J. Dankers en J. Verheul.<sup>9</sup>

#### *Enka-Glanzstoff, 1969-1984*

Olie laat zijn onderzoek naar de Enka-Glanzstoff fusie eind jaren zestig beginnen. Dit is merkwaardig, omdat de fusie in werkelijkheid uit 1929 stamde. Uit het vooronderzoek is gebleken dat na de Tweede Wereldoorlog het merendeel van de aandelen AKU – de Nederlandse houdstermaatschappij van Enka-Glanzstoff – in handen was van Nederlandse aandeelhouders.<sup>10</sup> Nadat AKU in 1969 besloot te fuseren met het Nederlandse KZO verwaterde het Duitse aandeel nog verder. Door deze fusie was Enka-Glanzstoff onderdeel geworden van het Nederlandse chemieconcern AKZO. Olie heeft in zijn studie naar de kunstvezelactiviteiten van AKZO laten zien dat de reorganisatie die op de overname volgde grote gevolgen had voor Enka-Glanzstoff. Ondanks dat Enka-Glanzstoff formeel dus geen fusiebedrijf was, is ervoor gekozen deze case toch in mijn onderzoek te betrekken. In de eerste plaats biedt deze casestudie de mogelijkheid om vast te stellen op welke manier de integratie na een fusie verschilt van die na een overname. Daarnaast kan de Enka-Glanzstoff-case inzicht bieden in de gevolgen van veranderende omgevingscondities op het integratieproces bij internationaal opererende bedrijven.

*b) Brits-Nederlandse fusies: Reed Elsevier en Corus*

De laatste twee grensoverschrijdende fusiebedrijven die in dit onderzoek zullen worden betrokken, zijn Reed Elsevier en Corus. Om een aantal redenen is voor deze cases gekozen. De eerste reden is dat tot op heden het fusieverloop van deze bedrijven nog niet op een wetenschappelijke manier is onderzocht. In de media daarentegen hebben deze twee fusies, en met name Corus, veel aandacht gekregen. Door de Reed Elsevier- en de Corus-cases te onderzoeken, is het mogelijk vast te stellen hoe deze meer recente grensoverschrijdende fusies zijn verlopen. De Corus-fusie biedt mij bovendien de kans na te gaan of Hoogovens na het mislukken van de Estel-fusie bij zijn tweede fusiepoging met British Steel meer succes had. Door de beide fusies waarin Hoogovens betrokken was te behandelen, kan worden bepaald of het mogelijk is om van fusie-ervaringen te leren. Wat de Reed Elsevier-case zo interessant maakt, is dat het in tegenstelling tot de andere cases een fusie betreft tussen twee bedrijven uit de dienstensector. Dit maakt het mogelijk om vast te stellen of fusies tussen ondernemingen uit de dienstensector eenvoudiger tot stand te brengen zijn dan fusies tussen industriële bedrijven. Om deze hypothese te kunnen testen, zullen voor alle cases ook de sectorspecifieke kenmerken worden geanalyseerd.

Een andere reden waarom juist voor deze casestudies is gekozen, is dat het in beide gevallen Brits-Nederlandse fusies betreft. Uit tabel 1.1 wordt duidelijk dat vooral deze transnationale variant erg populair lijkt te zijn bij Nederlandse ondernemingen. Van de in totaal negen grensoverschrijdende fusies waar Nederlandse ondernemingen in de twintigste eeuw bij betrokken zijn geweest, waren er maar liefst vijf van Brits-Nederlandse makelij.<sup>11</sup> Dit roept de vraag op waarom Nederlandse en Britse bedrijven over en weer zo geïnteresseerd waren in nauwe samenwerking.<sup>12</sup> Opmerkelijk is ook dat fusies met Britse bedrijven schijnbaar succesvoller zijn verlopen dan bijvoorbeeld Duits-Nederlandse fusies. De vraag is of hier een verklaring voor te vinden is. Door de achtergronden van de Duits-Nederlandse en Brits-Nederlandse cases met elkaar te vergelijken, kan worden vastgesteld of de nationale compositie, of bijvoorbeeld het tijdvak waarin de fusie tot stand is gekomen, bepalend zijn geweest voor de uitkomst ervan.

