

Bredero's Bouwbedrijf - Nawoord



Aan het verzoek van de redactie, om deze bundel "*Bredero in Utrecht*" te voorzien van een nawoord, voldoe ik met veel genoegen. Het initiatief van advocatenkantoor Wijn & Stael tot deze publicatie verdient veel waardering. Er wordt hiermee een uniek stukje Utrechtse ondernemingsgeschiedenis toegankelijk gemaakt. Daarbij onderscheiden zich de schrijvers van de artikelen 1, 2 en 3 door een academische afstandelijkheid, op basis van een grondige documentatie, die de objectiviteit van hun verhaal zeer ten goede is gekomen.

Bij het lezen van het artikel van de heer Buiten over de Bredero-geschiedenis, zijn er bij mij uiteraard vele goede herinneringen naar boven gekomen. Vanaf 1960 heb ik - aanvankelijk onder de inspirerende leiding van Jan de Vries - in verschillende functies een bijdrage mogen leveren aan de ontwikkeling van deze vooruitstrevende en expansieve groep bedrijven. De pioniersgeest, die het vooroorlogse Bredero-bedrijf al kenmerkte, is ook later steeds duidelijk in de bedrijfscultuur aanwezig gebleven, uiteraard met alle zakelijke voordelen en ook risico's van dien. Mijn leesplezier verdween uiteraard bij het herbeleven van de gang van zaken vanaf het laatste kwartaal van 1986, nadat Breevast - opgejaagd door de banken - surseance van betaling had moeten aanvragen, tot de achteraf gezien, wel erg snelle opsplitsing van het concern vanaf 1987.

Zoals in het artikel van mr. Bekkers wordt beschreven, hebben commissarissen in de herfst van 1986 besloten om mij, samen met twee collega's van de raad van bestuur, per 1 januari 1987 te pensioneren. Voor mij begon dat pensioen zodoende een jaar eerder dan oorspronkelijk de bedoeling was geweest, omdat mijn waarschuwing aan commissarissen, dat zij met deze beslissing het voortbestaan van de onderneming in gevaar brachten, geen gehoor kon vinden.

In Nederlandse "structuurvennootschappen" hadden commissarissen toen nu eenmaal het wettelijk recht om - gehoord het advies van de centrale ondernemingsraad - leden van de raad van bestuur zowel te benoemen, als te ontslaan. Terecht gaat de huidige ontwikkeling van het ondernemingsrecht in de richting van volledige medezeggenschap van aandeelhouders in deze belangrijke kwesties.

Na 1 januari 1987

Mede omdat mijn, door commissarissen opnieuw in overleg met de COR, gekozen en per één januari 1987 benoemde opvolger als voorzitter van de raad van bestuur geen beroep deed op inwerken door of adviezen van voormalige bestuurders, hebben wij als afgetreden bestuurders machteloos moeten toezien welke, ons inziens onnodige, onttakeling zich in 1987 bij VBB heeft voltrokken. Ik kan mij op basis van deze ervaring levendig voorstellen hoe machteloos en miskend de heer Adriaan Bredero zich in 1947 heeft gevoeld bij de gebeurtenissen die in het eerste artikel van deze bundel zijn beschreven.

De continuïteit van het bedrijf is nog verder verstoord geraakt toen in maart 1987 de competente president-commissaris voor vele maanden door een ernstige ziekte buitenspel kwam te staan en op 16 juni 1987 het wel aangebleven, met de concernfinanciën belast lid van de raad van bestuur wegens een verschil van inzicht met de nieuwe voorzitter uit zijn functie is ontheven. Een te herstructureren bedrijf, geleid door een nog nauwelijks ingewerkte voorzitter van de raad van bestuur, is begrijpelijkerwijs niet langer een aantrekkelijke cliënt. De door het bureau McKinsey voorgestelde opsplitsing van het concern heeft, zoals is gebleken, de banken een goed uitgangspunt geboden tot het minimaliseren van hun eventuele verliezen. Er ging echter wel een actieve en creatieve cliënt verloren en uiteindelijk trokken vooral de aandeelhouders van VBB aan het kortste eind.

