

alsmede Franse impressionisten die in juni 2006 werd overgenomen, en enkele deelnames zoals Acquavella Modern Art.

Het leeuwendeel van de opbrengsten van Sotheby's bestaat echter uit veilingcourtagage. In 2008 was dit goed voor 91 procent van de totale opbrengsten. Om het aanbod te stimuleren, betaalt de inbrengende partij slechts 0,5 procent courtagage over de hamerprijs. De koper daarentegen betaalt 25 procent over de eerste 50.000 dollar, 20 procent over het bedrag tot 1 miljoen dollar en 12 procent over veilingopbrengsten boven 1 miljoen dollar.

Voor een deel van de ingebrachte goederen garandeert Sotheby's een minimale verkoopprijs. Blijft de hamerprijs onder de garantieprijs, dan legt Sotheby's het verschil bij en als de minimale prijs niet gehaald wordt, houdt Sotheby's het kavel aan om het later opnieuw in veiling te brengen. Het verschil tussen lagere hamerprijs en garantiebedrag wordt direct als verlies geboekt, maar kan teniet worden gedaan als bij latere veiling de garantieprijs wordt overtroffen. In dat geval heeft Sotheby's meestal ook recht op extra courtagage. Aan deze werkwijze kleven risico's, vooral op momenten dat de markt getroffen wordt door economische tegenspoed zoals Sotheby's die in de periode na september 2008 meemaakte. Een van de eerste maatregelen was dan ook het sterk reduceren van garanties.

Sterk fluctuerende resultaten zijn 'all in the game' voor Sotheby's. De vorige crisis van 2001-2003 kwam ook hard aan. De forse verliezen in die jaren werden toen nog versterkt door de antitrustzaak die het bedrijf verloor na te zijn beticht van kartelafspraken met Christie's. Het kwam Sotheby's in 2000 te staan op schikkingskosten van 256 miljoen dollar die alleen konden worden opgebracht door in 2002 in een 'lease and sale back'-transactie afstand te doen van de veilinglokalen en



kantoren in New York voor een bedrag van 175 miljoen dollar. Het gebouw werd overigens begin 2009 teruggekocht voor 370 miljoen dollar hetgeen, wanneer leasetermijnen tegen rentebetalingen worden weggestreept, kostenneutraal uitpakt.

RECESSIE EIST ZWARE TOL

Ook de kredietcrisis en recessie eisten van Sotheby's weer een zware tol. Het resultaat werd in 2008 gedecimeerd bij een omzet die over het hele jaar met 30 procent terugliep. In de eerste drie kwartalen van 2009 zette de negatieve ontwikkeling zich versterkt door. Veilingopbrengsten daalden spectaculair en over de eerste negen maanden daalde de omzet met nog eens 40 procent, waarbij een nettoverlies werd geleden van 85 miljoen dollar.

De kostenbesparende maatregelen waren

een herhaling van waartoe Sotheby's al in de jaren 2001-2003 werd genoodzaakt. In een nog niet geheel voltooid herstructureringsprogramma is weer fors in de kosten gesneden. Het personeelsbestand wordt teruggesnoeid en bonussen zijn voorlopig niet meer aan de orde.

Voldoende beloning is echter noodzakelijk om medewerkers te kunnen blijven aantrekken die in staat zijn op het gewenste niveau relaties met cliënten te onderhouden. Sotheby's zoekt het doorgaans in esthetisch ingestelde typen, die het contact met originele kunstwerken doorgaans hoger waarderen dan het geld dat ze waarschijnlijk meer zouden verdienen als ze hadden gekozen voor een carrière als private banker. In de jaren 2005-2007 kwam ook Sotheby's echter steeds meer onder invloed van de bonuscultuur. In 2007 waren de bonussen en andere extraatjes tot ruim boven het vaste salaris gestegen. In dat jaar kwamen daardoor de gemiddelde salariskosten van de toen nog 1.555 medewerkers uit op 189.000 dollar.

In 2008 groeide het personeelsbestand nog met 5 procent, maar in 2010 moet het met 15 procent zijn gereduceerd tot circa 1.400 medewerkers die een fulltimesalaris van gemiddeld 90.000 dollar zullen genieten, met daar bovenop een bonus van hooguit 50 procent. Samen met ingrepen in andere kostencategorieën, zoals reductie van drukkosten van dure catalogi door concentratie

SOTHEBY'S VEILINGOPBRENGSTEN, SALARISSEN EN BONUSSEN

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010T
Bruto veilingopbr. (\$ mln)	1.691	2.695	2.752	3.748	5.392	4.906	2.277	3.000
Netto veilingopbr. (\$ mln)	1.456	2.335	2.362	3.235	4.626	4.190	1.877	2.700
Gem. veilingcourtagage	18,8%	16,4%	18,7%	17,0%	16,5%	15,1%	18,0%	19,0%
Private sales (\$ mln)	NA	263	272	328	730	374	200	250
Medewerkers	1.537	1.441	1.443	1.497	1.555	1.638	1.450	1.400
Gemid. salaris (\$ dzd)	93	123	130	151	189	147	136	130
Full time salary (\$ dzd)	63	68	70	74	82	85	87	90
Bonus boven salaris	49%	81%	85%	104%	132%	72%	56%	44%