

DE AVEBE; EEN TWEEDE KSH-AFFAIRE?

Jos van der Werf*

November 1979 vierde Nederlands grootste aardappelmeelonderneming, de koöperatieve vereniging AVEBE B.A. haar zestigjarig bestaan. De ondernemingskroniekschrijver Max Dendermonde was aangetrokken om ter gelegenheid van deze gebeurtenis een gedenkboek te schrijven. Het verscheen onder de titel 'Hoe wij het rooiden'. Een noordelijk dagblad gaf het de ondertitel 'Hoe erger het stonk, hoe meer er werd verdiend'. Een vlag die de lading niet helemaal dekt, maar toch een aktualiteitswaarde had. In die novemberdagen stonk het namelijk ongehoord in een groot deel van Oost-Groningen. Een stank die van oudsher jaarlijks terugkeerde wanneer de aardappelmeelkampanje aanbrak. Maar het is niet alleen de stank die ieder jaar zo van augustus tot Kerstmis terugkeert. Ook moesten de ondernemers toezien hoe zo met het afvalwater als het ware het geld wegstroomde. Dat dit een twijfelachtig genoeg was spreekt vanzelf. Men kwam dan ook al vroeg tot de konklusie dat er iets gedaan moest worden. Zo schreef in 1872 de Maatschappij voor Nijverheid en Handel een prijsvraag uit. 'De Maatschappij looft hare eerste medaille uit aan hem die de beste methode aan de hand doet, door welke — zonder dat die voor de betrokken fabrieken aan te grote bezwaren onderhevig is — het bedoelde eiwit uit het afvalwater verwijderd en het aldus verkregen eiwit ten meeste nutte der nijverheid aangewend kan worden.'¹

Inderdaad het eiwit was het geld dat wegstroomde en het was tevens een belangrijke bron van de stank. Het vruchtwater van de aardappel met daarin eiwitten, suikers en andere stoffen raakt tijdens het produktieproces vermengd met proces- en waswater. Beide worden geloosd en biologisch afgebroken. Hoe nu het vruchtwater te scheiden van proces- en waswater? In ieder geval hoefde de Maatschappij voor Nijverheid en Handel de medaille niet uit te reiken. Ook een door de Minister van Landbouw in 1908 in het leven geroepen kommissie zag geen mogelijkheden en gaf haar opdracht terug. Pas in de vijftiger jaren werden de eerste succesvolle stappen gezet om het eiwit uit het afvalwater te halen. Gezamenlijk met TNO ontwikkelde de AVEBE een

* Als wetenschappelijk medewerker voor bedrijfseconomie verbonden aan het Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Groningen. Tevens extern adviseur van de Ondernemingsraad van AVEBE, lokatie Foxhol. Het artikel is gebaseerd op door de Projektgroep Regionale Onderontwikkeling van het Sociologisch Instituut gedaan onderzoek.

1. M. Dendermonde, *Hoe wij het rooiden*, nov. 1979, p. 267.

procédé om eiwitten te winnen. Jarenlang bleef het in de experimentele fase zonder dat het commerciële perspectieven bood. In de zestiger jaren werd de situatie nijpend. De hoeveelheid verwerkte aardappelen steeg snel, iets wat mogelijk werd door het beschikbaar komen van nieuwe bestrijdingsmiddelen tegen aardappelmoehheid. In plaats van eens in de drie jaar konden nu ééns in de twee jaar op een stuk land aardappelen verbouwd worden. Het gevolg was een toenemende vervuiling van het water. Dit uitte zich in stankoverlast, maar wat voor de fabrikanten zeker van belang was, was de vervuiling van het proceswater. Kortom de wal dreigde het schip te keren.

De toenemende vervuiling en het langzaam tot stand komen van een milieubewustzijn creëerde een politiek klimaat waarin een milieuwetgeving ontstond en oude plannen uit de ijskast gehaald konden worden. Zo bestonden er in het Noorden al vanaf 1953 tal van commissies, die zich toelegden op het probleem van het industrieel afvalwater. Men ging er vanuit dat het afvalwater intern in de ondernemingen niet tegen redelijke kosten gezuiverd kon worden. De oplossing die men aandroeg was het aanleggen van een omvangrijk leidingennet. Via deze leidingen zou het afvalwater in de Eems geloosd moeten worden. Aan het plan kleefden een aantal bezwaren. Het was uiterst kostbaar, maar wat belangrijker was: het loste het probleem niet wezenlijk op. Immers men verplaatste slechts verontreinigd water. De omvangrijke kosten brachten het ambitieuze projekt terug tot de aanleg van een beperkt aantal leidingen. Daarnaast werden de kwaliteitseisen waaraan het afvalwater zou moeten voldoen stelselmatig verzaamd. Toen in 1977 dan eindelijk de pijp, inmiddels tot smeerpipj benoemd, geopend werd mochten ondernemingen alleen dan op de smeerpipj aangesloten worden als zij het afvalwater reeds voor 95% gezuiverd hadden. In de praktijk kwam het er op neer dat het afvalwater van de aardappelmeelindustrie niet via de smeerpipj geloosd kon worden. Het was te smerig. Bezwaarschriften werden ingediend en uitzonderingsposities werden gehonoreerd. Zo mocht de KSH-lokatie Foxhol in 1978 via de smeerpipj lozen. De vergunningstermijnen zijn echter beperkt en in 1979 is men weer terug bij af. Nu worden geen uitzonderingen gemaakt en het stankprobleem doet zich in alle hevigheid wéér voor.

De aardappelmeelondernemingen waren vanaf het begin niet geporteerd voor een smeerpipj. Onder het motto 'leidingen zijn fraaie dingen, maar ze halen het geld niet uit het afvalwater' wierp men zich nadrukkelijk op interne zuivering bij de bedrijven zélf. Zo verwierf de AVEBE in 1970 van de overheid een subsidie van 11 miljoen gulden om haar lokatie in Gasselternijveen om te bouwen tot een schone fabriek. Het is de start van een gigantische investeringsoperatie met als streven op termijn alle lokaties schoon te krijgen. De gestelde termijn is echter te lang; in 1979 loopt de zaak vast. De fabrieken zijn nog niet omgebouwd, de vergunningen om alsnog van de smeerpipj gebruik te

kunnen maken worden niet verlengd, de stank neemt toe en de onrust in het gebied is groot. Er werden acties gevoerd, gemeenten kwamen in verzet en er werden plannen ontwikkeld voor de aanleg van een noodleiding. De financiering van een dergelijke noodleiding bleek een groot struikelblok te zijn. Aktiegroepen, gemeenten en provincie stonden, geruggesteund door de Wet Verontreiniging Oppervlaktewateren, op het standpunt: de vervuiler betaalt. De vervuiler, in ons geval de AVEBE, stelde echter in een uiterst deplorabele financiële situatie te verkeren. Op een financiering van haar kant hoefde men niet te rekenen.

Deze opstelling was voor ons de direkte aanleiding om de AVEBE aan een nader onderzoek te onderwerpen. Is haar financiële situatie deplorabel? En als het inderdaad het geval is, is het dan een kwestie van een slecht jaar of is er meer aan de hand? Dat zijn de vragen waar we in het bijzonder in geïnteresseerd zijn en waar we in dit artikel een antwoord op pogen te geven. Uit het onderzoek blijkt dat de problemen groot zijn. We zijn zelfs tot de konklusie gekomen dat de AVEBE op de rand van de afgrond staat en een tweede KSH dreigt te worden. Waarmee trouwens niet gezegd is dat de afloop identiek zal zijn aan de KSH-affaire. Het is wel een stelling die haaks staat op de opvatting als zou met de overname in 1978 van de KSH-zetmeelpoot een min of meer onaantastbaar monopolie zijn ontstaan. Het is een feit dat de AVEBE 100% van de aardappelzetmeelproduktie in Nederland in handen heeft, maar van de zetmeelproduktie was het in 1978 59%. In de EEG was het 15% en over de hele wereld was het in 1978 4,5%. Juist op dit moment is er zelfs sprake van een felle prijsslag.

De concurrentie en dan vooral de in menig opzicht eigenaardige verhouding met de KSH en vóór 1965, toen de KSH ontstond, met de Scholten-onderneming, is in de geschiedenis van de AVEBE van bijzondere betekenis tot op de dag van vandaag. We zullen daarom aanvangen met een tocht door die geschiedenis, waarbij die specifieke concurrentieverhouding de leidraad zal zijn. Het spoor van centralisatie, overnames, fusies, integraties en diversifikaties zal gevolgd worden. Naar voren zal komen dat mede door die eigenaardige verhouding de beide ondernemingen elkaar opjagen in een centralisatieproces. Dit komt onder andere tot uitdrukking in een verbreding van de produktmarkt-mix die bij beide ondernemingen optreedt. Zo werden de weinig kapitaalintensieve aardappelmeelondernemingen van het begin van deze eeuw de kapitaalintensieve chemische concerns van de jaren zeventig. De historische strijd tussen KSH en AVEBE werd in 1978 beslecht. De AVEBE bleef over maar de vruchten blijken wrang te zijn. De marktontwikkeling in de zetmeel en derivatensektor stagneert, de eiwitmarkt, die toekomst had moeten bieden, laat het afweten. De investeringen zijn in omvang gigantisch toegenomen zonder dat er op korte termijn uitzicht is op

een redelijk rendement. De financiering van die investeringen wordt in toenemende mate problematisch en leidt tot omvangrijke rente-afdrachten. De energieprijzontwikkeling plaatst de AVEBE voor onaangename verrassingen en beïnvloedt de commerciële mogelijkheden van energiegevoelige producten, zoals het eiwit, in negatieve zin. Tenslotte blijkt de verhouding met de boerenleveranciers gespannen te worden. Na deze historische schets zullen we afzonderlijk ingaan op het financieringsprobleem en daarmee op de positie van de overheid en de boeren, die bij de financiering een belangrijke rol blijken te spelen. Tenslotte komen we terug bij de vraag waar alles om draaide: hoe staat de AVEBE ervoor?

