

Rijnlands model versus het Anglo-Amerikaanse model

Met een economische teruggang groter dan we in vijftig jaar hebben gezien, rijst de vraag: hoe is een crisis als deze in de toekomst te voorkomen? Meer regelgeving en meer toezicht, zeggen sommigen. Meer fatsoen en meer langertermijndenken, zeggen anderen. Deze 'anderen' zijn de Rijnlanders, voorstanders van een economische benadering waarbij winst maken slechts één factor – en zeker niet de belangrijkste - is in een complex samenspel van maatschappelijke en sociale waarden. Wat is deze Rijnlandse manier van zakendoen en wat kan het betekenen voor onze economie?

Over de oorzaken van de huidige mondiale crisis waren economen en politici het snel eens: in de Verenigde Staten werden op grote schaal loodzware hypotheekleningen verstrekt die bij het geringste zuchtje financiële tegenwind voor de woningbezitter wel onbetaalbaar móesten worden. Deze onverantwoorde hypotheekleningen waren inmiddels onderdeel van de kapitaalhandel tussen financiële instellingen, met als gevolg dat banken niet meer aan elkaar durfden te lenen, uit angst een overeenkomst aan te gaan met een instelling die in het bezit is van deze potentieel dodelijke hypotheekleningen. Leen nooit aan iemand die op afzienbare termijn failliet kan gaan – zo slim waren de bankiers nog wel.

De vraag die in Europa werd gesteld toen duidelijk werd hoeveel risicovolle hypotheekleningen waren verstrekt, was: hoe kun je als bankier een lening verstrekken die alleen kan worden terugbetaald bij blijvende stijging van huizenprijzen, en bij zeer rooskleurige toekomst van de huizenbezitter? Waarom hang je klanten moedwillig met hun hoofd in een strop?

In deze vraag is de Rijnlander te herkennen, zegt prof.dr.ir. Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de TU/e, organisatieadviseur, graag gezien spreker over management en pleitbezorger van de Rijnlanders. 'In een Rijnlandse manier van handel drijven hang je een consument geen molensteen om de nek. In de Anglo-Amerikaanse visie is dit geen probleem, want een risicovolle lening levert veel geld op. En als het mis gaat dan zet je de mensen op straat en verkoopt het huis weer. Jij bent gedekt. Het leed wat dit berokkent, is geen factor die een rol speelt in deze economische modellen.'

Overigens hadden de hypotheekverstrekkers zich misrekened: de hypotheekleningen bleken voor veel mensen onbetaalbaar, vervolgens stortte de huizenmarkt in en werd de dekking van de huizen veel minder waard. De rest is geschiedenis.

Rijnlands voor beginners

Om te beginnen een kort college *Rijnlands in het licht van de crisis* van professor Weggeman. Rijnlands is overigens geen nieuwe stroming of ideologie: het is een benaming voor een manier om met samenleving en economie om te gaan. Al honderden jaren doen Europese – maar ook Aziatische! – landen dit. De term Rijnlands werd rond 1990 geïntroduceerd. Het woord slaat op de visie op economie van mensen in het land waar de Rijn stroomt. Noordwest Europa dus. (Daarbij is de Rijnlander zowel een konijnen-, kippen-, als paardenras.)

Mensen zijn het er volgens Weggeman over eens dat de oorzaak van de crisis ligt bij de rupsjes-nooit-genoege in het bedrijfsleven. Zij willen almaar meer hebben, en denken niet na over de gevolgen op lange termijn. Scoren, graaien, cashen en bonussen - en dat allemaal zo snel mogelijk. Hierbij zijn onverantwoorde risico's genomen.

Onverantwoord, omdat je er een financieel systeem mee uit balans brengt.

Een Rijnlander daarentegen is betrokken bij de sociaal economische effecten van zijn handelen. Wanneer de omgeving schade ondervindt, of de verschillen tussen rijk en arm worden steeds groter, of jouw opvolger in het bedrijf wordt opgezadeld met jouw problemen, dan is de Rijnlander geneigd om te dimmen, zich in te houden of andere keuzes te maken. Er zijn namelijk meer variabelen dan het maximaliseren van de inkomsten. Ook milieu, omgeving, medewerkers, politiek, publieke opinie, et cetera, spelen mee in zijn afwegingen.

De hypotheekverstrekkers in de VS zagen mogelijkheden om meer geld binnen te halen door steeds grotere risico's te nemen. Ze maakten een model met variabelen als winst, sociale gevolgen, lange termijn effecten, milieueffecten. Wanneer je daarin winstmaximalisatie als allerbelangrijkste definieert, dan zijn de andere variabelen in jouw beleving meteen een stuk minder belangrijk, zegt Weggeman.