Het ontbreken van voldoende continuïteit is tenslotte in 1987 op dramatische wijze naar voren gekomen, toen de bewindvoerders van Breevast zich gedwongen zagen om beslag te leggen op Bredero-bezittingen, omdat VBB de afspraken niet was nagekomen die door hen in november 1986 met de raad van bestuur van VBB waren gemaakt over de te nemen stappen ter ontvlechting van de financiële kruisverbanden tussen de beide vennootschappen. De uiteindelijk wel gelukte financiële herstructurering en de herstelde zelfstandigheid van Breevast is hierdoor onnodig vertraagd en ook moeilijker geworden. Het kwam VBB evenmin ten goede, omdat voor deze onderneming een surseanceaanvraag nu ook onvermijdelijk was geworden. Tot zo ver mijn opmerkingen bij de gang van zaken in de eerste helft van 1987.

De redactie van deze bundel heeft mij vooral gevraagd om in dit nawoord een terugblik "anno 2005" te schrijven over mijn indrukken op basis van de tijd, dat ik rechtstreeks betrokken ben geweest bij het Bredero-concern.

Het economische klimaat

In de naoorlogse periode is duidelijk naar voren gekomen dat zowel de bouwnijverheid, als de vastgoedmarkt erg afhankelijk zijn van het macro-economische klimaat. Tijdens de eerste drie decennia na de Tweede Wereldoorlog beleefden alle westelijke industrielanden een bijna ononderbroken periode van sterke economische groei. Daardoor ontstond in vele maatschappelijke kringen de verwachting dat de overheden in staat waren deze welvaartsgroei te laten voortduren, mede door middel van een welgekozen fiscaal en monetair beleid. Een stabiele economische ontwikkeling leek 'maakbaar'.

Ter stimulering van de groei was het beleid van de monetaire autoriteiten toen primair gericht op het laag houden van de kapitaalrente. Omdat er toch wel enige inflatie optrad, was er in die periode bijna overal in het westen sprake van een extreem lage reële rente. Ook de Bredero-groep heeft, zowel in Nederland als elders, de mogelijkheden van deze economische groei zeker goed weten te benutten. Achteraf beschouwd is er toen bij het formuleren van de ondernemingsstrategie te weinig rekening gehouden met het feit dat er wel eens een kink in de kabel zou kunnen komen.

Die discontinuïteit in de macro-economische situatie manifesteerde zich helaas toch wel degelijk in de loop van de jaren zeventig. De wereldeconomie is, vooral door de revolutionaire verhoging van de olieprijsen in 1973-1974 en opnieuw in 1979-1980, uiteindelijk toch uit zijn evenwicht gebracht. Ook het einde van het stelsel van vaste wisselkoersen van de meeste valuta ten opzichte van de US-dollar en het verlaten van de koppeling van de waarde van de US-dollar aan die van goud, verhoogden de internationale instabiliteit. De omslag in de groeipercentages van het BNP was ingrijpend. In Nederland groeide bijvoorbeeld het BNP in de periode 1950-1974 gemiddeld met ruim 5% per jaar; tussen 1974 en 1985 was dit gemiddeld nog maar 1,8%. Alle westelijke industrielanden lieten vanaf 1974 een soortgelijke daling van de groei noteren.

Aanvankelijk heeft men getracht de groei toch zo goed mogelijk in stand te houden, door het laag houden van de kapitaalrente met behulp van een royale geldvoorziening door de centrale banken. Hierdoor groeide de inflatie overal naar een zodanig onaanvaardbare hoogte, dat de centrale banken, daarbij aangevoerd door de Amerikaanse FED, aan het einde van de jaren zeventig tot een volledige koerswijziging moesten besluiten. In het monetaire beleid werd het onder controle brengen van de inflatie het primaire doel, waarbij een stijging van de kapitaalrente voor lief werd genomen.

In Nederland is tussen 1950 en 1975 de reële rente (het verschil tussen de lange

rente en de inflatie) gemiddeld lager dan 2% geweest. Als gevolg van een lange rente, die na 1980 meer dan 10% ging bedragen en een naar 4 à 5% gedaalde inflatie, is toen de reële rente naar een hoogte van 5 à 6% gestegen. Leenkapitaal was dus binnen korte tijd geëvolueerd van goedkoop naar heel duur.