1. De onweerstaanbare opkomst van de koöperatieven

'Na maandenlange, soms zeer moeilijke onderhandelingen was tenslotte op 4 juni 1978 het historische moment van de overdracht van een deel van het KSH-concern aan AVEBE aangebroken..., is dus nu na bijna tachtig jaren de particuliere industrie opgegaan in de met zoveel moeite ontstane en gegroeide coöperatie.'² Een gevoel van viktorie, maar toch ook wel van opluchting, dat ze het toch maar gehaald hebben, straalt uit de uitspraak van het bestuur van de AVEBE. En een historische gebeurtenis was het zeker. Immers de noordelijke aardappelmeelindustrie liet zich van oudsher kenschetsen door een strijd op leven en dood tussen de partikuliere ondernemingen, de boeren noemden ze de 'spekulatieven', en de koöperaties, de boerenondernemingen.

Het begon allemaal in 1838 toen Scholten in Tonden bij Zutphen een aardappelmeelfabriek stichtte. Hij verhuisde al snel naar Foxhol: de aardappelen werden er in de buurt verbouwd, er was een infrastructuur van kanalen en er was, wat uiterst belangrijk was, voldoende schoon water. Het beloofde al spoedig een winstgevende aangelegenheid te worden. Zoals de ouderling op de lucht van jenever afstevende, kwamen kapitaalbezitters op de lucht van winst af. Van kroeg-eigenaar tot scheepsmagnaat werd er geld gestoken in de aardappelmeelindustrie. Al snel waren er vele ondernemingen. Eind negentiende eeuw legde Scholten de kiem van wat wij noemden de eigenaardige concurrentieverhouding. Hij wist namelijk het overgrote deel van de spekulatieven er toe te bewegen toe te treden tot de inkoopcombinatie Eureka. Zo ontstond een front tegen de boeren. De spekulatieven wilden zo prijsbederf tegen gaan. De aardappelboeren beseften maar al te goed wat dit prijsbederf betekende: een prijsdiktaat van één sterke inkoper konden ze verwachten. De spekulatieven dachten hun slag geslagen te hebben. En in

2. *Jaarverslag AVEBE 1978*, p. 3.

zeker opzicht was dat ook zo, maar aan de andere kant dwongen ze de boeren bijna tot het nemen van tegenakties. In 1897 leidde dit er toe dat de eerste koöperatieve fabriek van de grond kwam, al snel gevolgd door een twintigtal andere. De verhoudingen waren daarmee zodanig gewijzigd dat tientallen ondernemingen elkaar bekonkurreerden. De koöperatieven ten opzichte van elkaar maar ook tegenover spekulatieve ondernemingen. Deze bekonkurreerden elkaar eveneens. Maar aan de andere kant was er ook steeds sprake van een latente blokvorming van koöperatieven en spekulatieven.

Ondanks de bestaande onderlinge verdeeldheid tussen de koöperatieven hadden ze als kollektief een ijzersterke troef in handen. Ze beheersten vrijwel de grondstoffenaanvoer. Ze konden als het ware de spekulatieven bijna droog leggen. Deze troef was de bom onder de Eureka die in 1903 werd opgeheven. In dat zelfde jaar doet Scholten een poging het tij te keren en haar grondstoffenpositie veilig te stellen. Ze neemt de koöperatieve rechtsvorm aan. Het leverde echter niet het gewenste effect op en in 1909 wordt Scholten weer een N.V. De poging boeren, door middel van een koöperatieve rechtsvorm, aan zich te binden werd voor Scholten geen succes omdat dezen voor het overgrote deel al kontraktueel verbonden waren aan de koöperaties. De koöperaties kenden namelijk het systeem van leveringsrecht én -plicht. Voor ieder aandeel dat een boer in een koöperatie had, mocht én moest hij een bepaalde hoeveelheid aardappelen leveren. Bovendien stonden op uittreden zeer hoge straffen.

Voor de tweede maal zal de aktie van de ene groep een reactie bij de andere oproepen. Het afknippen van de grondstoffenaanvoer door de koöperatieven had tot gevolg dat de spekulatieven zich in toenemende mate gingen richten op de produktie van nevenprodukten, de zogenaamde derivaten. De produktie van derivaten dateert al van de tijd vóór de koöperaties bestonden, maar het was toen een ondergeschikte aangelegenheid. Het gebrek aan grondstoffen zorgde ervoor dat het langzaam de hoofdaktiviteit bij de partikuliere ondernemingen werd. Voor de aanvoer van grondstoffen bleven ze afhankelijk van de koöperaties, maar de afhankelijkheid was kwalitatief van een andere orde. Immers het ging nu niet meer om de aardappel maar om het zetmeel. Dit zetmeel was het eindprodukt van de koöperaties. De spekulatieven werden zo de afnemers van de koöperatieven.

De spekulatieven trokken nu uit het zetmeel produkten als dextrine, glucose, sago en stroop. De koöperatieven lieten de derivatenproduktie aan de spekulatieven. Voorlopig hadden de koöperaties het pleit gewonnen.

Er kwamen uitbreidingen tot stand en de produktie steeg sterk.³ Een groot

3. Dr. Ir. G. Minderhoud, *Ontwikkeling en betekenis van de landbouwindustrie in Groningen*, 1925.

deel van de zetmeelproduktie werd afgezet in het buitenland. In de Eerste Wereldoorlog werd bij Koninklijk Besluit een exportverbod voor aardappelen afgekondigd om de voedselvoorziening veilig te stellen. Een gevolg was dat de spekulatieven nu, zij het tijdelijk, weer overvoldoende grondstoffen konden beschikken. Belangrijker was echter het teloor gaan van de buitenlandse handelsrelaties van de koöperatieven. Na de oorlog bleek dat bijvoorbeeld de Duitse inkoopkombinaties gedurende de vier daaraan voorafgaande jaren niet stil hadden gezeten. In de Bond van Boerenaardappelmeelfabrieken wordt het voorstel gelanceerd de meelverkoop te centraliseren om zo tegen de buitenlandse inkoopkombinaties te kunnen concurreren. Dat dit een tamelijk urgente aangelegenheid was, spreekt voor zich. Immers: zouden de buitenlandse markten voor een groot deel wegvallen, dan hield dit in dat de concurrentie tussen de koöperaties op de binnenlandse markt verhevigd zou worden. Daarmee zou Scholten gelegenheid krijgen een wig tussen de koöperaties te drijven. Daarom wordt in 1919 de 'Coöperatieve Vereniging Coöperatief Aardappelmeelverkoopbureau' oftewel de AVEBE opgericht.

Uit de naamgeving kan worden opgemaakt dat de AVEBE een zogenaamde topkoöperatie is. Leden van een dergelijke koöperatie zijn op hun beurt weer koöperaties en daarvan zijn in ons geval de boeren lid. Je kunt je afvragen waarom de boeren mee gingen in een dergelijke konstruktie. Immers de afstand tussen de koöperatieve organisatie en de leden werd vergroot en de mogelijkheid is zeer reëel dat bestuur en direktie nogal verzelfstandigen. Zo is het opvallend dat de topkoöperatieve struktuur in de strokartonindustrie nooit van de grond gekomen is. In de literatuur worden verschillende factoren aangewezen die hier debet aan zouden kunnen zijn.⁴ Ter Woorst baseert zijn beschouwingen vooral op de countervailing power theorie van J.K. Galbraith. Voor wat de aardappelmeelindustrie betreft, lijkt hier inderdaad een aanknopingspunt in te liggen. In feite waren de marktverhoudingen zeer doorzichtig maar bovenal kon de belangenparallelliteit tussen de koöperaties op de voorgrond geplaatst worden juist door die doorzichtigheid van de marktstruktuur. Aan de andere kant zou men kunnen stellen dat de concurrentie, ondanks dat de belangen parallel liepen, toch de oude koöperatieve gedachte uitholde. We zullen later zien dat de belangen van de boeren en de verzelfstandiging van de koöperatie in toenemende mate tot spanningen zullen leiden. Maar in 1919 was hier nog geen sprake van en de AVEBE kon aan de slag.

Eind jaren twintig kwam de krisis ontzettend hard aan. Vanaf 1928 ging het mis en pas na 1931 begon het weer wat aan te trekken. Zo werkten er in

4. Zie o.a. J.H. Keunig, *De groninger Veenkoloniën*, 1933; Dr. C. Mensch, *De handelsmij. A. van Linge Ezn*, 1951; G. Minderhoud, o.c. en G.J. ter Woorst, *Coöperatie als vorm van economische organisatie*, 1966.