Reed Elsevier en Corus waren niet bereid om inzage te geven in hun bedrijfsarchieven. Toch zijn deze fusiecases in de studie betrokken. Oud-bestuurders van deze ondernemingen waren namelijk bereid om, door middel van interviews, mee te werken aan het onderzoek. Bij Unilever bestond de mogelijkheid tot het afnemen van interviews niet, omdat de directbetrokkenen van weleer niet meer in leven zijn. Voor de meer recente fusies was relatief veel bronmateriaal publiekelijk voorhanden. Officiële bedrijfsuitgaven, zoals jaarverslagen en persberichten, maar ook artikelen in tijdschriften en kranten, vormden interessante bronnen van onderzoek. Voor de bestudering van de Reed Elsevier-case leverde de studie getiteld *Onder Uitgevers* van de journalisten R. Vermeulen en Ph. de Wit bruikbare

aanknopingspunten.<sup>13</sup> Ook bood de biografie *Tegen het Idealisme* over de bestuursvoorzitter van Elsevier en *co-chairman* van Reed Elsevier – P.J. Vincken – door P. Frentrop een interessant beeld van onder andere de bestuurlijke verhoudingen tussen de Britten en de Nederlanders binnen het concern.<sup>14</sup>

Het feit dat ik voor mijn onderzoek deels was aangewezen op interviews, had zowel voor- als nadelen. Dankzij de persoonlijke gesprekken met de hoofdrolspelers kon inzicht worden verkregen in achtergronden van de fusie die doorgaans niet in bedrijfsarchieven zijn terug te vinden. Een nadeel van deze aanpak was dat gebeurtenissen door betrokkenen niet altijd even objectief werden belicht, onder meer omdat sommigen van hen beschadigd uit het fusieproces waren gekomen. Hierdoor was het noodzakelijk om individuele zienswijzen zorgvuldig te wegen en de informatie te verifiëren aan de hand van gegevens uit andere bronnen. Ook is er bij de selectie van de geïnterviewden rekening mee gehouden dat zowel Nederlandse als Britse ex-bestuursleden en zowel voor- als tegenstanders van de fusie aan het woord zouden komen (zie pagina 299 voor een lijst van de geïnterviewden). Met de behandeling van de Reed Elsevier- en Corus-case lever ik enige stenen aan waarop in de toekomst, wanneer de archieven van de bedrijven zullen worden opgesteld voor onderzoek, kan worden voortgebouwd.

### Succes of mislukking?

Voor alle zes de fusiecases zal worden onderzocht of zij succesvol zijn geweest of als een mislukking moeten worden beschouwd. Om een dergelijk onderscheid te kunnen maken, moet eerst worden bepaald vanuit welk perspectief je een fusie bekijkt. Een fusie kan vanuit het oogpunt van de aandeelhouders of de zittende bestuurders een succes zijn, maar door werknemers of consumenten als een mislukking worden ervaren. In dit onderzoek zal het succes of falen van een fusie worden vastgesteld door na te gaan in hoeverre de fusie heeft voldaan aan de verwachtingen van zowel de bestuurders zelf, als aan die van de aandeelhouders, de werknemers en de consumenten. Om de prestaties van het fusiebedrijf te bepalen, zullen op de eerste plaats de indicatoren aandeelhouderswaarde, winstgroei en arbeidsproductiviteit worden gehanteerd. Uit de ontwikkeling van de beurskoersen zal worden afgelezen of de fusie positief of negatief heeft uitgewerkt voor de aandeelhouders. De arbeidsproductiviteit zal worden berekend door de voor inflatie gecorrigeerde omzet te delen door het totale aantal werknemers van het concern. Op de tweede plaats zal worden onderzocht in welke mate de ondernemingen erin zijn geslaagd de oorspronkelijke langetermijndoelstellingen te verwezenlijken. Ten derde zal worden geanalyseerd in hoeverre de bedrijven hebben weten te profiteren van synergieën. Onder 'synergieën' wordt verstaan de voordelen die voortvloeien uit het samenvoegen van de verschillende productie-, marketing-, onderzoeksactiviteiten (R&D) en administratieve functies. Als vierde