Het Anglo-Amerikaanse model richt zich op de shareholders, waarvan de bestuurders met hun bonussen ook onderdeel zijn. De Rijnlanders richten zich op de stakeholder. In dat geval moet je zorgen dat de financiers tevreden zijn, maar ook de medewerkers, de mensen die in de omgeving wonen, de klanten. Dat hele stelsel moet je optimaliseren. Een spel van de nuance.

Anglo-Amerikaans is macho, met veel glitter and glamour, er lukt veel en er wordt grof geld verdiend. Europeanen hebben heel lang bewondering gehad voor de manier waarop de Amerikanen zaken doen, terwijl dat juist heel eenvoudig is, stelt de hoogleraar. Als je daar niet goed presteert, dan zeg je: *you're fired!* Dat is nogal gemakkelijk managen. Hier heb je CAO's, vakverenigingen, ondernemingsraden, opzegtermijnen, dossiervorming. HRM is daarmee in het Rijnland veel moeilijker. Het is dus veel knapper wat AUDI, BMW en Airbus hebben gedaan, dan wat Chrysler doet.

Land van kooplui en dominees

Hoe Anglo-Amerikaans is de VS en hoe Rijnlands is Europa? Het zijn natuurlijk sociologische generalisaties, zegt Weggeman. 'Google, Apple, The Body Shop, zijn in hun management allemaal Rijnlandse bedrijven. Aan de andere kant heb je Europese bedrijven die Anglo-Amerikaanse opereren, die winst op één zetten.'

Binnen Europa is Nederland na Engeland het meest Anglo-Amerikaanse land, stelt de hoogleraar. 'Nederland is al vierhonderd jaar een land van kooplui en dominees, in die volgorde. Wij hebben de grootste geldinstituties van de wereld. Ons ministerie van Financiën is een voorbeeld voor veel andere landen. We hebben de beste pensioenfondsen in de wereld. Wij zijn dus goed in het tellen van geld: wij kunnen de variabelen rondom geld heel goed *handelen*. Dit geld is toevallig ook de belangrijkste factor in het Anglo-Amerikaanse model. Het is daarom niet vreemd dat wij hier naartoe getrokken worden. Duitsland en Frankrijk steunden nog altijd op andere waarden en zijn nu de crisis is toegeslagen veel minder in verwarring.'

Of een economie van Rijnlanders niet in deze crisis terecht was gekomen, is achteraf onmogelijk vast te stellen. Wel relevant is de vraag wat Rijnlandse bedrijven doen in

tijden van crisis? 'Die zeggen: het gaat slecht, we spreken de reserves aan. Ze ontslaan zo min mogelijk mensen, want ze hebben deze mensen niet impulsief aangenomen. Bovendien is het een 'familie'. Ze gaan de mensen opleiden, zodat ze direct aan de slag kunnen met nieuwe machines of een nieuwe werkwijze wanneer de crisis voorbij is. Dat de financiële reserves kleiner worden, is vervelend, maar ze zijn voor deze situaties. Het is ongewenst dat het bedrijf wordt opgesplitst of verkocht, of erger nog: failliet laten gaan. Dit bedrijf is het werk van voorgangers en is bedoeld voor de volgende generaties.' Wat doen Anglo-Amerikaanse tijden van crisis? 'Mensen eruit, research & development-afdelingen sluiten, stoppen met tijdelijke contracten, CEO eruit, interim manager zonder emotionele binding met de mensen erin, saneren, meer efficiency eruit knippen, producten die minder opleveren afstoten, overzeese vestigingen dicht, feestjes weg. *The usual stuff*.'

Beide bedrijven kunnen overleven. Alleen krijgt de Rijnlandse onderneming de sympathie van de omgeving en de Anglo-Amerikaanse niet, maar die geven daar niks om, zegt Weggeman. 'Ze zetten na de crisis een bord buiten: mensen gezocht, en het nieuwe personeel staat weer voor deur.'

Cashen en iets anders doen

Lange termijn versus korte termijn, dat is een cruciaal verschil tussen de twee manieren van zakendoen. Weggeman: 'Er zijn twee variabelen waar veel bedrijven op sturen, dat zijn continuïteit en winst. Nu gaat het erom, met het pistool op de borst: welke vind jij het belangrijkste? De Anglo-Amerikaan zegt dan: winst. En als de tent morgen instort, dan cashen en gaan we iets anders doen. Een Rijnlandse bedrijf zegt: continuïteit, want dit bedrijf bestaat al honderd jaar, we hebben van onze opa gekregen, dat mag dus nooit verdwijnen. Kijk naar Van Bommel Schoenen, Gulpener Bier en Bavaria. Of de Rabobank, de enige bank ter wereld met een triple-A rating, een onafhankelijke rating die wordt vastgesteld door kredietbureaus. En de Rabobank is een coöperatie, Rijnlandser kan het niet! Dit is natuurlijk voor mij een heel dankbaar voorbeeld, maar het is niet verzonnen – het is gewoon waar.'