1928 ruim 3800 mensen in de aardappelmeelindustrie. In 1931 was het gedaald tot 2508 om in 1932 weer te stijgen tot 3091 (bron: Maandschriften CBS). Al snel klapte de export in elkaar. In 1927 werd er nog voor zo'n 20 miljoen geëxporteerd, in 1928 was het terug gevallen tot 13 miljoen. Kortom de aardappelmeel zat in de problemen. Scholten zag zich geplaatst tegenover een prijsdaling van derivaten en een grondstofaanvoer die problematisch bleef. Bij de AVEBE kampte men echter met de zwaarste problemen. In tijden van hoogconjunctuur heeft men baat bij de leveringsplicht en -recht regeling. Wanneer er afzetproblemen zijn, wordt deze regeling als het ware een nagel aan de doods-kist. Immers de door de boeren aangeboden aardappelen moeten worden afgenomen. Het gevolg laat zich raden. Geweldige voorraden en daarmee een groot beslag op de geldmiddelen. De AVEBE klopte bij de overheid aan. De commissies Lovinck en vervolgens Bruins werden ingesteld. Vanaf 1931 werd op advies van deze commissies een steunregeling getroffen, die vooral ten doel had de inkomenspositie van de boeren min of meer veilig te stellen. Zo werd in de jaren 1931 tot 1933 de steun gekoppeld aan de hoeveelheid geleverde aardappelen. De situatie bleef echter in die jaren slecht. Het gevolg was dat de strijd tussen de partikuliere ondernemingen en de koöperaties tot op zekere hoogte luwde. De belangen gaan meer parallel lopen, waar men steun van de overheid poogt te verwerven. Het is een situatie die gekenschetst kan worden als een gewapende vrede.

In 1933 werd de Landbouwcrisiswet van kracht. Dan blijkt dat de AVEBE toch de overhand heeft weten te krijgen. De uitvoering van de wet lag namelijk bij de 'Stichting Nederlandse Aardappelmeelcentrale', waar de AVEBE bijzonder veel in de melk te brokkelen had. Hierdoor kwam het dat de partikulieren in belangrijke mate voor de kosten van de overproduktie bij de AVEBE moesten opdraaien in plaats van dat ze geholpen werden door bijvoorbeeld een koppeling van grondstoffenvoorziening aan de afzetmogelijkheden. Voor de boeren bleek de situatie na 1933 ook te verslechteren. Vanaf 1934 werd steun uitgekeerd op iedere baal meel — dus aan de fabrieken — in plaats van op de geleverde aardappelen zoals dat in de periode 1931-'33 had gegolden. Zo wist de AVEBE ondanks de talrijke problemen haar overheersende positie te handhaven.

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er een tamelijk tegenstrijdige situatie. De in de derivatenindustrie actieve partikuliere ondernemingen zagen hun grondstoffentoevoer bijna opdrogen. De aardappelen werden veelal als veevoer gebruikt en bovendien werd in 1946 300.000 baal meel uit de markt genomen in verband met het nog heersende voedseltekort. Voor de koöperaties waren het florissante jaren. Toch zag men een aantal problemen op zich af komen. In 1949 werd de Wet op de Aardappelmoetheid van kracht. Die hield in dat in plaats van eens in de twee jaar een stuk land nu eens in de drie jaar met

aardappelen verbouwd mocht worden. Hierdoor zou de produktie van aardappelen gedurende een aantal jaren stagneren. Het effect is tweeledig. Aan de ene kant zou de grondstoffenvoorziening van Scholten verder in de knel komen. Zo moest ze in 1950 er toe overgaan aardappelen te importeren. Daarnaast ondernam ze reeds vanaf 1948 initiatieven om kontakten te leggen met maïsverwerkende ondernemingen in de Verenigde Staten. Aan de andere kant wijzigde zich de positie van de AVEBE. Niet alleen dreigde ze haar machtsmiddel bij uitstek ten opzichte van Scholten min of meer te verliezen, maar tevens werd haar kostprijsontwikkeling door die stagnerende produktie negatief beïnvloed. Daarmee verslechterde haar concurrentiepositie ten opzichte van de zetmeelsoorten als maïs- en tapiocazetmeel, die vanaf 1954 de markt begonnen te veroveren. Door deze ontwikkelingen werden de partikuliere en koöperatieve ondernemingen enigszins naar elkaar toe gedreven. Dit lijkt een ietwat merkwaardige gang van zaken, immers verwacht zou kunnen worden dat Scholten dankbaar van de gelegenheid gebruik maakt om zich aan de grondstoffengreep van de AVEBE te ontworstelen. Bij Scholten wordt deze lijn ook ingezet maar men moest zich er tevens voor hoeden in een situatie te raken waarbij een binnenlandse 'overheerser' werd ingewisseld voor een buitenlandse. Beter was het een dubbel spoor te bewandelen. Kortom relaties met de buitenlandse maïsondernemingen aangaan én mede op basis van die relaties de verhouding met de AVEBE herzien.

In 1953 verenigen de ondernemingen zich in de 'Vereniging van de Nederlandse Aardappelmeelindustrie'. Scholten en AVEBE richtten vervolgens in 1954 het kweekstation 'Karna' op. Daarmee poogde men de produktie per hektare verhoogd te krijgen zodat het effect van de 1 op 3 teelt zoveel mogelijk ongedaan kon worden gemaakt. Daarnaast werden langlopende kontrakten gesloten tussen Scholten en AVEBE zodat Scholtens grondstoffenvoorziening enigszins veilig gesteld zou zijn. De machtsverhoudingen zijn nu wat gelijk getrokken. Daarmee was de strijdbijl niet begraven maar was weer een situatie van gewapende vrede ingetreden. De AVEBE liet zich haar machtspositie niet zomaar ontnemen en had met een vooruitziende blik al in 1948 een strategie in de richting van derivatenproduktie uitgezet. De voorzitter van de hoofddirektie mr. J.H. Doornbos formuleert het aldus: 'We dreigden weer in dezelfde situatie te raken als destijds met de aardappelen: een concentratie van kopers, die de tussenbewerking verzorgden. Bovendien kunnen zij ook nog uitwijken naar vrijwel gelijkwaardig maïs-, tarwe-, tapioca- en rijstzetmeel.'⁵

De beslissing om zelf derivaten te gaan produceren werd in 1948 genomen,

5. AVEBE (60) groeide door tegenactie *de Werkgever*, NCW, 8-11-1979.

maar men moest nog een apparaat opbouwen. Er werden relaties met TNO aangeknoopt en in Veendam werd een researchapparaat opgericht. Voor de produktie werd de fabriek 'Musselkanaal e.o.' opgekocht. De beslissing zelf derivaten te produceren impliceerde tevens dat de AVEBE van een verkoopbureau zich transformeerde tot een onderneming met eigen produktielokaties. De AVEBE bleef weliswaar een topkoöperatie maar toch is er sprake van een kwalitatief belangrijke wijziging. Enerzijds werd materieel de afstand tot de boeren vergroot en kon het management zich verder verzelfstandigen. Anderzijds had men diezelfde boeren nodig voor de besluitvorming en, wat erg belangrijk is, voor de financiering van de investeringen die gingen komen. Van belang is dan de vraag waarom de boeren met deze wijziging instemden. De opmerking van Doornbos draagt het antwoord op deze vraag in zich. De boeren waren vanaf de opkomst van de aardappelmeelindustrie steeds beducht voor een eventuele prijszetting van de afnemers. Dat is niet zo verwonderlijk, gezien het feit dat het inkomen van de boeren sterk afhankelijk was van de opbrengst van de aardappelen, veel meer dan dat bijvoorbeeld bij de stro het geval was. Het zag er naar uit dat in de naoorlogse jaren de verhoudingen weer zouden omslaan. Het beeld van 'Eureka' doemde weer op. De beste verdediging zou de aanval zijn. De AVEBE moest zelf maar derivaten gaan produceren. Een nieuwe fase was ingetreden, en in 1956 wist de AVEBE 8% van de derivatenmarkt te veroveren. Voor Scholten was dit een veeg teken. Te verwachten viel dat de langlopende grondstoffenkontrakten onder druk zouden komen te staan nu de AVEBE in toenemende mate haar aardappelzetmeel zelf tot derivaten gaat verwerken. Bovendien ondervond men nu op de derivatenmarkt konkurrentie van de AVEBE. Opnieuw dreigde de AVEBE Scholten te overvleugelen. Scholten ziet twee mogelijkheden om hier onder uit te komen. Ze kan proberen haar positie in de zetmeelindustrie door middel van aankopen in binnen- én buitenland te versterken. Daarnaast kan ze in toenemende mate overschakelen op andere zetmeelsoorten. Ze deed beide. De situatie zag er eind vijftiger jaren als volgt uit. Aan de ene kant de AVEBE die, weliswaar minder sterk dan vroeger, nog steeds een bijzonder krachtige poot heeft in de zetmeelproduktie. Daarnaast begint ze in de derivatensektor tot ontwikkeling te komen. Aan de andere kant Scholten die sterk is in de derivatensektor en zich langzaam uit de grondstoffengreep van de AVEBE ontworstelt. Door diversifikatie, tot uitdrukking komend in overnames, verwerft ze 20% van de aardappelmeelproduktie en heeft ze lokaties in Zweden, Engeland, Duitsland, Portugal en Frankrijk. We staan dan aan de vooravond van de zestiger jaren. Voor de aardappelmeelindustrie zouden het de 'roaring sixties' worden.

