

het bedrijf wilde het achter de hand hebben om bij gelegenheid overnames te kunnen doen.

“Dan ontbreekt juist de tucht van de markt als je een overname gaat doen. Een overname kan heel goed zijn om een ontbrekende schakel in het productieproces of een klantenbasis binnen te halen. Maar dan moet je dat aan de markt kunnen uitleggen en als die het begrijpt, haal je je geld toch wel op. We vonden niet prettig dat ze het geld al binnen hadden en enigszins ongecontroleerd overnames konden gaan doen. Besi hoefde nu immers een overname niet meer aan de markt uit te leggen.”

Het aandeelhouderstrio stelde voor aandelen en convertibles in te kopen. Dat is in 2007 en 2008 ook gebeurd, waardoor het resultaat over minder aandelen verdeeld hoeft te worden en de dreigende verwatering door conversie van de obligaties gedeeltelijk is weggenomen.

Ten slotte nam het trio de strategie op de korrel. In de aandeelhoudersvergadering van 2007 erkenden de commissarissen dat ze de strategische visie van Besi nooit hadden onderzocht.

“Daarom hebben we op een extern onderzoek aangedrongen: laat zien dat jullie op de goede weg zijn, dan doen wij een stap terug, dan is er tenminste een externe toetsing geweest. Maar als het beter kan, moet je aanpassen. We wilden dus niet op de stoel van het management gaan zitten, maar wel dat de strategie van het management scherp getoetst werd en ook dat de raad van commissarissen die toezicht hield op de strategie, ingezet door destijds het inge-



bestuurslid, kritisch werd doorgelicht.”

Vlak voor de aandeelhoudersvergadering van 2008 trokken twee door Besi voorgedragen kandidaat-commissarissen zich terug wegens onvoldoende steun onder de aandeelhouders, die daarna betrokken werden bij het zoeken naar nieuwe kandidaten. Verder werd in de vergadering een externe toetsing van de strategie toegezegd. Managementconsultant Bain & Company kreeg de opdracht en kwam in november 2008 met duidelijke aanbevelingen op strategisch en beleidsmatig vlak die Besi nu aan het implementeren is.

“Het Bain-rapport signaleerde onder meer dat de overheadkosten ten opzichte

van de omzet 24 procent bedroegen bij een marktgemiddelde van 14 procent. Dan zie je dat bedrijven die centraal aangestuurd worden een betere winstmarge kunnen maken. Besi is vooral een technisch bedrijf met allemaal koninkrijkjes waardoor een aantal posities drie-, vierdubbel bezet is. Dat heeft te maken met het feit dat iedereen zijn technologie de mooiste vindt, een valkuil voor veel technologiebedrijven. Met één technologie die je goed onder de knie hebt loopt het prima, maar zodra je meerdere technologieën gaat samenvoegen omdat je een heel traject wilt afdekken of een bredere portefeuille wilt hebben, kan het daarop spaaklopen. Daarop is Besi gestuit, daarom was Besi nog niet geworden wat het had kunnen zijn.”

VOOR HERHALING VATBAAR

Eind december 2008 is het trio afgemeld bij de AFM. De meeste van de bezwaren waren geadresseerd. In ieder geval is duidelijk geworden waar Besi heen gaat en hoe dat op zowel bestuurs- als commissarisseniveau verder ingevuld wordt, zodat waardecreatie op lange termijn er hopelijk uit gaat komen.

“Het Besi-dossier is een mooi voorbeeld voor bedrijven én aandeelhouders van hoe een onderlinge dialoog tot verbetering kan leiden. Wij hadden met de voeten kunnen stemmen, maar dat wilden we niet, we wilden de discussie aangaan. Acting in concert kost een hoop tijd en moeite, maar in dit traject heeft het vruchten afgeworpen. Als die waardecreatie er ook daadwerkelijk komt, is deze exercitie helemaal voor herhaling vatbaar.” ■

