Veranderingen in strategie en management control na management buy-out

Marcel Bonnet en Hans Bruining

SAMENVATTING De traditioneel financieel-administratief georiënteerde control-concepten hebben slechts oog voor een deel van het control-vraagstuk. Simons' 'levers of control' verrijkt en verruimt traditionele concepten door rekening te houden met de omgevingsdynamiek. Na een management buy-out scherpt het management de control-systemen aan. In dit artikel gaan de auteurs aan de hand van vier casestudies na of Simons' 'levers of control' herkenbaar zijn bij het implementeren en het aanpassen van de strategie na een buy-out en of er samenhang te constateren is tussen de strategie en de gehanteerde control-mix.

1 Inleiding

Management control geniet ongeveer een eeuw de aandacht van ondernemers, managers en onderzoekers. Sinds het werk van Taylor (1906) is de interesse in en de hoeveelheid literatuur over dit onderwerp sterk gegroeid. Het werk van Anthony (1965, 1988) heeft hieraan een grote bijdrage geleverd. Echter, Anthony's control-concept ondervindt in toenemende mate kritiek: het is niet meer van deze tijd (Otley, 1994) en geeft niet meer aan wat in organisaties op control-gebied plaatsvindt (Speklé, 2001).
Van recenter datum is Simons' (1995) management control-raamwerk. Zijn 'levers of control' verrijkt en verruimt Anthony's concept. Naast de traditionele diagnostische control-systemen bevat het nog drie andere onderling gerelateerde levers (letterlijk: hefbomen). Deze hebben niet alleen als functie de geformuleerde strategie te implementeren, maar ook om daarin veranderingen aan te brengen.
In dit artikel gaan wij na of Simons' control-raamwerk ons in staat stelt zowel het implementeren van de strategie als het initiëren van veranderingen daarin waar te nemen. Wij passen het concept toe bij management buy-outs (MBOs), omdat deze na de uitkoop dikwijls hun strategie en control-systemen aanpassen. Bij vier bedrijven is nagegaan of (1) na de management buy-out veranderingen zijn opgetreden in de strategie, en (2) welke veranderingen in de control-systemen hebben plaatsgehad om deze strategie te implementeren of te veranderen. Uit literatuur (Wright, 1992; Bonnet e.a., 1991; Bruining, 1992) blijkt dat veel MBO's na de uitkoop beter gaan presteren. Het décor van de economische prestatieverbetering geeft onze vraagstelling extra reliëf.

De opbouw van dit artikel is als volgt. In paragraaf 2 besteden wij aandacht aan het model van Simons dat als uitgangspunt fungeert voor ons onderzoek. In paragraaf 3 definiëren wij het begrip MBO en geven wij op grond van literatuuronderzoek in paragraaf 4 aan welke veranderingen in strategie en control we verwachten na MBO. In paragraaf 5 volgt de methodologische verantwoording van ons onderzoek. Wij rapporteren de voornaamste bevindingen in paragraaf 6 en de conclusies in paragraaf 7.

Drs. M.P.B. Bonnet en Dr. J. Bruining zijn als universitair hoofddocent werkzaam aan de Faculteit Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam, respectievelijk bij de capaciteitsgroep Accounting & Finance, sectie Financial & Management Accounting en de capaciteitsgroep Marketing & Organization, sectie Organisatie. De auteurs danken Dr. Roland Speklé voor zijn kritisch commentaar bij een eerdere versie van dit artikel.

2 Simons' levers of control

Simons' control-raamwerk (1995) 'levers of control' vormt het uitgangspunt in ons onderzoek. Dit raamwerk actualiseert Anthony's werk (1965, 1988) dat van grote invloed is geweest op het gebied van management control. Als referentiekader voor Anthony's raamwerk fungeerden grote Amerikaanse bedrijven

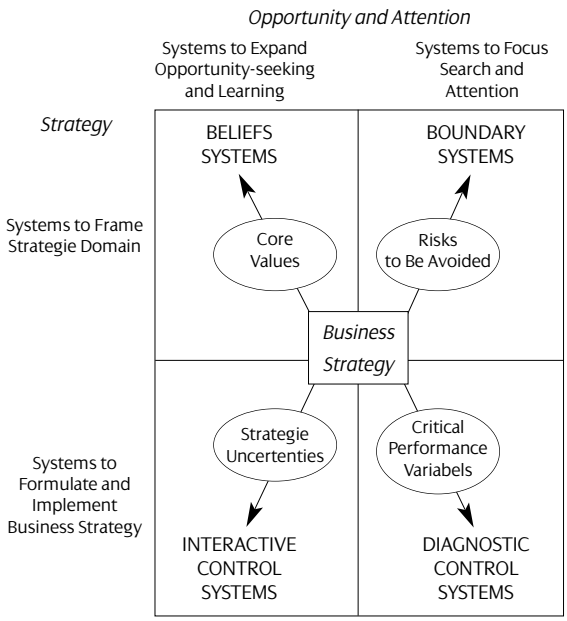
uit de jaren zestig met marktomstandigheden en organisatiestructuren die sterk verschillen van die van hedendaagse Europese bedrijven (Otley, 1994). In hedendaagse dynamische markten verschuift de aandacht van het management van efficiënte implementatie van de strategie naar aanpassingen aan of anticiperen op ontwikkelingen. De control-functie heeft in dynamische omgevingen betrekking op het beheersen van de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de relevante omgeving (Fischer, 1995; Gordon en Miller, 1976; Hayes, 1977; Otley, 1980; Simons, 1995; Speklé, 2001). In Anthony's werk staat de strategie model voor de control-functie (Berry, Broadbent en Otley, 1995). De nadruk ligt op het efficiënt gebruik van de productiemiddelen zonder daarbij het vraagstuk van het formuleren van strategieën te betrekken. Nieuwe strategieën ontstaan zelden als resultaat van formele planning; ze komen veelal min of meer spontaan in de organisatie tot stand (Mintzberg, 1994). Controlsystemen hebben volgens Simons zowel een functie bij het formuleren van strategieën als bij de implementatie daarvan.