Deze omslag in de hoogte van de reële rente is bijvoorbeeld gunstig geweest voor pensioenfondsen en -verzekeraars. Ook het begin jaren tachtig verzelfstandigde Bredero Beambten Pensioenfonds profiteerde direct van deze situatie. Maar voor het zakenleven vormde het dure geld, samen met de stagnerende economische groei, een rampzalige ontwikkeling. Het effect van deze monetaire wijzigingen veroorzaakte in Nederland bijvoorbeeld een sterke prijsdaling in de markt van koopwoningen. In de jaren zeventig floreerde deze markt onder invloed van de relatief lage hypotheekrente en de - als gevolg van de oplopende inflatie - sterke stijgingen van nominale gezinsinkomens. De gemiddelde, nominale verkoopprijs van woningen bereikte in Nederland in 1978 een piek van 196.000 gulden en daalde in de vier jaren tot 1982 met 35% naar een gemiddelde van 127.000 gulden. (Het zou tot in de jaren negentig duren voor het nominale prijspeil van 1978 opnieuw in de markt kon worden bereikt.)

Omdat tegelijkertijd de waarde van de gulden met 20% verminderde, is de reële marktwaarde van de koopwoningen in deze periode van vier jaar dus praktisch gehalveerd. Door deze ontwikkeling stagneerde de verkoop van nieuwe koopwoningen en moesten de woningbouwers vele van de oorspronkelijk voor de verkoop bestemde woningcomplexen voorlopig (verliesgevend) gaan verhuren. Deze situatie deed zich bij Breevast bijvoorbeeld voor bij de pas gereedgekomen luxe appartementen rondom het plein bij het Scheveningse Kurhaus en ook op enkele andere plaatsen in het land. Veel eigenaar-bewoners, die hun woning na 1975 hadden gekocht, zijn in de jaren tachtig in de problemen gekomen toen ze hun hypotheek moesten verlengen tegen een veel hogere rente, of wegens een noodzakelijke verhuizing hun huis moesten verkopen. Als gevolg van deze crisis op de markt van woningen en bedrijfspanden zijn toen bijvoorbeeld de twee grootste beursgenoteerde Nederlandse hypotheekbanken, de Westland Utrecht en de Friesch Groningse, in zodanige problemen geraakt dat zij hun zelfstandigheid moesten opgeven en door grotere financiële instellingen zijn overgenomen.

Ook voor de, in de bouwnijverheid werkzame, ondernemingen vormde de omslag in het economische klimaat aan het eind van de jaren zeventig een zware test. Bij de Bredero-groep zijn toen vooral zwakke plekken naar voren gekomen in de financiële structuur van Breevast, in de gediversifieerde structuur van VBB en de

grote vervlechting van deze beide beursfondsen.

De financiële structuur van Breevast

Nadat in 1962 de projectontwikkeling bij Bredero een afzonderlijk georganiseerde activiteit was geworden (Empeo), ontstond al snel een flinke stroom aan realiseerbare, voor eigen rekening te stichten projecten. Het probleem stelde zich toen hoe de financiering van deze projecten moest worden geregeld. Het belangrijkste gedeelte van de Bredero-omzet bestond tot die datum uit het bouwen in opdracht van derden. Een uitvoerend bouwbedrijf heeft in verhouding tot zijn omzet een relatief geringe kapitaalbehoefte, dankzij termijnbetalingen door opdrachtgevers en tevens door het gebruikmaken van leverancierskrediet. De geldbehoefte van de voor eigen rekening te realiseren projecten, die zeker gedurende een aantal jaren in bezit zullen moeten

blijven, is daarentegen veel groter. Ter oplossing van dit probleem is toen in 1963 besloten tot een Nederlandse primeur: de oprichting en beursintroductie van een vastgoedontwikkelingsmaatschappij: Bredero VastGoed (BVG of Breevast).

