

Shell moet op de schop

8 februari 2003

“De buitenwereld heeft de laatste weken erg op de man gespeeld.” Woorden van Jeroen van der Veer, topman van Koninklijke Olie tijdens de presentatie van de jaarcijfers. Een uitspraak die typerend is voor een naar binnen gerichte cultuur. Cijfers waren overigens fraai, de nettowinst van ruim 11 miljard euro is het beste jaarresultaat uit de historie. In de media blijft het echter gaan over afboekingen van oliereserves en de positie van CEO Watts. Hoe is het mogelijk dat een wereldbedrijf als Shell de regie over de beeldvorming zo is kwijtgeraakt?

Voorlopig dieptepunt in de publiciteit vond plaats op 9 januari toen Shell een schokgolf onder beleggers teweegbracht met de mededeling dat eerdere ramingen van bewezen olie en gasvoorraden 20% te hoog waren. Gevolg: de beurswaarde van het aandeel daalde in één ochtend met meer dan 10 miljard euro. Een extra affront richting de aandeelhouders was de afwezigheid van Philip Watts die kennelijk op die dag belangrijkere zaken te doen had. Het imago van Shell – degelijk en conservatief – kreeg opnieuw een forse deuk.

De voorradenkwestie staat niet op zichzelf. Parallellen zijn te trekken met eerdere affaires over de mensenrechten in Nigeria en het afzinken van het boorplatform Brent Spar. Ook toen resulteerden kwesties die inhoudelijk best uit te leggen zijn in een PR debacle. Een belangrijk verschil met de huidige problemen is dat Shell tot op heden niet duidelijk heeft kunnen maken waarom het er jaren over heeft gedaan voordat voorraadcijfers neerwaarts werden bijgesteld. Hierdoor dreigen mogelijk grote schadeclaims van Amerikaanse beleggers.

Toch is het niet allemaal beeldvorming. Terecht is er zware kritiek van aandeelhouders en analisten op de logge en ondoelmatige organisatiestructuur. De Nederlandse tak, Koninklijke Olie bezit 60% van de groep, het Britse deel, Shell Transport 40%. Philip Watts – een Brit – is echter CEO en voorzitter van de Groep terwijl tweede man Jeroen van der Veer de baas is van Koninklijke Olie die via de Stichting Prioriteitsaandelen Koninklijke de meeste macht heeft. Kortom, twee kapiteins op twee schepen die één onderneming vormen.

Shell moet in veel opzichten op de schop. Britse en Nederlandse bloedgroepen dienen plaats te maken voor een centrale en slagvaardige (Angelsaksische) organisatiestructuur die stuurt op aandeelhouderswaarde. Dat dit niet samen zou kunnen gaan met een lange termijn visie is koudwatervrees uit voorbije tijden. Verder dient het hogere kader niet alleen te bestaan uit ervaren technenuten maar ook plaats te bieden aan managers met een beter ontwikkelde omgevings sensitiviteit en ondernemers die meer durf tonen bij acquisities.

Huidig topman Watts heeft in principe nog twee jaar te gaan. Juist in de periode dat Shell reserves opwaardeerde stond hij aan het roer bij de verantwoordelijke divisie Exploratie en Productie. Dat maakt hem aangeschoten wild. Bovendien is het niet geloofwaardig dat juist hij de omvorming van de organisatie – een megaproject van jaren – gaat leiden. Jeroen van der Veer heeft een imagoprobleem. Directielid en succesvol manager Walter van der Vijver moet het stokje dan maar van Watts overnemen. In het belang van de Koninklijke.

Hans Jager
Hoofdredacteur