

DE TERMEN „SAMENWERKING”, „CONCENTRATIE” en „FUSIE”

door Drs. R. M. Vijn

Inleiding

Vrijwel dagelijks kan men in de kranten berichten lezen over fusies en andere vormen van concentraties; ook in de vakliteratuur wordt in ruime mate aandacht aan dit onderwerp besteed. Na lezing van hetgeen door de auteurs onder bovenvermelde termen wordt verstaan, kan men zich - in navolging van Krekel c.s.¹⁾ - niet aan de indruk onttrekken, dat op dit terrein een zekere spraakverwarring zijn intrede heeft gedaan.

In dit artikel zal een poging worden gedaan, een bijdrage te leveren tot het opheffen van deze verwarring. Het proefschrift van Van Hilten²⁾ en het bekende pre-advies van Prof. G. Diephuis³⁾ zijn belangrijke steunpunten bij de gedachtenbepaling geweest.

Commentaar op dit artikel wordt door schrijver dezes van harte toegejuicht; alleen langs de weg van de discussie kan wellicht een eenheid van terminologie worden bereikt.

Bij het inhoud geven aan termen en het vormen van begrippen zal men erop bedacht moeten zijn, dat men zich niet laat verleiden tot een vrijblijvend woordenspel. Het streven moet zijn, te komen tot een formulering, die op de eerste plaats voldoet aan de eis van doelmatigheid. Het is deze eis, die ons voor ogen staat bij het schrijven van dit artikel.

In dit verband dient nog te worden opgemerkt, dat de aan de orde zijnde materie uitsluitend wordt bekeken vanuit de gezichtshoek der bedrijfseconomie, hetgeen bijvoorbeeld betekent, dat waar soms een juridische zelfstandigheid is waar te nemen, economisch gezien gesproken kan worden van concentratie. De door ons beoogde doelmatigheid heeft derhalve betrekking op het trekken van grenzen binnen een economisch bepaald kader.

Is fusie een samenwerkingsvorm?

Directe aanleiding tot het schrijven van dit artikel is het feit, dat sommige schrijvers de fusie als een vorm van samenwerking beschouwen. Zo spreekt Diephuis in zijn indeling van samenwerkingsvormen over „de meer vergaande vormen, nl. samenwerking ten aanzien van (praktisch) alle functies van de onderneming, in het algemeen geëffectueerd door fusies”⁴⁾. En Van Hilten zegt: „Het is dan ook juist, dat fusie en overname worden aangeduid als samenwerkingsvormen”⁵⁾. Gans schrijft: „Totale samenwerking, waarbij alle activiteiten van twee of meer ondernemingen worden samengevoegd, of

¹⁾ Ir. N. R. A. Krekel, Drs. T. H. van der Woerd, Drs. J. J. Wouterse, „Ontwikkeling, samenwerking, fusie”, Alphen a/d Rijn - Brussel, 1967. blz. 11 e.v.

²⁾ Dr. H. W. van Hilten „Joint ventures” (handelseditie), Deventer, 1968.

³⁾ Prof. G. Diephuis, „Bedrijfseconomische problemen bij het tot stand komen van concentraties van ondernemingen”, De Accountant, september 1962.

⁴⁾ t.a.p. blz. 11

⁵⁾ Dr. H. W. van Hilten „De joint venture als vorm van samenwerking t.o.v. enkele andere vormen”, Tijdschrift voor vennootschappen, verenigingen en stichtingen”, juli/augustus 1970, blz. 217.

althans voor gemeenschappelijke rekening worden bedreven, wordt meestal aangeduid met de term fusie".⁶⁾ Krekel c.s. zien de fusie als de meest gecompliceerde samenwerkingsvorm.⁷⁾

Wij zijn van oordeel, dat de term „samenwerking” onverenigbaar is met de term „fusie”. Tevens zijn wij van mening, dat de fusie geen organisatievorm is maar een organisatieproces. Teneinde een en ander te adstrueren, gaan we in het hiernavolgende nader in op de betekenis van de termen „samenwerking” en „concentratie”, waarbij de plaats van de term „fusie” ten opzichte van beide andere termen zal worden afgebakend.