Als financieringspatroon voor de projecten is toen gekozen voor een start met in principe 10% aandelenkapitaal, 20% obligaties en de rest door hypothecair en overig krediet. Daardoor ontstond belastingtechnisch een gunstige structuur, omdat de rente over 90% van de middelen een fiscale aftrekpost zou vormen. Deze grote 'hefboom' zou bovendien de hoogte van het dividend ten goede komen. De risicobuffer werd op deze wijze wel klein, maar dat bleek bij de beursintroductie in de financiële wereld niet als een bezwaar te worden gezien; de reële rente was al jarenlang zeer laag geweest. De beoogde financieringsstructuur is bij de eerste beursemissie duidelijk benadrukt door de uitgifte van 'units', bestaande uit één aandeel gekoppeld aan twee obligaties. Deze koppeling werd verbroken toen het dividend hoger werd dan de obligatierente.

Deze financieringsstructuur heeft tot aan de monetaire ommezwaai, die aan het eind van de jaren zeventig plaatsvond, goed gewerkt. Voor het langdurig bezit van vastgoed is aan het eind van de jaren zestig voor geheel met eigen vermogen gefinancierde vastgoedfondsen door de fiscus vrijstelling van belasting toegestaan, mits alle winst werd uitgekeerd. In dat kader heeft BVG via de naar de beurs gebrachte beleggingsfondsen 'Breevast 69' en later 'Breevast 75' enkele bundels voltooide objecten, met een totale waarde van circa 250 miljoen gulden, naar het beleggend publiek gebracht. Deze fondsen zijn later samen met een door de Friesch Groningse Hypotheekbank geïnitieerd fonds verenigd tot een groter

beursfonds. In het midden van de jaren tachtig stond er op de Breevast-balans weer een bundel vastgoedobjecten, die gereed waren om in een vastgoedfonds te worden ondergebracht, maar de tijdelijk abnormaal hoge rentestand en het slechte beursklimaat maakten uitstel noodzakelijk.

In het algemeen paste de financiële structuur van Breevast in de jaren tachtig met zijn relatief klein eigen vermogen (in 1985 15% van het balanstotaal) niet meer in de monetaire situatie. Er is in 1986 bij Breevast wel een oplossing voor dit probleem bedacht: als de 99 miljoen gulden aan obligaties en de rekeningcourantkredieten van de Amro-bank en van VBB van elk 30 miljoen gulden, in aandelen Breevast zouden worden omgeruild, zou het eigen vermogen op peil komen en zouden ook de rentelasten aanvaardbaar worden. In september 1986 is deze oplossing, in een notitie uitgewerkt, aan de orde gesteld in gesprekken met de Amro-bank, de ABN, de Middenstandsbank, het Administratiekantoor Breevast (certificaten van aandelen), het Beursbestuur en de Trustee's van de Obligatieleningen. Behalve de Amro-bank reageerden de andere geraadpleegde partijen in principe positief op ons voorstel. Het uitstel van een beslissing door de Amro-bank en haar eis dat VBB niet met 30 miljoen gulden maar met 60 miljoen gulden in het aandelenkapitaal van Breevast zou deelnemen, heeft helaas de tijdige realisatie van dit herstructureringsplan geblokkeerd en maakte de surseanceaanvraag mede daardoor onvermijdelijk. In feite zaten wij gevangen in een spagaat tussen de beide huisbankiers, omdat de ABN, waarmee een frequent, constructief en positief overleg plaatsvond, evenmin kon instemmen met een hogere deelname dan 30 miljoen gulden van Bredero in het vergrote aandelenkapitaal van Breevast. Aan het uiteindelijk zelfstandig voortbestaan van Breevast is een financiële herstructurering voorafgegaan, die in principe volgens de oorspronkelijk voorziene lijnen heeft plaatsgevonden. De condities waren inmiddels voor de meeste betrokkenen wel slechter geworden dan in 1986 mogelijk zou zijn geweest. Breevast heeft kennelijk de les goed geleerd dat een onderneming met dit risicoprofiel ruim over eigen middelen moet kunnen beschikken. Bij het veertig-jarig bestaan van de vennootschap in 1993 dekte het eigen vermogen ter grootte van 288 miljoen euro 37% van het totale vermogen.