Uitgangspunt voor Simons' raamwerk zijn bedrijven die opereren in sterk veranderende markten. Bij nieuw benoemde topmanagers is onderzocht op welke manier zij control-systemen hanteren als 'hefbomen' voor strategische vernieuwing. Zijn onderzoek heeft ten doel relaties tussen strategie en control vast te stellen. Simons definieert management controlsystemen als 'the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities'. Control van organisaties in deze tijd betekent zowel het stimuleren van creativiteit en innovatie bij het personeel, als het minimaliseren van onaangename verrassingen en het corrigeren van verschillen tussen activiteiten en taakstellingen. Om de spanning tussen deze elementen te beheersen, hanteren managers 'levers of control', te weten: beliefs-systemen, boundary-systemen, diagnostische control-systemen en interactieve control-systemen. Een evenwichtige mix van de vier levers is bepalend voor de effectiviteit van het control-systeem.

De ondernemingsstrategie staat in Simons' benadering (figuur 1) centraal. Deze is niet alleen het resultaat van systematische top-down planningsprocessen, maar ook van bottom-up informatie over min of meer spontaan ontwikkelde ideeën. In navolging van Mintzberg heeft de term strategie verschillende betekenissen. De vier control-systemen ondersteunen elk één van deze betekenissen. We lichten de functies van de verschillende levers beknopt toe.

Beliefs en boundaries palen het gebied af waarbinnen strategieën zich mogen ontwikkelen. Beliefs, in de vorm van missies, credo's en intenties, doen dit in uitdagende zin door de kernwaarden en richting van het bedrijf naar binnen en naar buiten te communiceren. Senior managers hanteren deze controls bij belangrijke veranderingen, de invoering van nieuwe strategieën, of voor het activeren van personeel om naar nieuwe kansen voor de organisatie te zoeken. Boundary-systemen stellen door middel van regels en voorschriften grenzen aan het zoeken naar nieuwe oplossingen. Ze brengen de risico's in kaart die het bedrijf en het personeel moeten vermijden. Beliefs en boundaries bepalen mede de cultuur van het bedrijf.

Figuur 1. Management control raamwerk (Simons, 1995 p. 157)



Diagnostische control-systemen, synoniem voor Anthony's control-concept, zijn feedback-systemen, zoals budgetten en prestatie-indicatoren voor situaties waar doelen vooraf te formuleren zijn. De functie hiervan is het implementeren van de geplande strategie.

Interactieve control-systemen, ten slotte, zijn gericht op de strategische onzekerheden. Dit zijn fundamentele veranderingen in de omgeving van het bedrijf, zoals wijzigingen in de afnemersvoorkeur en technologieën en andere ontwikkelingen in de omgeving die kunnen leiden tot het ingrijpend herzien van de fungerende strategie. Deze omgevingsveranderingen manifesteren zich soms plotseling en zijn niet in reguliere informatiesystemen te vangen, noch te

bewaken met behulp van 'management-by-exception'. Interactieve control is dan ook geen afzonderlijk control-systeem, maar vindt zijn oorsprong in de verslaggeving en in observaties. Het topmanagement plaatst de signalen die mogelijke strategische risico's inhouden op de agenda en betrekt managers uit verschillende delen van de organisatie in een zoekproces naar antwoorden en oplossingen (Bonnet, 1999). Het agenderen van deze signalen maakt duidelijk wat het management belangrijk vindt en stimuleert door het hele bedrijf de creativiteit bij het zoeken naar oplossingen.