De termen „samenwerking, concentratie” en „fusie”

Het kenmerkende van *samenwerking* is ons inziens de omstandigheid, dat de leiding van elk der samenwerkende ondernemingen haar individuele beslissingsbevoegdheid heeft en behoudt met betrekking tot het deelnemen aan, het handhaven van en het zich onttrekken aan een collectief beleid ten aanzien van het verrichten van één onderdeel c.q. enige of alle onderdelen van één of meer ondernemingsfuncties.⁸⁾ Slechts met betrekking tot de concrete uitvoering van het bovenomschreven collectieve beleid heeft de leiding van elk der samenwerkende ondernemingen in het algemeen geen individuele beslissingsbevoegdheid.

De term „concentratie” kan in verschillende betekenissen worden gebruikt. Onderscheiden kan worden concentratie

- in geografisch-economische zin. Hierbij kan bedoeld worden op de „bundeling op één plaats” of „het in-elkaar schuiven van bepaalde activiteiten, welke aanvankelijk op verschillende plaatsen werden bedreven”.⁹⁾
- in de betekenis van absoluut en relatief. Wytzes¹⁰⁾ spreekt van
 - absolute concentratie, als het aantal ondernemers in de bedrijfstak afneemt bij een tenminste gelijkblijvende totale produktie van de bedrijfstak.¹¹⁾
 - relatieve concentratie, als het aantal ondernemingen in en de totale produktie van de bedrijfstak gelijk blijft, terwijl het aandeel van de grootste onderneming in de totale produktie van de bedrijfstak stijgt.¹²⁾

⁶⁾ Prof. Dr. M. P. Gans, „Samenwerkingsbeleid”, Economisch-Statistische Berichten, 17-7-1968. Ook zijn artikel „Kritieke aandelenkoersen” in hetzelfde tijdschrift van 29-10-1969.

⁷⁾ t.a.p. blz. 14.

⁸⁾ Wij gebruiken dezelfde indeling van de ondernemingsfuncties als van Hilten; zie zijn dissertatie blz. 10.

⁹⁾ Prof. Dr. J. F. Haccoû, „Concentratieverschijnselen in de Nederlandse industrie”, Economisch Kwartaaloverzicht AMRO Bank, september 1965, blz. 14.

¹⁰⁾ H. C. Wytzes, „Ondernemingsgroei en ondernemingsstrategie”, Haarlem 1967, blz. 137.

¹¹⁾ Voor een vrijwel identieke omschrijving, zie het pre-advies van Diephuis, blz. 9.

¹²⁾ Diephuis (blz. 9) spreekt van relatieve concentratie, wanneer het aantal ondernemingen trager toeneemt dan de omzet.

Prof. Dr. P. P. van Berkum („Economische aspecten van de concernvorming”, T.V.V.S., september 1968, blz. 15) en de Kredietbank N.V. (jaarverslag 1966-1967, blz. 6) betrekken de term „relatief” op de verhouding interne versus externe groei.

- in, wat we zouden kunnen noemen, organisatorisch-economische zin. Met betrekking hiertoe kan de concentratie bekeken worden vanuit de invalshoek van
 - de ondernemingsfunctie (partiële versus volledige concentratie).
 - de bedrijfskolom c.q. bedrijfstak (horizontale, verticale en diagonale concentratie).

In dit artikel richten wij in het bijzonder de schijnwerper op de partiële en de volledige concentratie. Daarbij hebben wij terzake deze termen enige gedachten ontwikkeld, die wij onderstaand weergeven.