zal worden onderzocht welk effect de fusie had op de positie van de werknemers. Studies van onder andere K. Gugler en B. Yutoglu hebben aangetoond dat werknemers in veel gevallen nauwelijks profiteren van fusies.<sup>15</sup> Helaas bleek het niet mogelijk te zijn de gevolgen van fusies op de loonontwikkeling te meten. Wel zal worden aangegeven welk effect een fusie heeft gehad op de werkgelegenheid en de carrièrekansen. Ten slotte zal worden nagegaan of de consumenten hebben geprofiteerd van de betreffende fusie. Zo zal voor de drie Brits-Nederlandse bedrijven worden onderzocht welke gevolgen de fusie had op de kwaliteit, de dienstverlening en de prijs van de geleverde producten of diensten.<sup>16</sup>

### Theoretisch kader

In verschillende studies over multinationale ondernemingen wordt het bestaan van verschillende nationaal-juridische, politieke, economische en culturele systemen als een verklaring aangedragen voor het ontstaan van integratie- en coördinatieproblemen.<sup>17</sup> Vaak blijft echter onduidelijk hoe groot deze tegenstellingen in werkelijkheid zijn en op welke wijze deze de samenwerking hinderen. Per fusiecase zullen de conflicterende nationale omgevingscondities die ten grondslag liggen aan het ontstaan van veel integratie- en coördinatieproblemen bij grensoverschrijdende fusies in kaart worden gebracht. In het afsluitende hoofdstuk zullen verschillende barrières worden onderscheiden, waar vooral grensoverschrijdende fusiebedrijven op stuiten en die nadelig kunnen uitwerken op de slagingskans van dit soort fusies.

#### *Rijnlands versus Angelsaksisch*

De Franse bankier M. Albert was een van de eersten die getracht heeft de economieën van landen van elkaar te onderscheiden en te typeren.<sup>18</sup> Hij stelt dat er ten minste twee varianten van het kapitalistische model bestaan, namelijk het Rijnlandse en het Angelsaksische model. Als typisch Angelsaksisch ziet Albert de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. West-Europese landen voldoen volgens hem aan de karakteristieken van het Rijnlandse model. Kenmerkend voor Angelsaksische economieën is dat individueel succes er de boventoon voert en dat de staat weinig onderneemt om de markt te reguleren. Ten gevolge hiervan zouden deze economieën worden gedomineerd door ondernemingen. Omdat Angelsaksische bedrijven voor hun financiering sterk afhankelijk zijn van de beurs, is het volgens Albert logisch dat hun beleid meer afgestemd is op de kortetermijndoelstellingen van beleggers. In Rijnlandse economieën daarentegen vallen bedrijven voor hun financiering grotendeels terug op huisbankiers of familie. Het beleid van deze bedrijven is als gevolg hiervan ook meer afgestemd op groei op de lange termijn. Binnen het bestuur zijn er bovendien meer inspraakmogelijkheden voor

medebestuurders, de staat of werknemers dan gebruikelijk is in bedrijven die in Angelsaksische economieën opereren.