3 Management buy-out

In de afgelopen tien jaar zijn in Nederland circa 500 bedrijven aan het zittende management verkocht (Bruining e.a., 2000), waarbij het risicodragend vermogen is verstrekt door venture capitalists. Het komende decennium zal naar verwachting het aantal MBO's uit familiebedrijven sterk toenemen. Wij definiëren MBO's als een transactie waarbij één of meer leden van het zittend management de gehele of gedeeltelijke eigendom verwerven van het bedrijf of bedrijfsonderdeel waarin zij geen of in zeer geringe mate aandelen bezaten en dat het moederbedrijf al of niet gedwongen wil afstoten, door in de ogen van de financiers substantieel deel te nemen in het eigen vermogen teneinde het bedrijf(sonderdeel) zelfstandig voort te zetten (Bruining, 1992). Belangrijke kenmerken van dit soort bedrijven zijn:

- het zittende management wordt topmanagement/(mede)eigenaar;
- het opereren op dezelfde markten als voorheen met dezelfde producten;
- het voortaan dragen van de eindverantwoordelijkheid (zelfstandigheid);
- het verkrijgen van een vernieuwd toezicht via een plaats in de raad van commissarissen van de nieuwe externe aandeelhouders;
- de door financiële participatie in sterkere mate financiële afhankelijkheid van de manager/eigenaar van de economische waarde van de onderneming. Dit is een goede voedingsbodem voor zowel herstructurerings- als innovatieve maatregelen.

De vier bedrijven in ons onderzoek hebben tussen 1992 en 1994 een buy-out geëffectueerd. Tot deze vier behoren een privatisering[1] van een afdeling van een Nederlands overheidsbedrijf, een divisionele management buy-out[2] (mainbo) van een grote Nederlandse divisie uit een buitenlands staatsbedrijf, een divisionele management buy-out (mbo) van een middelgrote dochter uit een Nederlands moederbedrijf en een management buy-in (mbi): een door de voormalige leiding teruggekocht bedrijf. Bij de financiering van de drie eerstgenoemde bedrijven zijn participatiemaatschappijen betrokken. Kortheidshalve spreken we in alle vier gevallen over management buy-outs (MBO's).

4 Relatie MBO, strategie en control

Op basis van de buy-out literatuur gaan wij na welke veranderingen wij in de strategie en de control-activiteiten verwachten. Wright et al. (2001) wijzen op de investeringsbeperkingen die moederbedrijven opleggen aan niet tot de kernactiviteiten behorende dochterbedrijven. Hierdoor loopt het desbetreffende bedrijf gevaar achter te blijven bij het ontdekken van kansen en het realiseren van de noodzakelijke groei. Conflicten hierover tussen het hoofdkantoor van de moeder en het zittende management van de dochter zijn een goede indicatie dat een MBO voor een oplossing kan zorgen (Bruining, 1992). Wij verwachten dat door de MBO de strategie wordt gekenmerkt door marktgerichtheid. Hoe de strategie tot stand komt, bepalen de nieuwe aandeelhouders die gewoonlijk bestaan uit het zittende management en een selecte groep verschaffers van risicodragend vermogen.
In plaats van orders uit te voeren die de doelen van het moederbedrijf optimaliseren, maar de innovatie en investeringen in het dochterbedrijf blokkeren, verwerven de zittende managers door de MBO de bevoegdheid te bepalen wat de meest winstgevende business voor hun bedrijf is en welk ondernemingsplan daarbij het beste past. Zahra (1995) toont in een onderzoek bij 47 MBO's in de Verenigde Staten aan dat er substantiële productvernieuwing, research en ontwikkeling en het creëren van nieuwe business plaatsvindt. Op grond hiervan verwachten wij dat de interactieve control na de MBO het zoeken naar en het benutten van nieuwe kansen, alsmede het leren verbeteren van bestaande productie/dienstverlening zal stimuleren.

Een andere relevante empirische bevinding levert het onderzoek van Alchian en Demsetz (1972). Zij stellen dat in bedrijven waarin eigendom en leidinggeven in één hand komen, de afstand tussen beleid en uitvoering sterk wordt verkort. Dit in tegenstelling tot de ondernemingen waarin eigendom en leidinggeven doorgaans is gescheiden. Wij verwachten dat de nieuwe eigenaren een hoger niveau van betrokkenheid zullen tonen dan voor de MBO en dat zij hierdoor een organisatiecultuur creëren die ondernemendheid in het bedrijf aanmoedigt. Dit stimuleert ons inziens

het gebruik van beliefs-systemen door de managers als hulpmiddel ter verschaffing van inspiratie en het aangeven van de richting waarin het bedrijf zich zal dienen te ontwikkelen.