Er is sprake van concentratie, indien ten aanzien van alle onderdelen van een ondernemingsfunctie van ondernemingen, die, al dan niet c.q. in meer of mindere mate, economisch zelfstandig blijven, een collectief beleid wordt gevoerd. Voor de inhoud van de term „economische zelfstandigheid” gebruiken wij de omschrijving, zoals Van Hilten die in zijn dissertatie geeft, nl. „de vrijheid van handelen met betrekking tot het verrichten van de in een onderneming te vervullen functies”.¹³⁾

In geval van partiële concentratie wordt een collectief beleid gevoerd ten aanzien van alle onderdelen van één of meer ondernemingsfuncties, met uitzondering van de leidingsfunctie. Naar gelang meer functies worden geconcentreerd, neemt de economische zelfstandigheid af. Wordt het beleid van alle onderdelen van alle ondernemingsfuncties of wordt het beleid ten aanzien van alle onderdelen van de leidingsfunctie onder één centrale leiding geplaatst (onafhankelijk van het feit, of het beleid van de andere ondernemingsfuncties is gecentraliseerd), dan kan gesproken worden van volledige concentratie. De economische zelfstandigheid van de oorspronkelijke ondernemingen wordt dan geheel opgeheven. De volledige concentratie vindt concreet gestalte na de fusie.

De *fusie* kan omschreven worden als dat organisatieproces, dat ten doel heeft het onder één centrale leiding plaatsen en handhaven van het beleid ten aanzien van alle onderdelen van alle ondernemingsfuncties of ten aanzien van alle onderdelen van de leidingsfunctie van voorheen economisch zelfstandige ondernemingen.¹⁴⁾ Op de inhoud van de leidingsfunctie komen we nader terug. Het is wellicht nuttig, onze pogingen tot het omschrijven van genoemde termen nader toe te lichten.

Het essentiële van samenwerking

Het essentiële van samenwerking is het feit, dat iedere partner uitsluitend met betrekking tot de concrete uitvoering van de activiteiten, waarop de samenwerking betrekking heeft, in het algemeen haar individuele beslissingsbevoegdheid niet kan laten gelden, in die zin, dat zij geen beslissingen kan nemen zonder rekening te houden en zonder overeenstemming met de partner(s).

¹³⁾ t.a.p. blz. 18.

¹⁴⁾ Zie ook Prof. Dr. J. F. Haccoû, „De fusie als vorm van concentratie”, Leiden 1963, blz. 5. Hij omschrijft de fusie als de bundeling van voordien zelfstandig geleide bedrijfshuishoudingen onder een centrale leiding.

Nemen we als voorbeeld de reclame als onderdeel van de commerciële ondernemingsfunctie. Wordt een collectieve reclamecampagne gevoerd, dan zal ieder der deelnemende partners zich ten aanzien van dit onderdeel van genoemde ondernemingsfunctie moeten houden aan de daartoe gemaakte afspraken. Iedere partner behoudt echter in principe het recht om zijn medewerking op te zeggen. In principe, want de inhoud van de gemaakte afspraken zal meestal wel voorwaarden bevatten, die een willekeurige individuele handelwijze ten aanzien van de handhaving der afspraken in de juiste banen moeten leiden. In het geval van de collectieve reclamecampagne behoudt iedere partner echter zijn volledige individuele beslissingsbevoegdheid ten aanzien van alle andere onderdelen van de commerciële ondernemingsfunctie, zoals prijsstelling, inkooppolitiek etc.^{1 5)}

Samenwerking en concentratie

Samenwerking en partiële concentratie zijn termen, die elkaar niet uitsluiten. Een onderneming kan bijvoorbeeld een ondernemingsfunctie in volledig collectief verband verrichten (partiële concentratie dus) en met een andere onderneming samenwerken ten aanzien van een andere functie. Men kan zelfs spreken van samenwerking inzake een ondernemingsfunctie in geval van concentratie met betrekking tot diezelfde functie. Immers, in een dergelijke situatie wordt een collectief beleid gevoerd ten aanzien van alle onderdelen van die functie. Iedere partner heeft derhalve geen individuele bewegingsvrijheid inzake de effectuering van dat beleid, maar heeft wel in principe het recht, zijn medewerking voor het handhaven van dat beleid stop te zetten. Men kan hier spreken van een samenwerking die resulteert in een partiële concentratie.