2. De 'roaring sixties'

Question to a potato: 'Where were you in sixty-two?' In hét rock-'n roll-jaar 1962 verscheen de EEG-verordening no. 19; de zogenaamde Verordening Betreffende Granen. Hierin werden maatregelen afgekondigd waarmee de wereldmarktprijs van maïs binnen de EEG opgetrokken zou worden tot het niveau van de aardappelen. Voor de aardappelverwerkende industrie impliceerde dit dat de prijsdrukkende werking van het maïs werd bestreden. Het hield echter wel in dat de concurrentiepositie van vooral de maïszetmeelproducenten bij de technische derivaten ten opzichte van substituutproducten uit de petro-chemische sektor zou verslechteren.

Dit was voor de zetmeelondernemingen een stimulans om zich door diversifikatie minder afhankelijk te maken van het zetmeel dan wel om zich door middel van internationalisatie aan de EEG-restricties te onttrekken. Dit gold in eerste instantie vooral voor de maïszetmeelondernemingen. Scholten schrijft: 'De protectieneiging van de EEG vervult ons met zorg. De scherpe afscheiding van de rest van Europa dwingt ons tot vestiging elders.'⁶ De klap op de vuurpijl vond in 1965 plaats. Scholten fuseerde in dat jaar met de maïszetmeel- en merkartikelenproducent Honig N.V. Het zou de bekroning moeten zijn van het diversifikatieproces. De nieuwe onderneming KSH kent drie divisies, de zetmeel, de servo-chemische voor de technische derivaten en de merkartikelen. In 1967 verwierf de KSH 43% in Albion Sugar in Engeland. In 1969 werd de zetmeeldivisie uitgebreid door de overname van Jacob Duyvis, een tarwezetmeelproducent en de Verenigde zetmeelbedrijven, de Bijenkorf N.V. beide te Koog aan de Zaan. Het was een verdere afname van het aandeel van de aardappelzetmeel in de KSH-onderneming. Toch verliep de fusie niet geheel probleemloos. Aan de ene kant kan geweest worden op allerlei problemen in het functioneren van diverse besturen. Aan de andere kant is waarschijnlijk de in 1967 afgekondigde produktierestitutieregeling binnen EEG-verband van belang.

Bij de totstandkoming van de graanverordening van 1962 was het de bedoeling dat binnen de EEG de beschermende maatregelen zouden worden afgebouwd. Het tempo waarin dit geschiedde was echter van dien aard dat in 1967 een aparte zetmeelregeling van kracht werd. Dit was echter niet de enige reden waarom een aparte regeling van kracht werd. Met name de eerder genoemde concurrentie op de derivatenmarkt van de zijde van synthetische produkten was aanleiding voor de invoering van een produktierestitutieregeling voorzover de eindprodukten ervan moesten concurreren met produkten van de (petro-)chemische industrie. Het effect van deze regeling laat zich niet

6. Jaarverslag W.A. Scholten N.V. 1959/'60.

gemakkelijk vast stellen. Ze is aantrekkelijk voorzover de concurrentiepositie ten opzichte van de chemische ondernemingen er door verbeterd wordt, maar daar staat tegenover dat ze zowel voor de maïs- als de aardappelderivaten geldt. Hoe het ook zij, bij de KSH werd de situatie als ongunstig beoordeeld. Geruggesteund door een advies van McKinsey werd besloten om de servochemie-divisie af te stoten. Wat in 1970 geschiedde. Zo zien we in de zestiger jaren een diversifikatieproces, fusies, overnames en internationalisering. De KSH ontstaat maar tegelijkertijd zien we dat de aardappelzetmeel bij de KSH aan betekenis inboet en dat men zich bovendien uit de technische derivaten aan het terugtrekken is. Daarvoor in de plaats komt het accent meer te liggen bij de maïszetmeel en in het verlengde daarvan worden de eerste aanzetten gegeven tot de ontwikkeling van de produktie van maïsglucosen (suikers). Het 43%-belang in Albion Sugar is hierbij van betekenis. Voordat we verder doorgaan met het maïs(suiker)verhaal van de KSH lijkt het zinnig om onze ogen te richten op de AVEBE: heeft ze de race bijgehouden, kiest ze ook nieuwe wegen?

We hebben al gezien dat de AVEBE in 1956 met derivaten op de markt kwam. In dat jaar wist ze 8% van de markt te veroveren. In 1962 weet ze haar positie te versterken door de overname van Duintjer, Wilkens en Meihuizen (DWM), waarmee ze 59% van de derivatenmarkt in handen had. De AVEBE is in die jaren nog steeds een topkoöperatie, maar toch komt deze structuur in toenemende mate onder druk te staan. We hebben al gewezen op het belangrijke jaar 1948 wanneer de AVEBE zich van verkoopbureau transformeert tot een onderneming met eigen produktielokaties. Tot 1948 had ze zelf geen produktielokaties. De bedrijven waren in handen van de bij de AVEBE aangesloten ledenkoöperaties. De in 1962 overgenomen DWM valt nu rechtstreeks onder de AVEBE. Een tweede ontwikkeling die valt waar te nemen is een fusieproces tussen de bij de AVEBE aangesloten ledenkoöperaties. Zo vonden er in 1964 twee fusies plaats. De eerste was de fusie tussen de 'Excelsior' en de 'Centrale', de tweede die tussen 'Westerwolde, Ter Apel en Omstreken' en 'Musselkanaal en Omstreken', welke de naam WTM kreeg. Dit proces zou zich in de daarop volgende jaren voortzetten om in 1970 uit te monden in een economische fusie tussen alle aangesloten ledenkoöperaties. Dit hield in dat de partners een groep vormen, waarin al hun activiteiten voor gemeenschappelijke rekening en risico werden gebundeld. De AVEBE bleef voorlopig een topkoöperatie. Een derde belangrijke ontwikkeling was een statuutwijziging die in 1966 doorgevoerd werd en waardoor nu een internationalisering van de AVEBE mogelijk werd. Zo sloten twee Zuidduitse fabrieken 'Schrobenhausen' en 'Sünching' zich bij de AVEBE aan. Daarnaast kon de AVEBE nu in 1967 een poolovereenkomst – een overeenkomst waarmee winsten en verliezen volgens een bepaalde

verdeelsleutel worden verdeeld — met de Belgische 'Glucoseries Réunies S.A.', later Amylum N.V. genaamd aangaan. Deze onderneming was voor 50% in handen van A.E. Stanley Manufacturing, een dochter van de Amerikaanse maïszetmeelgigant Corn Products, die een marktaandeel van ongeveer 40% in de maïszetmeelproductie van de EEG heeft. In zeker opzicht was het een reactie op de fusie tussen Scholten en Honig. De samenwerking met Amylum gaf de AVEBE een vinger aan de maïs-pols. Een vierde ontwikkeling was de eind zestiger jaren sterk toenemende druk om te komen tot omvangrijke investeringen. In 1967 werd het door de introductie van nieuwe ontsmettings-technieken weer mogelijk om van 1 op 3 naar 1 op 2 teelt over te schakelen. Om met de daardoor ontstane groei van het aardappelenaanbod gelijke tred te kunnen houden moesten de fabrieken in vier achtereenvolgende jaren de capaciteit met 15% uitbreiden. Bovendien werd in datzelfde jaar begonnen met de ombouw van de 'Oostermoer' in Gasselternijveen tot een schone fabriek. Kapaciteitsuitbreidingen en de ombouw maakten aanzienlijke investeringen noodzakelijk.

De vier voornoemde ontwikkelingen zetten de topkoöperatieve structuur onder druk en ondergraven die deels al. Vooral de financiering van de investeringen werd in toenemende mate een probleem. Nu is de financiering van een koöperatie een hoofdstuk apart. Van oudsher speelt het vreemde — geleende — vermogen bij koöperaties een belangrijke rol. In vergelijking tot bijvoorbeeld de naamloze vennootschap is het vreemde vermogen bij koöperaties doorgaans omvangrijker. Dit niet in absolute zin maar uitgedrukt in procenten van het totaal vermogen. Meerdere factoren zijn hier debet aan.⁷ Op één aspect zullen we hier iets dieper ingaan.

Het betreft de leenpotentie van een onderneming. Het eigen vermogen is als het ware de grondslag van het leenvermogen van een onderneming. De relatie is positief. Hoe groter het eigen vermogen is, des te groter het leenbedrag kan zijn. De sleutel ligt dus bij het eigen vermogen. Bij N.V.'s is dat vooral het aandelenkapitaal. Aandelen die doorgaans niet op naam staan maar aan toonder. Ze kunnen gemakkelijk van eigenaar verwisselen. Daarmee is de aansprakelijkheid van de aandeelhouders beperkt tot de waarde van de aandelen zelf. Bij koöperaties ligt dit anders. De aandelen staan meestal op naam en de aandeelhouder is in principe onbeperkt aansprakelijk, tenzij statutair uitzonderingsbepalingen zijn doorgevoerd.⁸ Zo stonden de boeren met hun boerderijen garant voor de verplichtingen die de AVEBE aanging. In een situatie waarin de omvang van de investeringen sterk zou toenemen,

7. Zie o.a. L. Roeloffs, *De koöperatie maatschappelijk en fiscaal beschouwd*, 1971 en D. Wind, *De toepassing van de ledenrekening als financieringsvorm bij enkele sectoren van agrarische koöperaties*, 1970.