Onderzoeken van Bruining (2002) en van Phan en Hill (1995) laten zien dat door de MBO de topmanagers meer vrijheid en onafhankelijkheid ervaren om eigen beleid te voeren, sneller consensus bereiken met nieuwe aandeelhouders, meer flexibiliteit scheppen in de besluitvorming, meer delegeren en sneller actie ondernemen. Wij verwachten dat door de toename in decentralisatie van taken en bevoegdheden door het management tevens de 'boundaries' zullen worden gedefinieerd, in de zin van rendementseisen, selectie van bepaalde product/marktcombinaties en keuzes voor gedragsopstelling van personeel naar binnen en buiten.
Na de MBO heeft het bedrijf dikwijls een flinke portie vreemd vermogen. Volgens Jensen (1993) en Wright et al. (1994) zullen de schulden en de dividendverplichtingen het management dwingen om de beschikbare economische hulpbronnen zo efficiënt mogelijk te alloceren in projecten met de meeste cash flow en verliesgevende projecten te desinvesteren. Phan en Hill (1995) tonen in hun studie bij 214 MBO's aan dat er een significante relatie bestaat tussen deelname in het eigen vermogen door topmanagement en toegenomen nadruk op efficiënte doelstellingen. Daarom denken wij dat de diagnostische control-systemen een belangrijkere rol zullen spelen na MBO om de overeengekomen doelen tussen managers/eigenaren en aandeelhouders te realiseren.
Onderzoek van Jones (1992) wijst uit dat na een MBO de kwaliteit van informatie voor operationele 'control' verbetert, de formele 'control' intensiveert en het personeel een positieve attitude ontwikkelt ten aanzien van accounting control-technieken die participatie van onderaf toestaan.
Wij concluderen op grond van bovengenoemde onderzoeken dat managers en personeel na de MBO meer persoonlijk prestatieafhankelijke beloningsprikkels en meer dynamiek uit de markt ervaren die een grotere variëteit aan control bij de implementatie van strategie verlangt. Hierin voorziet ons inziens het raamwerk van Simons zoals geschetst in paragraaf 2.

5 Methodologie

Het onderzoek is verricht met behulp van casestudies. Voor een korte beschrijving van de bedrijven uit ons onderzoek verwijzen wij naar bijlage 1[3]. In alle gevallen zijn face-to-face-interviews afgenomen met de algemeen directeur, het hoofd financiën en controlling en de directeur productie. De interviewverslagen zijn door hen geautoriseerd. Tevens zijn informatiebronnen geraadpleegd, zoals krantenartikelen, jaarverslagen, bedrijfskranten en in een enkel geval een ondernemingsplan en een emissieprospectus. Voorafgaande aan de interviews zijn de gestandaardiseerde vragenlijsten opgestuurd, zodat eventuele onduidelijkheden tijdens de interviews konden worden weggenomen. De gevolgde methode verschaft in korte tijd relatief veel gegevens om op analytische wijze het empirisch gehalte van Simons' model te toetsen door separate case-analyse te combineren met vergelijkende case-analyse (Eisenhardt 1989).
De onderzochte bedrijven zijn gerekend naar de omvang van het personeelsbestand tijdens de MBO met 120 tot 240 werknemers in dienst als middelgroot te kwalificeren. Voor een goede spreiding binnen de vier casestudies is door ons gezocht naar variëteit in MBO verschijningsvormen. Dit is een vereiste voor het vaststellen van de aan- dan wel afwezigheid van verbanden tussen de variabelen en daarmee voor het leveren van een bijdrage aan de theorievorming (Van der Zwaan 1992).
MBO's ervaren door het op eigen benen staan een krachtige impuls om zich als zelfstandige onderneming direct te bewijzen. Wij verwachten op grond van de empirische onderzoeken uit paragraaf 4 over de kenmerken van MBO's dat de informatiebehoeften en daarmee de management control-systemen veranderen. Ook bij de bedrijven in een turnaround in Simons' onderzoek is een dergelijke impuls aanwezig. Bedrijven die reeds succesvol zijn maar hun positie in de markt dienen te consolideren, missen de extra drijfveer om direct resultaat te boeken. Deze verscheidenheid in situaties draagt er ons inziens toe bij het toepassingsgebied van Simons' management control-concept verder te onderzoeken. De door ons onderzochte bedrijfssituaties onderscheiden zich van de bedrijven waaraan Simons zijn control-concept ontleend heeft door onder andere de verzelfstandiging van de organisatie, de substantiële persoonlijke deelname in het eigen vermogen door het management en de verandering van aandeelhouder/toezichthouder. Deze factoren zullen het gedrag van het betrokken management beïnvloeden en daarmee hun omgang met management control.

6 Bevindingen uit de case studies

Hieronder rapporteren wij onze bevindingen naar aanleiding van de vraag of Simons' model een herkenbare rol speelt bij de initiatie en de implementatie

van de strategie bij vier Nederlandse MBO's, en hoe de systemen met variëteit in en complexiteit van de situatie rekening houden.
Wij richten ons op de strategie en de levers en vergelijken daarbij de situatie van vóór met die van ná de MBO, om daarmee de dynamiek van de strategieverandering in de organisaties tot uitdrukking te brengen.
De rapportage bestaat uit twee delen. In het eerste deel vindt de rapportage plaats over typen van MBO en in het tweede deel over het model van Simons, te weten strategie en de te onderscheiden levers. In bijlage 2 vatten we de resultaten per casus samen.