Veel aanknopingspunten om het inzicht te verbeteren in de Nederlandse, Britse en Duitse markteconomieën biedt Alberts benadering niet. Allereerst mist zijn studie de historische dimensie, waardoor het bijvoorbeeld onduidelijk is hoe de Nederlandse en Britse economieën zich aan het begin van de twintigste eeuw tot elkaar verhielden. Ook lijkt het gebruik van een geografische aanduiding weinig bruikbaar. Recent onderzoek van S. Toms en M. Wright heeft aangetoond dat de Britse economie de afgelopen vijftig jaar op een aantal wezenlijke punten verschilde van die van de Verenigde Staten.<sup>19</sup> Onder andere uit de studie van Olie kan geconcludeerd worden dat de Duitse en Nederlandse 'Rijnlandse' economieën op een aantal gebieden eveneens van elkaar afwijken. Een tweede manco is dat Alberts stelling vooringenomen is. Hij is namelijk van mening dat het Angelsaksische model inferieur is aan het Rijnlandse model.

### *National business systems*

De wijze waarop de socioloog R. Whitley markteconomieën in kaart brengt, biedt voor mijn onderzoek betere aanknopingspunten. Uit de wijze waarop bedrijven zijn georganiseerd en markten functioneren, kan volgens Whitley worden afgeleid hoe de nationale *business systems* eruitzien. Whitley meent dat nationale *business systems* op drie manieren van elkaar kunnen afwijken. In de eerste plaats verschillen zij in de wijze waarop de actoren de economische activiteiten en middelen beheersen. Ten tweede wijken zij van elkaar af in de manier waarop de relaties in de markt gestalte krijgen. Ten slotte kan volgens Whitley een onderscheid worden gemaakt in de manier waarop bedrijven binnen de nationale systemen invulling geven aan de machtsstructuur en de controlesystemen. Als verklaring voor deze verschillen stelt Whitley dat ieder land zijn eigen specifieke institutionele context heeft, bestaande uit materiële instituties (zoals onder andere de staat, de kapitaalmarkt, de arbeidsmarkt en het onderwijssysteem) en immateriële instituties (zoals vertrouwen, loyaliteit, houding ten opzichte van samenwerking, gezag, risico en innovatie).<sup>20</sup> Om de verschillen tussen de nationale *business systems* te achterhalen, moet volgens Whitley onderzoek worden gedaan naar de manier waarop deze sociale instituties zijn vormgegeven.

In navolging van Whitley hebben de Nederlandse bedrijfssociologen A. van Iterson en R.L. Olie geprobeerd het Nederlandse *business system* te karakteriseren.<sup>21</sup> Zij merken op dat Nederland, mede dankzij zijn koloniën, al vroeg internationaal georiënteerd was en dat Nederlandse bedrijven in het bijzonder een sterke positie hadden weten op te bouwen in de handels- en dienstensector. Een ander kenmerk van het Nederlandse *business system* is volgens Van Iterson en Olie dat het management van Nederlandse bedrijven over een hoge mate van bestuurlijke

vrijheid beschikt. In de besluitvorming zouden niet zozeer de belangen van alleen de aandeelhouders worden meegewogen maar ook die van andere *stakeholders*, zoals consumenten, leveranciers, staat, werknemers en werknemersorganisaties. Zij stellen dat Nederlandse bestuursleden vroeg inzagen dat er compromissen moesten worden gesloten om alle groepen belanghebbenden tevreden te stellen. Dit verklaart volgens hen waarom het zoeken naar consensus binnen het Nederlandse bestuursmodel zo hoog op de agenda staat en autoritaire leiders in Nederland nooit echt voet aan de grond hebben gekregen. Een interessant aspect van hun studie is dat zij hieraan een historische dimensie hebben toegevoegd, door te stellen dat de fundamenteën voor het Nederlandse systeem al terug zijn te voeren tot de zeventiende eeuw. Het is echter de vraag of het door Van Iterson en Olie geschetste beeld, namelijk dat het Nederlandse *business system* wordt gekenmerkt door een hoge mate van continuïteit, wel klopt.