8. Mr. W.J. Slagter, *Compendium van het ondernemingsrecht*, 1973.

dreigde de wal het schip te keren. De zekerheidsstelling die materieel op de boerderijen rust, wordt dan een rem op de noodzakelijke verhoging van het eigen vermogen van de koöperatie. En dat die investeringen in omvang zouden toenemen liet zich raden. Vooral de ombouw van 'Oostermoer' tot een schone fabriek zou vele miljoenen vragen. De AVEBE legde hiermee de basis voor een diversifikatieproces waarbij de produktie van eiwitten in het produktieprogramma zou worden opgenomen. Haal de eiwitten uit het afvalwater en het mes snijdt aan twee kanten. Eind zestiger jaren deed zich nu de situatie voor dat de AVEBE binnen haar organisatie een stroomlijning tot stand aan het brengen is. Op de derivatenmarkt stonden ze sterk en de eiwitmarkt lag in het verschiep. De financiële structuur was echter zwak en er moest iets veranderen in die structuur wilde men de investeringen in de toekomst nog kunnen financieren. In 1969 zag het er zelfs naar uit dat de Rabobank niet meer bereid was nog geld aan de onderneming te lenen. Aanvankelijk poogde men de problemen te lijf te gaan door een fusie aan te gaan met een financieel sterke onderneming. In 1970 was er sprake van een fusie tussen AVEBE en KSH. We hadden al gezien dat de KSH zich langzaam uit de aardappelzetmeel terugtrok, zich meer ging toeleggen op de maïs-zetmeel en suikers en een zekere internationalisering had doorgemaakt. Er zou inderdaad iets voor een fusie te zeggen zijn, immers de beide ondernemingen vulden elkaar nu meer aan dan dat ze elkaar rechtstreeks bekonkurreerden zoals dat vroeger het geval was. Het probleem was echter dat de KSH er financieel ook niet al te florissant voor stond. De fusie-besprekingen ketsten dan ook al snel af. Er moesten andere oplossingen verzonnen worden.

3. De zeventiger jaren; de teloorgang van de KSH, een historische strijd beslecht

Beide ondernemingen hadden zo aan het begin van de zeventiger jaren hun eigen problemen. De KSH stootte haar servo-chemie-divisie af en legde het accent definitief op de maïsverwerking. In 1970 besloot de directie, met inmiddels 90% van de aandelen in handen, de maïsverwerking in Albion Sugar te verdubbelen, de Amerikaanse markt te penetreren en de rechten van isomerase van Reynolds Industries in de VS op te kopen. Nu de KSH suikers gaat produceren en daar nogal wat concurrentie heeft te duchten werd het zaak relaties in de suikerindustrie aan te gaan. In 1973 volgde een bod op de aandelen van de Centrale Suiker Maatschappij (CSM). De KSH kreeg echter maar 34% van de aandelen van CSM in handen en geen invloed op de gang van zaken bij de CSM. Zo bleef de KSH buiten de invloedrijke suikerlobby bij de

EEG.⁹ De KSH bleef een outsider; ze stond naast het machtige suikerblok. De vraag was nu: hoe verder?

Er werden ondernemingen overgenomen in de merkartikelen sfeer zoals Buisman te Zwartsluits en COOP met EDAH maar toch bleef het accent liggen op de maïs(suikers). Aan de ene kant zou men kunnen konkluderen dat dit een beoordelingsfout was, maar daar staat tegenover dat je je kunt afvragen welke alternatieven er waren. Hoe het ook zij, in 1975 werd duidelijk dat het mis ging met de KSH. Het jaarverslag werd later zelfs afgekeurd. Er werden een aantal saneringen doorgevoerd, onder andere bij de Jüweelbakkerijen, maar ze boden geen soelaas. Mei 1977 werd door de EEG een heffing van f 16,91 per 100 kg isoglucose ingesteld. Het is de nekslag voor het suikerproject van de KSH en daarmee voor de onderneming in zijn totaliteit. In juli 1977 kwam aan het licht dat de KSH overheidssteun had aangevraagd. Minder dan een jaar later, op 3 juni 1978 bestaat de KSH niet meer.¹⁰

'Na maandenlange, soms zeer moeilijke onderhandelingen was tenslotte op 4 juni 1978 het historische moment van de overdracht van een deel van het KSH-concern aan AVEBE aangebroken.' en 'is dus nu na bijna tachtig jaren de particuliere industrie opgegaan in de met zoveel moeite ontstane en gegroeide coöperatie.'¹¹ Het bestuur van de AVEBE mag een zeker gevoel van opluchting hebben gehad, het zou echter nog te vroeg zijn om de haan viktorie te laten kraaien. We hadden al gezien dat de financiële nood bij de AVEBE in 1969/'70 hoog was opgelopen. De fusiebesprekingen met de KSH waren op niets uitgelopen. Er moesten andere oplossingen verzonnen worden om het leenvermogen van de onderneming te vergroten zodat de investeringen ten behoeve van het eiwit-recycling- en milieugebeuren gefinancierd konden worden. Het liet er zich naar uitzien dat er twee mogelijkheden waren. De AVEBE kon zich van topkoöperatie transformeren in een naamloze vennootschap of ze kon zich omvormen tot een primaire koöperatie – een koöperatie waarvan de boeren rechtstreeks lid zouden zijn. Aan een naamloze vennootschap kleefden een aantal bezwaren. Een eventuele emissie van aandelen zou waarschijnlijk bij de boeren, maar vooral op de kapitaalmarkt weinig kans van slagen hebben. Immers, de vermogensverhouding was ronduit slecht en weinig aantrekkelijk voor beleggers. Daarnaast zou de grondstoffenvoorziening bemoeilijkt kunnen worden omdat de boeren als het ware 'bevrijd' zouden worden van de leveringsrecht- en leveringsplichtregeling. Ze zouden dan kontrakten met de KSH kunnen afsluiten.

9. Zie voor het suikerlobby-verhaal A. Weeda, *De Europese Sanering*, 1978.

10. Zie voor een uitvoerige verhandeling over de gebeurtenissen bij de KSH W. Beusekamp, *Het débâcle van Koninklijke Scholten-Honig*, 1978.

11. *Jaarverslag AVEBE 1978*, p. 3.

Bestuur en directie hadden eigenlijk geen andere keus dan de topkoöperatie om te bouwen in een primaire koöperatie. De voor de onderneming belangrijkste implicatie van deze juridische wijziging was een geweldige toename van het leenvermogen van de onderneming. Deze toename uitte zich maar in zeer geringe mate in een stijging van het eigen vermogen. Belangrijker was de zekerheidsstelling die nu was ontstaan door de rechtstreekse betrokkenheid van de ledenboeren. Hoe deze operatie technisch verliep en wat de opstelling van de boeren was, zullen we later behandelen. In ieder geval ging men mee en de AVEBE had weer lucht gekregen.

Na deze juridische structuurverandering zocht de AVEBE meer vormen van samenwerking en realiseerde daarmee een diversifikatie op nieuwe terreinen. In het 'Groenhoven BV'-verband werd de samenwerking geïntensiveerd met CEBECO Handelsraad, Suiker Unie, DOMO, CMC/Melkunie, Coberco en 'Noord-Holland'. Groenhoven richt zich op verkoop-activiteiten van met name diepvriesprodukten. In 1979 gaan er geruchten dat het op een einde loopt met Groenhoven. Met AKZO-Chemie kwam een samenwerking tot stand in de onderneming Glucona, die produkten maakt voor de farmaceutische industrie. In 1978 wordt onder de bezielende leiding van Wessanen de Agri Business Group Holland opgericht. De deelnemende ondernemingen zijn HES Beheer N.V., Verenigde HVA Maatschappijen N.V., AVEBE G.A., Wessanen Nederland B.V. en de Centrale Rabobank. De groep is opgericht met het doel op markten buiten de EEG, de VS en Canada opdrachten te verkrijgen tot het uitvoeren van projecten met betrekking tot voortbrenging, verwerking, opslag, overslag en transport van agrarische produkten.

Daaraan voorafgaand was in de jaren 1974/'75 het zogenaamde 'Basisplan' op papier komen te staan. Het was het grote eiwit/afvalwaterplan van de AVEBE. De produktie zal gekoncentreerd worden in drie fabrieken DWM, WTM en Oostermoer. Als de ombouw in 1981 voltooid zal zijn dan zal het afvalwaterprobleem tot het verleden behoren. De problemen en de oplossing van het KSH-faillissement brengen de AVEBE tot een modifikatie van het Basisplan. De voormalige KSH-fabrieken 'Tonden' in Foxhol en 'Onderons' in de Krim worden in het plan opgenomen. De termijn wordt nu opgeschoven naar 1986. De kosten van het totaalprojekt zullen plus minus 900 miljoen bedragen. We hadden al gezien dat de AVEBE in 1969 financieel tamelijk moeilijk zat. Bij het eerste Basisplan en ook bij de uitgebreide versie blijkt dat de AVEBE nog steeds met geweldige financieringsmoeilijkheden kampt. In het onderstaande zullen we iets dieper op die materie ingaan.