Samenwerking en volledige concentratie sluiten elkaar wél uit. Samenwerking veronderstelt namelijk per definitie op zijn minst twee partijen, terwijl bij volledige concentratie de oorspronkelijke ondernemingen tot één organisme zijn samengesmolten. Hoogstens kan gesteld worden, dat samenwerking kan uitmonden in volledige concentratie. Het is ons inziens derhalve weinig zinvol samenwerking te onderscheiden - zoals b.v. Gans^{1 6)} en Van Hilten^{1 7)} doen - in partieel en totaal.

Samenwerking is per definitie partieel, omdat er altijd sprake is van tenminste twee partijen. Is de samenwerking volledig, dan kan men in feite niet meer spreken van samenwerking, want twee of meer ondernemingen die tot één organisme zijn samengesmolten, werken niet samen, maar zijn één onderneming geworden.

^{1 5)} De toevoeging „in het algemeen” bij de zinsnede over de concrete uitvoering is noodzakelijk, aangezien het incidenteel voorkomt, dat ten aanzien van een onderdeel van een ondernemingsfunctie een collectief beleid bestaat, terwijl m.b.t. datzelfde onderdeel ieder der partners ook individuele bewegingsvrijheid heeft, b.v. de collectieve reclamecampagne „Het bier is weer best” en de reclame der individuele brouwerijen.

^{1 6)} Zie het eerste in voetnoot 7 genoemde artikel.

^{1 7)} Zijn dissertatie, blz. 17 en 18.

De fusie

De fusie hebben we omschreven als een organisatieproces, niet als een organisatievorm. De fusie is nl. het geheel van de organisatorische handelingen, die het ontstaan van een nieuwe onderneming beogen; die nieuwe onderneming heeft dan een juridische vorm, b.v. die van de naamloze vennootschap met een bepaalde organisatiestructuur. Het is derhalve verwarrend, de fusie als een organisatievorm te beschouwen. Immers de fusie is een proces gericht op het ontstaan van een vorm.

Onder onze omschrijving kan ook worden verstaan dié wijze van totstandkoming van een fusie, die in de literatuur doorgaans met overname betiteld wordt.¹⁸⁾ Onder overname verstaan wij het organisatieproces, dat gericht is op de samensmelting van ongelijkwaardige ondernemingen, ongelijkwaardig in die zin, dat de ene onderneming de ander incorporeert in zijn eigen organisatie. De eigen identiteit van de overgenomen onderneming wordt meestal opgeheven, terwijl die van de overnemende onderneming gehandhaafd blijft. De „eigenlijke” fusie betreft dan samensmelting van ondernemingen op voet van gelijkheid. Hierbij ontstaat een totaal nieuwe onderneming, met gelijktijdige gehele of gedeeltelijke verdwijning van de specifieke identiteit der deelnemers. Naar zijn uiterlijke vorm manifesteert de „eigenlijke” fusie zich veelal door de oprichting van een nieuwe vennootschap, waarin de fusiepartners naar evenredigheid van hun eigen vermogen deelnemen; de overname vindt plaats via aandelenruil. Het onderscheid tussen de „eigenlijke” fusie en de overname berust echter op een technisch criterium, zodat voor ons doel in beide gevallen van fusie gesproken kan worden.¹⁹⁾

Samenwerking en de leidingsfunctie

De samenwerking kan zich uitstrekken tot vele ondernemingsfuncties. Met uitzondering echter van die van de leiding, want zodra het beleid ten aanzien van alle onderdelen van deze functie onder één centrale leiding is geplaatst, is er sprake van volledige concentratie, een term, die zich - zoals we hierboven hebben gezien - niet laat verenigen met samenwerking.