### *Varieties of Capitalism*

Doordat Whitley een groot aantal verschillende soorten instituties behandelt, is het moeilijk zijn *national business system*-concept te operationaliseren. Ook is Whitleys model erg statisch, wat betekent dat de nationale modellen nauwelijks aan veranderingen onderhevig zijn. Het theoretische kader dat de politieke economen P.A. Hall en D.W. Soskice hebben ontwikkeld, biedt een goede manier om Whitleys *business system*-model in te vullen.<sup>22</sup> Anders dan Whitley kiezen Hall en Soskice in hun studie *Varieties of capitalism* niet voor een micro-economische, maar voor een macro-economische benadering. Op deze manier kan volgens hen de ontwikkelingen binnen de nationale systemen het best worden weergegeven.

Hall en Soskice onderscheiden twee ideaaltypen van markteconomieën, namelijk de liberale markteconomie (LME) en de gecoördineerde markteconomie (CME). Van beide markteconomieën hebben zij een lijst met kenmerken opgesteld. Aan de hand van deze lijst kan worden vastgesteld binnen wat voor soort institutionele omgeving bedrijven opereren (zie tabel 1.2). Dankzij de twee door hen geconstrueerde ideaaltypen van markteconomieën kunnen de Nederlandse, Britse en Duitse economieën ten tijde van de bestudeerde fusies worden gekarakteriseerd. Hall en Soskice beargumenteren dat bedrijven in LME's hun activiteiten voornamelijk coördineren via hiërarchieën en markten, terwijl ondernemingen in CME's afhankelijk zijn van niet-marktgerelateerde netwerken. Volgens Hall en Soskice staan de Verenigde Staten en Groot-Brittannië model voor de LME en staat Duitsland model voor de CME. Beiden zijn van mening dat de institutionele omgeving het gedrag van ondernemingen sterk beïnvloed. Om te weten te komen op welke manier de nationale instituties bedrijven beïnvloeden, is het volgens Hall en Soskice nodig te bestuderen op welke manier bedrijven relaties aangaan met hun institutionele omgeving, namelijk:

Tabel 1.2 Schematische weergave van studie Hall en Soskice, *Varieties of capitalism*

<i>Varianten</i>	Liberaal markteconomieën (LME's)	Gecoördineerde markteconomieën (CME's)
<i>Industrial relations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– conflictmodel</li> <li>– vakbonden en bedrijfsorganisaties krijgen nauwelijks mogelijkheden tot inspraak</li> <li>– beloning wordt van bovenaf vastgesteld</li> <li>– hoge mate van bestuurlijke vrijheid</li> <li>– arbeidscontracten hebben korte looptijd en bieden weinig sociale zekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– coöperatief model</li> <li>– vakbonden en bedrijfsorganisaties spelen een grote rol</li> <li>– beloning is resultaat van samenspraak tussen verschillende groepen belanghebbenden</li> <li>– lage mate van bestuurlijke vrijheid</li> <li>– arbeidscontracten hebben lange looptijd en bieden hoge mate van sociale zekerheid</li> </ul>
Beroepsopleiding en scholing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– weinig mogelijkheden tot interne opleiding geboden; is zaak van werknemers zelf</li> <li>– technische opleiding niet het resultaat van optreden bedrijfsorganisaties</li> <li>– vooruitstrevend onderzoek uitgevoerd door academische instituten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wel mogelijkheden geboden tot interne bij- of omscholing</li> <li>– technische opleiding in nationale opleidingsinstituten afgestemd op wensen bedrijfsleven</li> <li>– vooruitstrevend onderzoek uitgevoerd door zowel eigen R&amp;D afdeling als universiteiten</li> </ul>
Financieel systeem en <i>corporate governance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– toegang tot kapitaalmarkt is afhankelijk van waardebeoordeling beurs</li> <li>– geen sterk verweven netwerk van belanghebbenden; investeerders afhankelijk van verschaafte informatie door bedrijf zelf</li> <li>– fusie of (vijandige) overname kan met of zonder steun bestuur plaatsvinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– voor kapitaalbehoefte onafhankelijk van beurs; toegang tot <i>patient capital</i></li> <li>– sterk verweven netwerk van politici, bankiers, investeerders en vertegenwoordigers bedrijfsleven; via interne kanalen houden zij toezicht op functioneren bedrijf</li> <li>– fusie of overname kan alleen plaatsvinden wanneer bestuur hier vrijwillig mee instemt</li> </ul>
Relaties tussen branchegenoten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sterke antikartelwetgeving</li> <li>– reikwijdte en macht bedrijfsorganisaties is beperkt</li> <li>– technologieën en patenten worden nauwelijks gedeeld met branchegenoten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– werking van antikartelwetgeving ondergraven door sterke mate van informele samenwerking</li> <li>– overkoepelende bedrijfsorganisaties bezitten veel macht</li> <li>– technologie en patenten worden gedeeld met branchegenoten</li> </ul>
Werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>– werknemers hebben nauwelijks mogelijkheden tot medezeggenschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sterke vertegenwoordiging van werknemers; hoge mate van inspraak</li> </ul>