Typen van MBO

Naar de wijze waarop managers control-systemen hanteren, blijkt uit ons onderzoek onderscheid tussen het geprivatiseerde bedrijf en de andere MBO's. Bij het geprivatiseerde bedrijf is de formele strategie vóór de privatisering een voornemen dat in de bureauladen belandt. Daarmee ontbreekt het kader voor management control. De control-systemen moeten vanaf de grond worden opgebouwd. In eerste instantie blijven de boundaries bewust beperkt tot financiële grootheden als 'return on investment' (ROI) en investeringsplafonds. Boundaries (over de markten en de marktbenadering) ontwikkelen zich geleidelijk in enige jaren. De beliefs (productontwikkeling en marktgerichtheid) en de diagnostische controls (budgetten, bonussysteem, marktaandeel) krijgen na de privatisering inhoud. De missie is tevens gericht op het doorbreken van de aanwezige bureaucratische cultuur. Intern ondernemerschap en het nemen van initiatieven worden belangrijk gevonden. Ook de interactieve control-processen ontwikkelen zich na enige tijd. Producten hiervan zijn: maatregelen om snelle informatie te krijgen over overheidsbeslissingen, over ontwikkelingen op het terrein van de zorg en over veranderingen in de behoeften van de doelgroepen. Onze bevindingen uit de privatiseringscase vertonen grote gelijkenis met Simons' bevindingen bij turnaround-situaties.
Uit de door ons onderzochte overige drie casestudies blijkt dat vanaf de MBO-transactie diagnostische control-systemen al belangrijk zijn en verder aan belang winnen. Voor de in het aandelenkapitaal participerende managers en personeelsleden is daaraan een bonussysteem gekoppeld. De planning is marktgericht. Verschillende 'codes of conducts' en bepaalde grootheden uit de diagnostische control-systemen, zoals ROI, worden als boundaries ervaren. Dit patroon in management control vertoont gelijkenis met de bedrijven uit het onderzoek van Simons die een geleidelijke verandering ondergaan. Ook die groep van bedrijven hecht groot belang aan diagnostische controls voor het realiseren van de geformuleerde doelen. Een verschil is dat de interactieve controls in de door ons onderzochte MBO's al direct na de MBO onderdeel zijn van het management control-systeem en niet pas na een jaar tot ontwikkeling komen, zoals in Simons' onderzoek.

Strategie en levers of control

De bevindingen ten aanzien van de strategie en de 'levers of control' vatten wij hieronder samen. Ter beperking van de omvang van het artikel illustreren wij in de tekst slechts enkele gevallen. Voor het volledige overzicht over de vier cases verwijzen wij naar bijlage 2.

Strategie

Bij alle vier onderzochte bedrijven blijven de doelen dezelfde, namelijk vergroting van het marktaandeel. De strategieën om die doelen te verwezenlijken, veranderen echter substantieel. Karakteristiek hiervoor zijn bijvoorbeeld case 1 en 2: de monopolistische aanbieder zonder prikkels om kosten te beheersen en zonder ambitieuze omzetdoelstellingen die een marktgeoriënteerde strategie gaat volgen, omdat het na de MBO die prikkels aan den lijve ervaart. Het bedrijf uit case 2 dat van volume-expansie en afhankelijkheid van enkele grote klanten naar marktfocus en maatwerk voor verpakkingen met hoge toegevoegde waarde overgaat, waardoor genoemde afhankelijkheid terugloopt.

Beliefs-systemen

Vóór de MBO ontbraken bij de onderzochte bedrijven beliefs in de betekenis van formele bedrijfsfilosofieën over de wijze waarop waarde wordt gecreëerd. Na de MBO zijn deze beliefs aanwezig in de vorm van het bevorderen van intern ondernemerschap en klantgerichtheid (case 1), respectievelijk versterking van de ondernemingscultuur (case 2) en een sterke oriëntatie op kwaliteit (case 4). Deze 'credo's' worden formeel en duidelijk herkenbaar gecommuniceerd, variërend van de inzet van human resourse managementinstrumenten als training, selectie en opleiding en bedrijfskranten tot organisatorische arrangementen als zeepkistmeetings, het formeren van zelfsturende teams en ISO-certificering. Steeds wordt bevestigd dat iedereen weet welke richting het bedrijf gaat.

Boundary-systemen

De grenzen van het strategisch domein zijn duidelijk

gespecificeerd en hebben voornamelijk betrekking op product/marktcombinaties en op investeringsplafonds. In het geval van case 1 ontwikkelen de strategische domeingrenzen eerst na enige tijd. Opmerkelijk zijn hier de grote aandacht voor het formuleren van richtlijnen om de (nieuwe) klanten te benaderen en voor productontwikkeling. Duidelijke grenzen worden nodig gevonden in samenhang met het bewust stimuleren van intern ondernemingschap.
Bij twee bedrijven veranderen de boundaries niet. Het bedrijf in case 4 keert na de buy-in weer terug naar de vroegere markten om hoge kosten op de nieuwe markten te vermijden en subsidies op bestaande markten te benutten. In alle cases worden investeringsplafonds als boundaries gezien. Vóór de MBO waren de aanwezige boundaries minder hard.