4. De AVEBE en het financieringsprobleem

In 1971 had de AVEBE, mede onder druk van de Rabo-geldkraan, de juridische structuur van de onderneming gewijzigd. Door die wijziging kon het eigen vermogen toenemen, waarbij de boeren/leden een en ander noodgedwongen financierden. Een ander facet dat bij de structuurwijziging van belang was, is het probleem van de teeltbeheersing. De bij de AVEBE aangesloten koöperaties hadden een leveringsplicht en -recht. Zo'n regeling stelt de grondstoffenvoorziening veilig. Er ontstaan echter problemen als het grondstoffenaanbod hoger is dan de afzetmogelijkheden van de eindprodukten. De AVEBE moet dan die aangeboden aardappelen afnemen, terwijl ze te weinig afzetmogelijkheden heeft. Het gevolg is voorraadvorming en daarmee ontstaat een financieringsprobleem. Nu kan een onderneming op verschillende manieren dit probleem te lijf gaan. Ze kan minder inkopen en/of de inkoopprijs proberen te verlagen om zo de aanvoer te manipuleren. De AVEBE moest beide mogelijkheden ontberen. Minder inkopen kon niet gezien het leveringsrecht en prijsverlaging bood geen uitkomst. Men stuit dan op de EEG-zetmeelregeling waarin een minimumprijs is vastgesteld op straffe van verlies van restitutiegeden. Nu betaalde de AVEBE al sinds jaar en dag dit minimumbedrag. Het was dus materiaal niet mogelijk om het prijsinstrument te hanteren. De teeltbeheersing zou dus op een andere manier moeten geschieden.

De primaire koöperatie bood nu in zekere zin een oplossing. Immers het aandelenbezit per boer kon gekoppeld worden aan de door iedere boer geproduceerde hoeveelheid aardappelen. Leverde dit niet in direkte zin teeltbeheersing op, dan zou de AVEBE in ieder geval vermogen in huis krijgen om de voorraden mee te kunnen financieren. Zo moesten de boeren zoveel aandelen kopen als overeen kwam met wat ze in de twee voorafgaande jaren gemiddeld hadden geleverd, waarbij één aandeel voor 30 ton aardappelen stond en f 500,— kostte. Bij de deelname konden de aandelen in 4 delen à f 125,— worden volgestort. De eerste f 250,— moest in 1971 worden volgestort, daarbij mochten de boeren de nominale waarde van de aandelen die ze bij de afzonderlijke koöperaties hadden aftrekken van het te storten bedrag. Het leek een genereus gebaar maar het was eigenlijk een subtiele methode om de boeren onder druk te zetten. Immers de feitelijke waarde, de marktwaarde van de oude aandelen van de afzonderlijke koöperaties was doorgaans hoger dan de nominale waarde van de aandelen. Als de boeren niet mee zouden doen dan leden ze op hun oude aandelen een danig verlies. Deden ze wel mee dan kwam het er op neer dat het verschil tussen nominale en feitelijke waarde direkt belegd werd in de AVEBE nieuwe stijl. De vraag waarom de meerderheid van de boeren hier in mee gingen zullen we voorlopig laten rusten.

In ieder geval kon zo het eigen vermogen stijgen van 3,4 miljoen in 1971 via 8,5 miljoen in 1972 naar 36 miljoen in 1978. Belangrijker dan de stijging van het eigen vermogen was de toename van het leenvermogen van de AVEBE wat door de structuurwijziging was gerealiseerd. Zo kon in 1973 een hypothekaire lening bij de Rabo-bank worden afgesloten van ruim 154 miljoen waarvoor bedrijfspanden, voorraden en vorderingen als onderpand werden gesteld. De Rabo was daarmee een preferente krediteur van de AVEBE geworden.

In 1974/'75 bleken de resultaten tegen te vallen; zelfs indien zij zouden zijn meegevallen is het twijfelachtig of hiermee in de door het Basisplan sterk toegenomen kapitaalbehoefte had kunnen worden voorzien. Men moest naar nieuwe wegen zoeken. Er waren verschillende mogelijkheden. Er kon aangeklopt worden bij de Nederlandse overheid, de EEG, de Rabobank en de boeren. De AVEBE maakt van al deze varianten gebruik. In 1977 werd een aanvraag bij de EEG gehonoreerd en kreeg de AVEBE 15,1 miljoen gulden. Daarnaast werden de leningen op korte en lange termijn bij de Rabobank verhoogd. Een verhoging die onder andere mogelijk werd doordat de AVEBE vanaf 1976 garantiestellingen van de Nederlandse overheid verwierf. Op basis van die garantiestellingen kon men het leenbedrag bij de Rabobank verhogen. Mocht de zaak mis gaan, dan heeft de Rabobank een claim op de overheid. Dit soort leningen zijn voor een bank, het laat zich raden, aantrekkelijker dan reguliere leningen.

De reguliere leningen van de Rabobank aan de AVEBE blijven na 1976 dan ook tamelijk stabiel. In 1976 bedroegen ze 98 miljoen om in 1977 te dalen tot 82 miljoen waarna in 1978 een stijging tot 95 miljoen plaats vindt. Het zijn vooral de leningen met een overheidsgarantie, de achtergestelde leningen, waar een belangrijke stijging in zit. In 1976 leent de AVEBE op die manier van de Rabobank 25 miljoen, in 1977 75 miljoen en in 1978 160 miljoen in de vorm van achtergestelde leningen. Niet alleen bij de Rabobank had de AVEBE achtergestelde leningen lopen. Dit gebeurde eveneens bij de Nationale Investeringsbank. Het totaal aan achtergestelde leningen liep in die jaren behoorlijk op van 31 miljoen in 1976 tot 201 miljoen in 1978. De overheid verstrekke niet alleen garanties aan de AVEBE. Het is niet exakt vast te stellen voor welk bedrag door middel van subsidies, de Wet op de Investeringsrekening enzovoort de overheid bij de AVEBE betrokken is. De door de AVEBE gegeven cijfers wijzen in de richting van 50 à 100 miljoen. In ieder geval is duidelijk dat het aanzienlijke bedragen zijn.

Bij de oplossing van het financieringsprobleem werden de boeren niet vergeten. Tot 1976 werden in ruil voor de geleverde aardappelen wissels verstrekt die gedateerd waren. De boeren konden die wissels pas na de vastgestelde datum bij de Rabobank verzilveren. Zo kon de AVEBE gedurende een korte periode over goedkoop vreemd vermogen beschikken. Na het EEG-

besluit van 1976 waarin bepaald werd, dat in het vervolg de boeren sneller na levering van de aardappelen betaald moesten worden, werd de volgende oplossing bedacht. Het geld werd meteen uitbetaald, echter niet kontant. Het werd op een zogenaamde *Ledenleningsrekening* gestort, waarvan de boer na levering over de helft kon beschikken. De andere helft werd in termijnen van drie maal drie maanden in de vorm van wissels uitbetaald. Als de boer meer en/of eerder geld wilde opnemen, dan moest hij, over zijn eigen geld, rente betalen. Deze gang van zaken werd door de EEG goedgekeurd. Het geld was immers formeel van de boer en als die dat aan de AVEBE wilde lenen dan was dat zijn zaak.

De AVEBE beschikte nu over een aanzienlijk vermogen, dat weliswaar formeel vreemd vermogen was, maar dat als het ware de functie van eigen vermogen vervulde. Zo was het bedrag aan wissels en de ledenleningsrekening in 1978 zo'n 241 miljoen ofwel 38% van het totaal aan kortlopend vreemd vermogen. Toch kleefde er aan deze regeling voor de AVEBE een belangrijk bezwaar. Ze voorzag in een financieringsbehoefte maar kwalitatief sloot ze niet goed aan bij de gewijzigde omstandigheden. Immers in vrij korte tijd was de onderneming bijzonder kapitaalintensief geworden, waarbij vooral het aandeel van de vaste activa sterk toenam ten gevolge van de uitvoering van het Basisplan. Nu is een bekende stelregel dat vaste activa gefinancierd moeten worden met permanent vermogen en niet met kort vermogen. Immers van deze laatste categorie is doorgaans het interestpercentage hoger dan van het eerste. De AVEBE zat dus niet alleen in kwantitatieve zin met een financieringsprobleem. Ze had behoefte aan een bepaald soort vermogen, namelijk permanent vermogen. Onderstaande tabel laat zien dat men inderdaad met dit probleem zit te worstelen en dat de AVEBE nog steeds aan de verkeerde kant van de streep zit.

Vaste activa gefinancierd met kort vermogen; in f 1.000,—

1975	1976	1977	1978
68.164	56.519	88.152	39.553

Bron: AVEBE

We zien dat in 1978 een verbetering optreedt. De achtergrond hiervan is driedelig. De achtergestelde leningen zijn in dat jaar sterk toegenomen. Daarnaast zijn de WIR-subsidies erin verwerkt en bovendien was een nieuwe regeling met de boeren getroffen: 'Jaarlijks, met ingang van de oogst van 1977, wordt 3,5% van de uitkeringsprijs op de geleverde aardappelen ingehouden en gestort op de ledenrekening.'¹²

We kennen nu dus een ledenleningsrekening en een ledenrekening. In het eerste jaar (1978) werd de ledenrekening geboekt op 7,6 miljoen. De bedragen zijn rentedragend en blijven 12 jaar in de onderneming. Hoe hoog het percentage is wordt niet vermeld. In ieder geval zal deze post in de loop der jaren sterk uitgroeien. Een simpel sommetje brengt ons op een bedrag van meer dan 100 miljoen. Daarbij houden we nog geen rekening met een klein addertje onder het gras. Bij deze nieuwe regeling werd namelijk tevens bepaald dat in geval de AVEBE met haar interestbetalingen en aflossingen in moeilijkheden zou komen het inhoudingspercentage van 3,5 naar 5% zou mogen worden opgehoogd. Al met al verschaffen de boeren op deze wijze 252,6 miljoen aan vreemd vermogen en 32,8 miljoen aan eigen vermogen in 1978.