Familiebedrijf Bavaria

Drs. Peter Swinkels was tot 2007 bestuursvoorzitter van Bavaria, familiebedrijf sinds 1719. Na een studie bedrijfseconomie aan de Erasmus universiteit ging hij in 1972 bij de bierbrouwer aan de slag. Op dit moment is hij bestuursvoorzitter van de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging. Peter Swinkels spreekt op persoonlijke titel en als voormalig topman van Bavaria. De geboren Brabander had geen crisis nodig om te weten dat de lange termijn de belangrijkste termijn is in een economie. 'Wij zijn als Bavaria al zo lang als we herinneren bezig met een Rijnlandse manier van zakendoen. Ons bedrijf is geen *money making machine*, maar een plek waar mensen samenwerken: een werkgemeenschap. Ik had de onderneming in bruikleen van vorige generaties. Het is daarom jouw opdracht om een beter bedrijf aan de volgende generatie over te dragen. Je moet iets positiefs toevoegen. Dat geeft vanzelf al een heel andere horizon – dan kun je onmogelijk de snelle winst centraal stellen.'

Swinkels zag de mentaliteit van snel en veel geld verdienen in de jaren tachtig opkomen. 'Het creëren van waarde voor de aandeelhouder kwam in de tijd van Margaret Thatcher en Ronald Reagan centraal te staan. Hier hoort ook bij dat je mensen die goed presenteren, zeer goed beloont. Zo kwamen de opties en bonussen naar Nederland. We

moesten mee in de rat race van het geld. Je zag dat ondernemers, economen en politici de ideeën en het jargon van de Anglo-Amerikanen overnamen. Dat is uit de hand gelopen.'

Zelfverrijking

Zo uit de hand gelopen dat Swinkels al in 2003 in het openbaar fulmineerde over de exorbitante salarissen die de top van sommige bedrijven voor zichzelf reserveren. 'Er was toen helemaal geen sfeer meer waarin wordt nagedacht over de armoede in de wereld. Ik vond dat onacceptabel. Zelfverrijking is een heilloze weg, wanneer je niet bereid bent iets van je welvaart te delen.' Dan zegt Swinkels met een glimlach: 'Maar ik geloof dat het Rijnlandse denken terrein wint. Ik las dat zelfs Rijkman Groenink nu vindt dat de bonussen en opties moeten worden aangepakt! Dat is toch een positief teken.' Ironie of gemeend, het is bij de goedlachse Brabander soms moeilijk vast te stellen... Toch gelooft hij echt dat het anders zal gaan. 'We gaan op een ander economisch speelveld spelen, met andere regels. We moeten duurzaam produceren en de afspraken over duurzaamheid nu echt effectueren. Dat wordt ook een rat race, maar dan om zo snel mogelijk een groene vlag op het bedrijf te kunnen hijsen.'

De economische problemen dwingen politici, economen en de top van bedrijven na te denken over de toekomst. Dit maakt het Rijnlandse model actueler dan ooit, zegt prof.dr.ir. Mathieu Weggeman. Als we staan voor de keuze tussen Rijnlands en Anglo-Amerikaans, dan zijn er twee mogelijkheden. 'Of we maken nog meer regels – met accreditatiecommissies, visitaties, review en autoriteiten die de financiële markten in de gaten houden - waardoor niet meer kan gebeuren wat er nu mis ging. Of we zetten in op het vertrouwen in elkaar. Want dat zijn we verloren door alle regels. Als je iets vastlegt hoef je er namelijk samen niet meer uit te komen. In het laatste geval kiezen we voor beschaving en vakdeskundig toezicht.'

Rijnlands bestand tegen crisis?

De cruciale vraag is natuurlijk: zal deze Rijnlandse manier een volgende crisis het hoofd kunnen bieden? 'Ik denk het wel.' En hoe zal Nederland er dan uit zien? 'In een Rijnlandse samenleving trek je je veel van elkaar aan. Hier komt niemand om van de honger en heeft niemand het koud 's avonds. Maar er zijn ook geen mensen met twaalf huizen en vierentwintig auto's. Je ziet het in Azië, dat zijn Rijnlandse economieën. De inkomensverschillen tussen de top-aap en de man op de werkvloer zijn bij Indiase, en nog meer, Japanse bedrijven, een factor tien lager dan de verschillen bij Amerikaanse bedrijven als General Motors.'

Dat maakt de Aziatische economieën tot een natuurlijke partner, stelt Weggeman. 'Als je vaststelt: Amerika is over het hoogtepunt heen in zijn economische kracht, en we moeten ons richten op landen als China en India, dan staat Europa veel beter voorgesorteerd om met die landen samen te gaan werken. India en China zijn Rijnlands: de familie, het collectief, de historie. Amerikanen hebben daar geen boodschap aan. Wij snappen dat. Nog een goede reden om onze Rijnlandse roots niet te vergeten.'