Diagnostische control-systemen

Bij case 1 uit ons onderzoek is pas na de privatisering duidelijk sprake van een geleidelijke exploratie van geschikte diagnostische control-variabelen. In de drie andere cases beschikken de bedrijven over goed ontwikkelde rapportagesystemen. De diagnostische control-systemen vóór de MBO worden echter veelal ervaren als afstandelijk, van bovenaf opgelegd, onrealistisch en niet op de concrete bedrijfssituatie afgestemd. De diagnosesystematiek blijft in alle cases gehandhaafd. Na de MBO blijkt dat managers en medewerkers meer waarde gaan hechten aan accountingmaatstaven en in het bijzonder aan budgetten als stuurinstrument. Er wordt nauwkeuriger gecalculeerd en 'scherper aan de wind gezeild'; ook de budgetdiscipline neemt toe. Deze aanscherping wordt toegeschreven aan het feit dat de informatie meer dan voorheen in overleg met de betrokkenen wordt afgestemd op de informatiebehoeften van personen en afdelingen. In case 3 is 70% van het personeel op enige manier betrokken bij de opstelling van het afdelingsbudget.

Interactieve control-systemen

Vóór de buy-out beperkt de uitwisseling van strategisch belangrijke informatie zich tot het topmanagement van het moederbedrijf en het management van de dochter. Deze informatie-uitwisseling ontbreekt tussen het management van de dochter en de lagere managementniveaus. Na de MBO neemt de frequentie van interactieve control toe. Ook het midden- en lager managementkader wordt betrokken in discussies over strategische onzekerheden. In case 3 en 4 belegt het topmanagement soms wekelijks brainstormsessies met de afdelingsmanagers om vast te stellen of acties van concurrenten, leveranciers, markttrends, of veranderingen in voorschriften gevolgen hebben voor de strategie en zo ja, welke. Interactieve control ondersteunt de strategieformulering in case 1 door integratie van informatie over politieke besluitvorming op het niveau van de Raad van Commissarissen door toevoeging van een commissaris uit de Raad van Gehandicapten. Verder door het instellen van consumentenpanels waarin ook managers zitting hebben. In case 2 geschiedt de ondersteuning tussen de business unit managers en het uitkopend management en in case 3 door synergiebevorderende maatregelen bij overnames en duidelijkheid ten aanzien van de richting en de ontwikkeling van het bedrijf.

7 Conclusies

In dit artikel zijn wij nagegaan of Simons' controlraamwerk ons in staat stelt zowel het implementeren van de strategie als het initiëren van veranderingen daarin bij vier MBO's waar te nemen.
In de door ons bestudeerde gevallen waar eigendom en leidinggeven als gevolg van de MBO in één hand komen, zijn strategie en uitvoering duidelijker op elkaar betrokken. Na de MBO hebben de vier onderzochte bedrijven hun strategieën aangepast, soms drastisch. Zij maken gericht gebruik van controlsystemen om de strategie na MBO te implementeren of te veranderen. Dit komt tot uitdrukking in de veranderingen die zij na de MBO in het controlinstrumentarium aanbrengen. De speelruimte om de strategie aan te passen wordt bepaald door beliefs en boundaries. Beliefs, door daarin nadrukkelijk de richting van het bedrijf en het gewenste elan bij de werknemers tot uitdrukking te brengen. De voornamelijk financieel-administratief geformuleerde boundaries zorgen voor het afbakenen van de speelruimte bij het zoeken naar verbeteringen. Diagnostische controls blijven belangrijk en winnen zelfs aan belang. Ze worden serieuzer genomen mede als gevolg van een grotere mate van participatie bij het vaststellen van de inhoud. Interactieve control breidt zich uit tot alle managementlagen. Het zoeken naar antwoorden voor de strategische onzekerheden gebeurt door frequent kennis en inzicht te delen. Het proces wordt begrensd door de randvoorwaarden vastgelegd in beliefs, boundaries en rendementseisen. Zowel in het geprivatiseerde bedrijf als bij de andere MBO's ligt na de uitkoop de grootste nadruk op de beliefs. Bij de MBO's vormen diagnostische controlsystemen krachtige stuurinstrumenten, terwijl deze bij het geprivatiseerde bedrijf pas na verloop van tijd samen met boundaries en interactieve control-

systemen geleidelijk tot ontwikkeling komen.
Op grond van onze bevindingen uit de casestudies concluderen wij dat het met behulp van het model van Simons de variëteit en de complexiteit van de selectief in te zetten control-activiteiten na MBO adequaat kan worden geanalyseerd en verklaard. Vóór de MBO ontbreekt een duidelijke samenhang tussen strategie en de controllevers en tussen de levers onderling. Na de MBO zijn deze samenhangen duidelijker. In hoeverre dit bijdraagt aan de verbetering van de economische prestaties van de bedrijven, is door ons niet onderzocht. Om algemene conclusies te trekken over de relatie strategie en controllevers na MBO dient uiteindelijke een statistisch onderzoek de bevindingen uit bovengenoemde casestudies te verifiëren. ■

Literatuur

Alchian, A.A. en H. Demsetz, (1972), Production, information costs, and economic organization, In: *American Economic Review,* 62, pp. 777-795.

Anthony, R.N., (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis,* Harvard Business School, Boston.

Anthony, R.N., (1988), *The Management Control Function,* Harvard Business School, Boston.