De karakteristiek, die Van Hilten²⁰⁾ geeft van de leiding, zouden wij willen overnemen voor het aanduiden van het essentiële van deze functie, nl. „het betrokken zijn bij elk van de overige functies, waaraan zij richting geeft”. De functie van de leiding is als de hersenfunctie in het menselijk lichaam: zodra de hersenen niet meer werken, zijn alle andere lichaamsonderdelen, die de impuls tot werkzaamheid ontvangen van de hersenen, ten dode opgeschreven. Zij is de spil, waaromheen het organisme, dat onderneming heet, draait. Zodra deze functie wordt opgeheven c.q. opgaat in een ander orgaan, buiten de onderneming gelegen waartoe de functie oorspronkelijk behoorde, kan gesteld worden, dat de betreffende onderneming als individueel organisme opgehouden heeft te bestaan.

¹⁸⁾ In de Angelsaksische literatuur gebruikt men voor de termen fusie en overname resp. „merger” en „acquisition”.

¹⁹⁾ Zie ook de in voetnoot 15 genoemde brochure, blz. 6.

²⁰⁾ Zijn dissertatie, blz. 10.

Een duidelijk voorbeeld van de samensmelting met betrekking tot de leidingfunctie is de conglomeraat. Kenmerkend voor dit fusietype is de centralisatie van de leidingfunctie, terwijl inzake vrijwel alle andere ondernemingsfuncties de oorspronkelijke ondernemingen een min of meer zelfstandig bestaan leiden.

De joint venture

Aangezien de joint venture de laatste tijd tot een veelvoorkomende samenwerkingsvorm is uitgegroeid, zouden we tot slot enige woorden aan deze organisatiefiguur willen wijden.

Van Hilten definieert de joint venture als volgt:

„Een vorm van samenwerking van enkele zelfstandig blijvende ondernemingen, eventueel uitgebreid met nog enkele andere economische subjecten, welke samenwerking plaatsvindt in een gezamenlijke, volledig gedifferentieerde onderneming, door middel van inbreng van know how en participatie in het aandelenkapitaal”.²¹⁾

Duidelijk springt uit deze definitie het element van samenwerking naar voren, reden waarom wij de joint venture als een partiële concentratie kwalificeren.²²⁾ Men kan tegenwerpen, dat er sprake is van een nieuwe onderneming, waarin alle ondernemingsfuncties - ook die van de leiding - zelfstandig aanwezig zijn. Daarbij moet echter bedacht worden, dat er een nieuwe onderneming is ontstaan met behoud van de ondernemingen, die participeren in de joint venture. De term „volledige concentratie” is derhalve niet van toepassing. Bovendien kan gesteld worden, dat de leidingfunctie in de joint venture een afgeleide is van die van de participerende ondernemingen. De essentialia van het beleid, dat bepalend is voor alle functies in de joint venture, worden ontworpen door de (in mindere mate) zelfstandig blijvende ondernemingen, die de joint venture oprichten. De concretisering van dit beleid geschiedt door de leiding van de joint venture.

Resumé

In geval van *samenwerking* zijn altijd na de totstandkoming ervan nog steeds twee of meer partijen in het geding, terwijl na *concentratie* de oorspronkelijke partijen samensmelten tot één partij, althans op zijn minst betreffende de concrete uitvoering van één ondernemingsfunctie. In geval van *fusie* wordt het beleid ten aanzien van alle ondernemingsfuncties of ten aanzien van de leidingfunctie gecentraliseerd. Het zijn de ondernemingen die samenwerken en de ondernemingsfuncties die worden geconcentreerd.

²¹⁾ Idem, blz. 58.

²²⁾ Van Hilten (zie zijn in voetnoot 6 genoemde artikel, blz. 216) karakteriseert de joint venture als een partiële fusie. Tegen deze benaming voeren wij soortgelijke bezwaren aan als tegen het onderscheid partiële en totale samenwerking.