Mocht de zaak over de kop gaan dan doet zich de volgende situatie voor: De schulden, waarbij de Rabobank preferent krediteur is, zullen uit de boedel betaald moeten worden. Levert de verkoop van de boedel te weinig op om aan de verplichtingen te kunnen voldoen dan kunnen de boeren voor maximaal f 1000,— gulden per aandeel aangesproken worden.¹³ Met andere woorden de rechterhand van de boer zal de AVEBE betalen, terwijl de linker, als krediteur van de AVEBE, hopelijk weer wat terug ontvangt. De overheid zal dan ook fors over de brug moeten komen. De Rabobank zal haar vorderingen op de AVEBE middels de garantiestelling van de overheid bij die overheid te gelde willen maken. We hoeven echter niet van een faillissement uit te gaan om te kunnen zien dat de boeren er op dit moment al vrij diep in zitten. De AVEBE heeft 67.116 aandelen á f 500,— per stuk uitstaan bij zo'n 7000 boeren. Dit is gemiddeld bijna 10 aandelen per boer; dus f 5000,—. Daarnaast fourneren ze 252,6 aan vreemd vermogen. Dat is per boer gemiddeld ruim f 36.000,— gulden. Gemiddeld zit iedere boer dus met een kleine f 41.000,— gulden in de AVEBE. Dit bedrag zal de komende jaren gezien de ledenrekeningsregeling nog aanzienlijk toenemen. Als we nu dit geheel van regelingen overzien dan kun je je afvragen waarom de boeren steeds maar weer meegaan in al die besluiten.

5. De boeren en de koöperatieve grondslag

Zo op het eerste gezicht lijkt het er op dat de boeren eigenlijk mesjogge zijn. Ze gaan maar mee met allerlei bepalingen die bewerkstelligen dat ze

12. *Idem*, p. 32.

13. De AVEBE was een koöperatie G.A. In augustus 1979 werd het een B.A., met beperkte aansprakelijkheid. De beperking heeft betrekking op de aansprakelijkheid per aandeel. Ze is teruggebracht tot f 1.000,-.

uiteindelijk vooral verschaffers van goedkoop vermogen voor de AVEBE worden. Maar is het wel zo simpel? We kunnen het vergelijken met de situatie van de loonafhankelijke arbeider. Is die arbeider mesjogge als hij weet dat hij een deel van zijn tijd om niet voor de baas zit te werken of heeft hij materieel geen keus? We zouden het op het laatste willen houden. In dat licht zou een analogie getrokken kunnen worden met de positie van de boeren ten opzichte van de koöperaties. De stelling dat de koöperatieve grondslag aan het eind van de zestiger jaren verloren zou zijn gegaan, lijkt ons nogal betwistbaar. Het fenomeen koöperatie is zowel in zijn ideologische als economische betekenis niet te isoleren van concrete economische ontwikkelingen zoals die zich in een kapitalistische maatschappij aan ons voordoen. De geschiedenis van de AVEBE is vanaf haar ontstaan een geschiedenis van strijd geweest. Een strijd zowel naar de 'spekulatieve' ondernemingen maar in zekere zin ook naar de leden/boeren.

De verzelfstandiging die de onderneming in de loop der jaren op basis van de concurrentiestrijd doormaakt, begint in feite met haar oprichting. Het is in 1919 een bundeling van koöperaties die de AVEBE doet ontstaan. In 1948 treedt een kwalitatieve wijziging in als de AVEBE de derivatenproductie ter hand neemt en vanaf 1971, als de eiwit/afvalwater investeringen naar de voorgrond komen, bereikt de verzelfstandiging een hoogtepunt. Tot 1971 ziet het er naar uit dat de ontwikkeling van de AVEBE in de pas loopt met de belangen van de boeren. Na 1971 lijken deze op gespannen voet met elkaar te komen. Tot op zekere hoogte is dit inderdaad het geval. Toch zou het in onze ogen te ver gaan om bij dat jaartal een cesuur te leggen. Immers ook in de voorafgaande decennia kwam het herhaaldelijk tot hoog oplopende conflicten. In dit verband kunnen we wijzen op de jaren dertig toen de AVEBE in het kader van de Landbouwcrisiswet bij de uitvoering van die wet haar positie redelijk wist af te schermen ten koste van de boeren. Daarbij moet bovendien nog in aanmerking worden genomen dat de boeren onderling verschillende belangenposities innamen. De grote boeren werden geholpen omdat de tarwe (het graan van de grote boeren) wel en de rogge (het graan van de kleine boeren) niet werd gesteund.¹⁴ Dergelijke zaken leidden tot splitsingen in de landbouworganisaties en er was een tendens tot radikalisering te bespeuren. Zo werd op een vergadering in Bellevue te Assen op 23 december 1931, waar leden van het Utrechtse Comité van Actie, van de Plattelandersbond, het Drentsch Landbouw Genootschap en de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in vergadering waren, door de 2000 aanwezigen een motie aangenomen waarin de regering verzocht werd tot ontbinding van

14. J.H. de Ru, *Landbouw en Maatschappij. Een analyse van een boerenbeweging in de crisisjaren*, 1966, p. 90.

de Tweede Kamer der Staten-Generaal over te gaan.¹⁵ Maar aan de andere kant bleef het gros van de boeren bevangen in de ideologie van het vrije ondernemerschap. Het resultaat was een nogal tegenstrijdig bewustzijn. Kooy noemt de noordelijke agrarische beweging Landbouw en Maatschappij, behalve een beweging die 'meest geradicaliseerden onder het tot klasse-bewustzijn gekomen deel der Nederlandse agrariërs bundelt' ook wel 'een kweekplaats van nazistische gedachten'.¹⁶ 'Landbouw en Maatschappij' fuseert eind 1940 met het Boerenfront van de NSB. De ontwikkeling van de AVEBE kon in haar geschiedenis steeds pas na strijd in overeenstemming gebracht worden met de positie van de boeren. In die zin is er in de relatie van de AVEBE ten opzichte van de boeren vanaf 1971 niet zozeer sprake van een breuk maar meer van een aanscherping van de spanning. Nu waren de boeren in hun opstelling nooit vrij om te kiezen net zo min als de arbeider dat is. Ze werden min of meer gestuurd door wat de grond hen op kon brengen. In de Groninger Veenkoloniën hebben we wat dat betreft te maken met een voor Nederland uniek landbouwgebied, namelijk akkerbouw op zandgrond. In 1974 zag het saldo (opbrengst minus kosten) per ha voor de belangrijkste produkten uit het bouwplan van de veenkoloniale boer er als volgt uit:

Opbrengst minus kosten per ha in Groninger Veenkoloniën

zomertarwe	haver	zomergerst	fabriksaard.	pootaard.	suikerbieten
f 860,-	f 840,-	f 685,-	f 1.550,-	f 2.640,-	f 1.570,-

Bron: Verslag projectgroep Economie RUG 1973/74 pag. 3.21.

Deze cijfers gekombineerd met de teeltbepalingen, namelijk voor fabriksaardappelen vanaf 1967 de 1 op 2 teelt en voor de suikerbieten de 1 op 4 teelt, maken het bouwplan van de veenkoloniale boer begrijpelijk. In feite wordt hiermee de opstelling van de boer bepaald.

	1972	1977
fabriksaardappelen	50%	50%
granen	40%	28%
suikerbieten	9%	17%
overige	1%	0,5%

Bron: Landbouwkrant 1978 pag. 46.

15. *Idem*, p. 89.

16. G.A. Kooy, 'Het echech van een "volkse beweging"; Nazificatie en denazificatie in Nederland 1931-1945', zie De Ru, p. 1.

Het aandeel van de suikerbieten in het bouwplan groeit vrij snel, maar ten koste van de granen. De fabrieksaardappelen blijven het belangrijkste produkt van de veenkoloniale boer. Er wordt weliswaar op 10% van het areaal waarop aardappelen verbouwd worden pootaardappelen gekweekt. Dit zijn echter niet de pootaardappelen voor de export die de opbrengst van f 2.640,— hadden maar het zijn pootaardappelen voor de vermeerdering van de fabrieksaardappelen. Zo heeft de veenkoloniale boer weinig mogelijkheden om een andere opstelling te kiezen dan hij nu doet. Hij zit aan de AVEBE vast zoals de AVEBE voor haar financiering in belangrijke mate aan de boeren vast zit. In 1971 kon de boer nog overgaan naar de KSH. Dat was trouwens, zoals we gezien hebben, een tamelijk kostbare grap. Op dit moment is de keuze uiterst beperkt. De KSH is niet meer en wat de boer resteert is een mogelijke aansluiting bij Duitse ondernemingen.