Berry, A.J., J. Broadbent en D.T. Otley, (1995), *Management Control, Theory, Issues and Practices,* Macmillan Press LTD, London.

Bonnet, M.P.B., J. Bruining en A.C.C. Herst (red.), (1991), *Handboek Management Buy-Out: theorie en praktijk,* Kluwer, Deventer.

Bonnet, M.P.B., (1999), Leren Beheersen, in: A.J. Bindinga, M.A. van Hoepen en J. Maat (red.), *Bericht Gegeven,* Opstellenbundel aangeboden aan Prof. Drs. F. Krens, Kluwer, Deventer, pp. 71-84.

Bruining, J., (1992), *Prestatieverbetering na Management Buy-Out,* Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bruining, J. en A. Burrows, (2000), Growth in larger deals, but volume falls, in: *Acquisitions Monthly, Management Buyout Supplement,* April, pp. 48-49.

Bruining, J. en M. Wright, (2002), Entrepreneurial orientation in management buy-outs and the contribution of venture capital, in: *Venture Capital: An International journal of entrepreneurial finance,* June, vol. 4, no. 2, pp. 1-22.

Eisenhardt. K.M., (1989), Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review,* 14: 1, pp. 532-550.

Fischer, J., (1995), Contingency-Based Research on Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity, in: *Journal of Accounting Literature,* vol. 14, pp. 24-53.

Gordon, L.A. en D. Miller, (1976), A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, in: *Accounting, Organizations and Society,* vol. 1, no. 1, pp. 59-70.

Hayes, D., (1977), The Contingency Theory of Management Accounting, in: *Accounting Review,* January, pp. 22-29.

Jones, C.S., (1992), The attitudes of owner-managers towards accounting control systems following management buy-out, in: *Accounting, Organizations and Society,* vol. 17, no. 2., pp. 151-168.

Lowe, T. en J.L.J. Machin (red.), (1983), *New Perspectives in Management Control,* London.

Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning,* The Free Press, New York.

Otley, D.T., (1994), Management Control in Contemporary Organizations: towards a wider framework, in: *Management Accounting Research,* vol. 5, no. 3/4, pp. 289-299.

Otley, D.T., (1980), The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society,* vol. 5, no. 4, pp. 413-428.

Phan, P.H. en C.W.L. Hill, (1995), Organizational Restructuring And Economic Performance In Leveraged Buyouts: An Ex Post Study, in: *Academy of Management Journal,* vol. 38, no. 3, pp. 704-739.

Simons, R., (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal,* Harvard Business School, Boston.

Speklé, R.F., (2001), Explaining management control structure variety: a transaction cost economic perspective, in: *Accounting, Organizations and Society,* vol. 26, pp. 419-441.

Taylor, F.W., (1906), On the Art of Cutting Metals, in: *American Society of Mechanical Engineers,* vol. 27, pp. 14-18.

Wright, M. en J. Coyne, (1986), *Management Buy-Outs,* Croom Helm, Londen.

Wright, M., S. Thompson en L. Robbie, (1992), Venture Capital and Management Leveraged Buy-outs: The European Perspective, in: *Journal of Business Venturing,* vol. 7, pp. 47-71.

Zahra, S.A. en J.G. Covin, (1995), Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts, in: *Journal of Business Venturing,* vol. 10, pp. 225-247.

Zwaan, A.H. van der, (1992), *Organisatie-onderzoek: leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties,* Van Gorcum, Assen.

Noten

1 De privatisering bestond in dit geval uit een buy-out van overheidstaken door management en investeerders.

2 Hier was sprake van een uitkoop door het management samen met een grote investeerder; een zogenaamde management-investors buy-out (mainbo).

3 Uitgebreidere beschrijvingen van de casestudies zijn op verzoek bij de auteurs beschikbaar voor inzage.

Bijlage 1: case synopsissen

Case 1

De organisatie houdt zich bezig met het verstrekken van paramedische adviezen en orthopedische en revalidatieproducten aan personen met een lichamelijke functiebeperking op wonen, werken en leven. Tot 1994 als overheidsdienst functionerend in het kader van de uitvoering van de wet op de Gemeentelijk Administratiekantoor (GAK). Na 1 juli 1994 met 240 (van de oorspronkelijke 400) werknemers als zelfstandig geprivatiseerde onderneming die decentraal met verantwoordelijke gemeenten in Nederland zorgcontracten afsluit in het kader van de nieuwe wet Voorziening Gehandicapten, in concurrentie met andere bedrijven. In 1997 bedraagt de omzet van de 90 zelfstandige units tezamen: *f* 290 miljoen met 1000 fte's. Aandeelhouders: management 4,5%; Alpinvest en Parcom ieder circa 40% en Residentie Venture Beheer 15%. Een Stichting Aandelen Medewerkers beheert een klein procent (certificaten) van het aandelenkapitaal.