Diversificatie

De bundeling binnen één concern van activiteiten in verschillende sectoren van de bouwnijverheid bleek, toen de tijden moeilijker werden, niet in alle opzichten voordelig te zijn. Er was altijd van uitgegaan, dat de diversificatie naast synergie-

effecten ook een bijdrage leverde aan de stabiliteit van de onderneming, omdat schommelingen in de bouwconjunctuur niet alle bedrijfstakken gelijktijdig treffen. Het effect van dalende bouwomzetten manifesteert zich bijvoorbeeld het eerste bij de fabrikanten van bouwmaterialen. De resultaten van zulke fabrieken zijn erg gevoelig voor het volume van de omzet, omdat een relatief hoog percentage van de kostprijs uit vaste kosten bestaat. Zodra de vraag naar de producten terugloopt probeert men het

marktaandeel te vergroten via prijsdalingen en zo het volume van de productie toch op peil te houden. De dalende prijzen van bouwmaterialen zijn dan profijtelijk voor bouwbedrijven, die in hun lopende projecten de materialen voor lagere prijzen kunnen aanschaffen dan zij hadden begroot. Binnen Bredero bleek, bij kleinere marktverstoringen als gevolg van kleine conjuncturele schommelingen vóór 1975, deze vereffening van resultaten tussen de fabricage en de bouwdivisies wel min of meer op te gaan. Na de grote conjuncturomslag in de tweede helft van de jaren zeventig bleek dit diversificatievoordeel nauwelijks aanwezig. Dit is ook elders in de Nederlandse bouwnijverheid blijkbaar het geval geweest. Enkele beursgenoteerde, gediversifieerde bouwconcerns zijn na 1976 in finale moeilijkheden geraakt; achtereenvolgens de Verenigde Bedrijven Nederhorst, de Ogem-groep en Verenigde Bedrijven v.d. Vliet-Wernink.

Achteraf zou het mogelijk verstandig zijn geweest om de fabricageactiviteiten omstreeks 1970 in een apart beursfonds onder te brengen. Zoals vermeld in de artikelen 1 en 2 van deze bundel, leek het een logische zaak om in de jaren dertig en veertig bouw- en fabricageactiviteiten in één onderneming te bundelen. Om echter blijvend succes in de markt voor bouwmaterialen te waarborgen, zijn veel grotere marktaandelen nodig dan ooit bereikt kunnen worden door de uitvoering van de eigen bouwwerken. De klanten moeten dus grotendeels van buiten de onderneming komen, waarvoor onder meer een compleet andere marketingaanpak nodig is. Bovendien is er na de Tweede Wereldoorlog, zowel technologisch als organisatorisch, een revolutionaire ontwikkeling opgetreden in de producten en in de fabricagemethoden. De bedrijfstak is daardoor veel kennis- en kapitaalintensiever geworden, omdat handmatige arbeid op grote schaal is vervangen door de mechanisering.

De Bredero-deelneming RBB heeft bijvoorbeeld in Nederland een marktaandeel van 80% in de fabricage van dakpannen kunnen bereiken via een intensieve samenwerking met de Britse Redland-groep en het Duitse Braas. De joint venture Redland-Bredero had naast de drie Nederlandse dakpannenfabrieken

deelnemingen in fabrieken in België, Frankrijk, Spanje, Noorwegen en Zweden. Tussen al deze bedrijven was er een intensieve kennisuitwisseling op het gebied van productontwikkeling, fabricage en marketing. Een dergelijk grootschalige internationale aanpak is ook nodig voor blijvend succes in de productie en afzet van vele andere bouwmaterialen.

Toen bij Bredero in de herfst van 1986 een acute liquiditeitsbehoefte optrad, als gevolg van de Breevast-surseance, bleek het mogelijk om op korte termijn de deelneming in RBB voor een redelijke prijs -met een flinke boekwinst- aan de Redland-groep te verkopen. Samen met de verkoop van het aandeel van 50% in het aan de Londense Beurs genoteerde Bredero Properties, kon zo aan het eind van 1986 bijna 150 miljoen gulden extra liquiditeit en een flinke boekwinst worden vrijgemaakt. Dat is dan wel een bewijs geweest voor het feit, dat diversificatie nuttig kan zijn voor de stabiliteit. Jammer genoeg is er uiteindelijk in 1987 kennelijk niet het juiste gebruik gemaakt van effect van deze vrijgemaakte middelen op de verbetering van de balansverhoudingen.