- 1) *industrial relations*: de manier waarop bedrijven hun relatie met vakbonden, ondernemingsraden en de staat invullen;
- 2) de manier waarop bedrijven investeren in de beroepstraining en scholing van hun werknemers;
- 3) de manier waarop bedrijven opereren binnen financiële systemen en hoe *corporate governance*-structuren zijn vormgegeven;
- 4) de manier waarop bedrijven en concurrenten met elkaar omgaan;
- 5) en ten slotte de wijze waarop werknemers betrokken zijn bij het besluitvormingsproces.

Voortbouwend op de studie van Hall en Soskice heeft historicus J. Touwen geprobeerd aan te tonen hoe de Nederlandse economie zich tot deze twee ideaaltypen verhoudt. Touwen stelt dat het Nederlandse *business system* aan meer verandering onderhevig is dan Irtson en Olie doen vermoeden. Volgens Touwen voldoet de Nederlandse markt tussen 1950 en 1980 aan vrijwel alle kenmerken van een gecoördineerde economie.<sup>23</sup> Vervolgens stelt hij dat de Nederlandse markteconomie gedurende de laatste twee decennia zich meer heeft ontwikkeld richting het liberale model. Alleen op het gebied van bedrijfsopleiding, scholing en de relatie met de werknemers zijn volgens Touwen nog duidelijk de kenmerken van een CME zichtbaar.

In deze studie is ervoor gekozen om dezelfde benadering als die van Hall en Soskice te gebruiken, om de uiteenlopende nationale politieke en economische achtergronden van de geselecteerde bedrijven in kaart te brengen. Onderzocht zal worden hoe de nationale institutionele context de totstandkoming van fusies heeft beïnvloed en hoe *stakeholders* het fusieverloop hebben beïnvloed. Aan de hand van de karakteristieken die Hall en Soskice van de verschillende markten hebben gegeven, kunnen eventuele conflictpunten of barrières voor grensoverschrijdende fusies worden geïdentificeerd. Voor zowel de benadering van Whitley als die van Hall en Soskice geldt dat zij sterk gebaseerd zijn op kenmerken van markteconomieën uit de jaren negentig. In deze studie zal een eerste aanzet worden gegeven om hier een historische dimensie aan toe te voegen.

#### *Bedrijfsleven In Nederland in de Twintigste Eeuw (BINT)*

Zoals de studie van Touwen heeft laten zien, kunnen bedrijfshistorici een belangrijke rol spelen bij het analyseren van de ontwikkeling van nationale bestuursmodellen. Dit was een van de redenen achter de start van het BINT-project (Bedrijfsleven In Nederland in de Twintigste eeuw) in 2002. De wetenschappers die aan dit project verbonden zijn, hebben zich ten doel gesteld om de veranderende karakteristieken van het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw in kaart te brengen.<sup>24</sup> In de afzonderlijke deelprojecten zal aandacht worden besteed aan de belangrijkste ontwikkelingen in het Nederlandse *business system* in de twintigste