Case 2

In 1994 verzelfstandigt de divisie verpakkingen uit een Oostenrijks staatsbedrijf. Dumping van aluminium op de Europese markt zorgde voor een sterke daling van de prijzen, waardoor het moederbedrijf in de problemen kwam en gedwongen werd haar dochterbedrijf te verkopen. De belangrijkste aandeelhouders zijn CVC Capital Partners en Parcom Ventures, die elk 40% van de aandelen bezitten. De resterende aandelen zijn in handen van de directie, directieleden van de werkmaatschappijen en 15 managers uit het middle management. Het verzelfstandigde bedrijf is een producent van kunststofverpakkingen, bestemd voor de consumentenmarkt in de foodsector. Zij is onderverdeeld in drie business units. Deze business units hebben een brede verantwoordelijkheid die loopt van productontwikkeling, planning en productie tot en met de marketing, verkoop en levering aan de klanten.

Case 3

De onderneming is gespecialiseerd in Computer Aided Design (CAD) en Computer Aided Manufacturing (CAM) systemen voor de textielsector. Het ontwikkelt, produceert en verkoopt software voor de aansturing van ontwerp en productie van textiel voor de textielindustrie. Verder is het bedrijf actief in geografische informatiesystemen voor gemeenten. Het bedrijf bedient zich van een wereldwijd netwerk van verkoopagenten. Er werken 120 mensen en de omzet in 1998 bedroeg circa *f* 30 miljoen. In 1992 gaat het moederbedrijf door liquiditeitsproblemen failliet en koopt de directeur samen met zijn financieel directeur en nog 18 managers het bedrijf. Venture capital maatschappij Gilde begeleidt de management buy-out en neemt een minderheidsbelang (35%). In 1998 gaat het bedrijf naar de NMAX-beurs om verdere expansie te kunnen financieren.

Case 4

Dit bedrijf is in 1926 opgericht en fuseerde eind jaren tachtig. Het bedrijf concentreert zich van het begin af aan op de stabiele vervangingsmarkt van het openbaar vervoer. Door een tweetal ontwikkelingen komt de nieuw gevormde onderneming in de problemen die uiteindelijk leiden tot haar faillissement. Ten eerste valt als gevolg van Europese regelgeving de overheidssubsidie weg. Daarnaast daalt door toetreding van concurrenten het eigen marktaandeel. Gevolg is dat afnemers de kat uit de boom kijken en investeringen uitstellen. In 1993 gaat het bedrijf failliet en komen de curatoren met het management van voor de fusie een zogenaamde 'management buy-in' overeen. Het voormalig management van het bedrijf krijgt de voorkeur boven industriële kopers, omdat zij als geen ander over kennis over het bedrijf en de markt beschikt en de werkgelegenheid van ongeveer 200 medewerkers garandeert.

Bijlage 2: Samenvatting casestudie bevindingen

	Privatisering	MAINBO	MBO	MBI
Strategie				
-inhoud	Van monopolist naar marktgerichte adviezen, producten, distributie	Van volume naar 'one-stop-shopping' en oplossingen ontwikkelen met de afnemer	Van prijs naar prijs/ kwaliteit en overnames	Prijs versus differentiatie markten
-doelstelling	25% marktaandeel	iedere werkaatschappij concurrerend en winstgevend	marktleider niches, samenwerking leveranciers	vergroting marktaandeel, marktpenetratie
-proces	na MBO aansturing met participatiemaatschappij en management team	verplatting organisatie, instelling zelfsturende klantgerichte teams	na MBO aansturing met participatie maatschappij en personeel	sturing directeur-eigenaar met zes afdelingsmanagers
Beliefs	Van geen, naar oplossingsgericht handelen. Intern ondernemerschap aanmoedigen	Van geen, naar kwaliteit en klantoriëntatie via missie	Van dode letter, naar missie, gemeenschappelijke visie, company days, versterken 'wij-gevoel', shop solutions	Communicatie missie via ISO-map naar personeel: identificatie, goede prijs-kwaliteitverhouding
Boundaries	Van taakomschrijvingen naar richtlijnen voor klantenbenadering, productont-wikkeling	Van geen, naar beperkingen ten aanzien van producten en markten, en minimaal geëist rendement investeringen	Nu beperking tot twee product-markt-combinaties	Nu benutten subsidies op bestaande markten
Diagnostische Controls	Na privatisering, responsibility accounting, met bijbehorende accounting maatstaven	Van streefwaarden op divisieniveau, naar contracten per team. Budgetten en persoonlijke taakstellingen belangrijk	Budgetteringssysteem gelijk, maar nu belangrijk gevonden, bewustere afwegingen en feedback	Budgetsysteem gelijk, maar proces van top-down naar top-down/bottom-up. Duidelijke verantwoordelijkheden
Interactieve Controls	Geen interactieve control voor mbo; erna bewust creëren van lerende organisatie dmv zeepkist, periodiek overleg personeel en gebruikers	Oplossingsgericht overleg over verplaatsing deel productie in verband met nieuwe wetgeving; oversynergie tussen werkmaatschappijen	Brainstorming in BU's over richting en ontwikkeling, stimuleren bottom up initiatieven door directie	Geen interactieve control voor mbi; erna terugkerend overleg bij verandering in concurrentie, subsidievoorschriften, trends in geval van invloed op strategie