Dat de fabricage van bouwmaterialen steeds meer het domein is geworden van grote, zeer kapitaalkrachtige internationale concerns, bleek ook enkele jaren later toen onze, aan de Londense Beurs genoteerde, langjarige partner Redland in zijn geheel door het Franse 'Lafarge' werd overgenomen, dat nu dus ook de Nederlandse fabrieken bezit die oorspronkelijk van Redland-Bredero zijn geweest. Bij de opsplitsing van VBB is de eigendom van de meeste fabrieken in de beton- en baksteensector naar Duitse fabricageconcerns overgegaan. Uit de naoorlogse ontwikkeling van de bouwmaterialenfabricage blijkt dus op empirische wijze dat grote, kapitaalkrachtige en internationaal werkende concerns een hoofdrol in de meeste markten zijn gaan spelen. De spreiding over meerdere landen en soms ook continenten geeft meer stabiliteit in deze, in principe tamelijk cyclische bedrijfstak.

Zoals reeds hiervoor werd opgemerkt, had de Bredero-groep wellicht via een apart beursfonds een meer gespecialiseerde en sterk internationaal gerichte expansie en beter resultaat kunnen bereiken dan nu mogelijk is gebleken. Aan het eind van de jaren zestig zou ook Bredero Price Europa en aan het eind van de jaren zeventig het wereldwijd werkend Bredero Price een plaats in deze onderneming hebben kunnen krijgen. Het uitstekend geoutilleerde centraal laboratorium van Bredero zou een belangrijke bijdrage hebben kunnen leveren in deze sector. Net als voor de vastgoedsector geldt ook hier dat in verhouding met de omzet veel meer kapitaal nodig is dan bij de bouw- en installatieactiviteiten.

Ook is het risicoprofiel typisch sectorgebonden. In het algemeen is er, achteraf beschouwd, gereede twijfel mogelijk of het binnen één onderneming bundelen van bouw, fabricage, projectontwikkeling en vastgoedfinanciering wel een verstandige diversificatie is geweest.

Governance

In de laatste jaren is voor de wijze van besturen van een onderneming in de managementliteratuur de term 'governance' in zwang gekomen, waarbij een juiste wijze van besturen uiteraard beloond kan worden met de kwalificatie 'good governance'. De verhouding van het bestuur met alle 'stakeholders' van de onderneming moet dan op een harmonieuze en rechtvaardige wijze geregeld zijn. Dat kan alleen maar als de doelstelling en de structuur duidelijk zijn gedefinieerd en door alle betrokken 'stakeholders' kunnen worden aanvaard. Uit de ontwikkeling blijkt, dat het Bredero-bestuur er uiteindelijk niet in is geslaagd om het predikaat 'good governance' te verwerven. Vanaf 1947 is, als brede doelstelling, gekozen voor een expansief beleid, in de verwachting dat het voordelig zou zijn om zo veel mogelijk, in het bouwproces te onderscheiden functies, binnen één management te verenigen. Er werd dus in principe gekozen voor een verticale integratie en tevens voor internationalisatie. Met de aanwezige Nederlandse bouw- en fabricageactiviteiten als uitgangspunt, is er sindsdien bijna voortdurend geëxperimenteerd met het uitbreiden van de taken van de bestaande bedrijven en het toevoegen van nieuwe procesfuncties en werkgebieden. In feite was er in de jaren tachtig nog steeds geen echte consolidatie van de ondernemingsformule tot stand gekomen.

Toen het in 1963 nodig en mogelijk bleek om een apart beursfonds op te richten voor de financiering en ontwikkeling van vastgoedprojecten, is er op pragmatische gronden voor gekozen om de vennootschap VBB tot directrice te benoemen en het met de projectontwikkeling belaste personeel bij de VBB-dochter Empeo te laten. De raad van commissarissen was qua personele samenstelling identiek aan die van VBB. Dit beide is uit governance-oogpunt bepaald geen te loven constructie, hoe nuttig deze oplossing in de jaren zestig en zeventig ook is geweest voor het tot stand brengen van grotere projecten als bijvoorbeeld Hoog Catharijne en Scheveningen.

De korte beslissingslijnen, die mogelijk werden doordat de bestuurders over 'twee petten' konden beschikken, maakten snelle beslissingen en operaties mogelijk. Vooral de Nederlandse bouw- en installatiebedrijven zijn toen zeer wel gevaren bij de constante stroom van, zonder concurrentie, op open begrotingsbasis te

realiseren projecten vanuit de vastgoedsector. De keerzijde van deze situatie bleek in de jaren tachtig, toen deze bedrijven om de continuïteit te handhaven veel meer werk in opdracht van derden moesten gaan aantrekken dan zij jarenlang gewend waren geweest. Inkrimpingen werden toen nodig en er werden teleurgestelde blikken op Breevast en het Bredero-bestuur geworpen.

Uit oogpunt van good governance verkeerden de aandeelhouders van beide vennootschappen, als belangrijke stakeholders, niet in een optimale positie, omdat via de certificering van de meeste aandelen het stemrecht grotendeels werd uitgeoefend door de twee (weer personeel-indentiek samengestelde) administratiekantoren. Bestuurders hebben kennelijk geen misbruik gemaakt van deze betrekkelijk grote afstand tot de controlerende aandeelhouders. In hun eindrapport aan de Ondernemingskamer vermeldden de enquêteurs, dat bij hun onderzoek geen gevallen naar voren zijn gekomen waarin de bestuurders hun persoonlijke belangen hebben laten prevaleren boven de belangen van de vennootschap. Met deze constatering van de enquêteurs werden verdachtmakingen over misbruik van hun positie makende bestuurders, die vanaf 1987 de ronde deden, gelogenstraft.

Toen in 1977 is besloten om een Centrale Ondernemingsraad in het leven te roepen zou het, achteraf beschouwd, beter zijn geweest om eerst de in Nederland werkende bedrijven in een subholding te verenigen. Het bleek namelijk voor de, uiteraard naar zoveel mogelijk medezeggenschap strevende, COR erg frustrerend te zijn dat hun macht zich niet uitstreckte tot Breevast en evenmin tot vele van de buitenlandse activiteiten.

Hoewel er door de raad van bestuur voortdurend naar werd gestreefd, bood de economische situatie in de jaren tachtig geen ruimte voor de consolidatie van de ondernemingsformule. Dit had, achteraf beschouwd, eigenlijk al omstreeks 1975 moeten gebeuren. Maar helaas: gedane zaken nemen geen keer!

Ten slotte

Het experiment om binnen de Verenigde Bedrijven Bredero N.V. drie functies in het bouwproces, namelijk de uitvoering van bouwwerken en -installaties; de fabricage van bouwmaterialen en de vastgoedontwikkeling, te integreren, heeft – tot grote schade van de aandeelhouders – geen blijvend succes opgeleverd. Elk van deze functies valt in een aparte bedrijfstak en daardoor lopen onder meer risicoprofiel, financieringsstructuur, managementcultuur en marktbenadering uiteen.

Omdat de meeste activiteiten van de Bredero-groep in organisatorisch redelijk zelfstandige ondernemingen werden uitgeoefend, is de opsplitsing van grote delen van het concern niet erg ingewikkeld geweest; zoals ook blijkt uit het artikel van mr. Bekkers. Opvallend is dat deze dochter ondernemingen door concerns zijn overgenomen, die exclusief in de betreffende bouwsector actief zijn en ook toen nog wel groei-aspiraties lieten blijken. Ook de vastgoed ontwikkelingsformule blijkt, zowel in Nederland als Noord-Amerika, separaat in Breevast succesvol te kunnen voortbestaan.

Gelukkig is de werkgelegenheid van de overgrote meerderheid van de werknemers gespaard gebleven bij de splitsing en is ook voor de gepensioneerden de continuïteit behouden. Dat is helaas maar in beperkte mate het geval geweest voor veel van de werknemers die direct in dienst waren van het concern, of van Empeo. Ondanks de kwalitatief goede sociaal plannen heeft de discontinuïteit helaas voor velen van hen toch een zorgvolle situatie doen ontstaan.