Maar laten we de rode draad weer oppakken. We hebben gezien dat de AVEBE met veel kunst en vliegwerk in staat is geweest om de financiering van het Basisplan rond te krijgen. Tot slot zouden we in willen gaan op de vraag of de AVEBE ongeschonden de jaren tachtig in gaat. Maar daaraan voorafgaand zullen we in het kort de belangrijkste ontwikkelingen nog even de revue laten passeren.

De aardappelmeelindustrie is van oudsher een sektor waar een tamelijk eigenaardig concurrentiepatroon vigeerde. Er valt een proces van aktie en reaktie te konstaten tussen vooral de 'spekulatieve' en 'koöperatieve' ondernemingen. In die concurrentie bezitten de ondernemingen verschillende machtsmiddelen en drijven ze elkaar vooruit in een concentratie- en centralisatieproces. De prijspolitiek van de spekulatieve 'Eureka' is de voedingsbodem van de koöperaties, die op hun beurt een ijzersterke troef hebben in de grondstoffenvoorziening en daarmee de spekulatieven als het ware dwingen zich toe te leggen op de produktie van derivaten. Er valt een soort interaktie te bespeuren die draait om de grondstoffenvoorziening. Wie de aardappel heeft, heeft de sleutel. Konkurrentie van andere zetmelen, die daarmee het machtsmiddel zouden devalueren, is niet aanwezig. Om de gelederen zo goed mogelijk te sluiten vindt in 1919 een zekere centralisatie plaats: de AVEBE wordt opgericht. Het is een bundeling van koöperaties. Na de Tweede Wereldoorlog verliest het machtsmiddel bij uitstek aan betekenis. Andere zetmelen komen opzetten, waardoor de partikuliere ondernemingen wat hun grondstoffen betreft een escape-mogelijkheid krijgen. De AVEBE ziet de bui hangen en besluit logischerwijs zelf derivaten te gaan produceren. Er vindt zo een verticale integratie plaats. Daarmee is in 1948 de min of meer gesloten aardappelmeelsektor opgegaan in de zetmeelsektor. Het concurrentiepatroon is hiermee kwalitatief gewijzigd. Ze is als het ware opener geworden.

De AVEBE moet zich nu ook verstaan met maïszetmeelproducerende ondernemingen. Het gevolg is dat de verhouding tussen de spekulatieve en koöperatieve ondernemingen meer gelijkwaardig is geworden. Scholten zoekt een versterking van haar positie in allerlei vormen van diversifikatie gepaardgaande met internationalisering. In 1965 vindt dit zijn bekroning in een fusie met Honig. De KSH is ontstaan. De door de concurrentie voortdurend opgelegde druk om te komen tot produkt-, markt- en technologievernieuwing uit zich bij de KSH in het Tilbury-suikerprojekt, waarvan de afloop bekend is. De AVEBE worstelt in feite met dezelfde problemen maar heeft als koöperatie niet dezelfde mogelijkheden als de KSH om tot een diversifikatie en internationalisering te komen. In de zestiger jaren vindt een integratieproces binnen de onderneming plaats waarbij de verkooporganisatie volledig getransformeerd wordt in een produktiekoöperatie. Zoals de KSH het pad van de suikers betreedt, zo neemt de AVEBE de produktie van eiwitten uit aardappelresiduen ter hand. Het is een projekt dat omvangrijke financiële middelen opeist en dat er toe leidt dat de reeds zwakke financiële structuur van de AVEBE eind jaren zeventig zeer kwetsbaar wordt.

6. De tachtiger jaren: de AVEBE een tweede KSH-affaire?

In 1978 nam de AVEBE de zetmeelpoot van de KSH over en verwierf daarmee in de aardappelzetmeelsektor vrijwel een monopoliepositie. Een monopolie in de aardappelmeelsektor, ja, maar daarmee was de concurrentie niet uitgeschakeld. De maïszetmeelproducenten loerden om de hoek en de tarwetzetmeel maakte in korte tijd een sterke bloei door. In 1975 werd er in de EEG 100.000 ton geproduceerd. Uitbreidingen bij Roquette, Emsland, Amylum en Tenstar deden de produktie stijgen tot 170.000 ton in 1979. Bovendien bouwden Raisio in Finland en Henkel in de VS nieuwe fabrieken. Cargill had het maïsprojekt van de KSH in Engeland, de Tilbury, overgenomen en vestigde zich tevens in Bergen op Zoom. De produktieuitbreidingen konden niet door de markt geabsorbeerd worden als gevolg van het uitblijven van een industriële opleving. Het gevolg was een geweldige prijzenslag. De AVEBE poogt haar export naar derde wereld landen, landen buiten Europa, de VS en Japan, uit te breiden. Toch lukt dit maar ten dele vanwege hoge invoerheffingen, het niet beschikbaar zijn van deviezen in Oost-Europese landen en politieke redenen zoals in Rhodesië en Oeganda. Al met al blijven de opbrengsten achter bij de prognoses en de AVEBE moet in 1978 een verlies melden van 2,7 miljoen gulden. In 1979 zet dit proces zich zelfs in verscherpte vorm voort. Op de eerste plaats wreekt de financiële structuur zich nu. De AVEBE moet geweldige rentelasten opbrengen die nauwelijks

verdiend worden bij de verkoop. Bovendien stijgt de interestvoet sterk. In 1978 gaf de AVEBE een percentage van 8,2% op hetgeen een rentelast van ruim 38 miljoen gulden inhield. In 1979 stijgt het percentage tot boven de 10%; te verwachten valt nu een rentelast van meer dan 50 miljoen gulden. Over de aflossingen van de geleende gelden hebben we het dan nog niet. Begin 1980 is er dan ook sprake van dat de boeren in plaats van 3,5% van de aardappelopbrengst 5% op de ledenrekening zullen moeten storten.

Nu had de AVEBE haar kaarten gezet op de winning van eiwitten uit het afvalwater, maar ook hier ontstaan moeilijkheden. In 1979 ging men er nog vanuit dat de eiwitsektor de AVEBE er bovenop zou helpen. Er gingen dan ook stemmen op de boeren in het vervolg niet meer op basis van het zetmeelgehalte van de aardappelen te betalen maar op basis van het eiwitgehalte. Bovendien dacht men er aan andere grondstoffen te benutten. Grondstoffen die minder bederfelijk zijn, een tijd opgeslagen kunnen worden, zodat de AVEBE niet meer aan een campagne gebonden zou zijn. Men zou dan de produktie uit kunnen smeren over meerdere maanden en bijgevolg had men dan minder produktie-eenheden nodig. Daarmee zou het financiële probleem verlicht kunnen worden. 'De technologie van zetmeelproductie uit tarwe en bonen verschilt niet zo enorm van de aardappelmeelproductie. Als dat zou lukken dan kunnen we met die grondstoffen onze bedrijven ook buiten de aardappelcampagne laten draaien. Het gaat erom dat we een hoger rendement krijgen van de investeringen in onze aardappelzetmeelmachines, die maar enkele maanden per jaar draaien', aldus directeur Roelofs.¹⁷

In 1980 wordt duidelijk dat het eiwitgebeuren eigenlijk kommercieel nauwelijks kans op succes heeft. Er zijn twee redenen voor. Evenals bij de zetmeelsektor in zijn algemeenheid is er in de eiwitsektor sprake van overproduktie. De opbrengsten vallen tegen en men moet concurreren met de eiwitten die uit sojabonen en vis gehaald worden. De tweede reden is eigenlijk belangrijker, te weten de kostprijsontwikkeling. De AVEBE gebruikt namelijk de hyperfiltratiemethode om het eiwit uit het afvalwater te krijgen. Doordat het een verdampingstechniek is, is deze methode zeer energie-intensief. De energieprijsstijging kwam voor de AVEBE als een onaangename verrassing. Nu hebben alle ondernemingen met energieprijsstijgingen te maken, dus het zou geen probleem hoeven te zijn voor wat de concurrentiepositie betreft. En toch is het dat. De AVEBE wordt namelijk ingehaald door het DNA-gebeuren. Zo is ICI met bacteriën aan de slag gegaan. Met haar SCP (single cell protein)-proces produceert ze veevoereiwit uit methanol.¹⁸ De moeilijkheden in de eiwitsektor zijn voor de AVEBE dan ook niet van conjuncturele aard maar

17. *Winschoter Courant*, 5-7-1978.

18. *NRC*, 28-3-1980.

struktureel. De vraag is nu hoe de AVEBE hierop gaat reageren.

Een eerste aanwijzing vinden we in het uit de ijskast halen van het oude KSH-milieuprocédé. Deze methode is gebaseerd op anaerobe vergisting. Het afval wordt hiermee omgezet in methaan. Men wint dus energie terug. Ook is het mogelijk om eerst de eiwitten eruit te halen om vervolgens tot anaerobe vergisting over te gaan. De energie-opbrengst is dan echter beduidend lager. Welke methode uiteindelijk gebruikt gaat worden is dan afhankelijk van de prijsontwikkeling van energie in vergelijking tot die van de eiwitten. Maar wat ze ook doen, de AVEBE zit in de grootste moeilijkheden. De opbrengsten vallen tegen, de financiële structuur is verwurgend en het eiwitgebeuren biedt geen uitkomst. In 1979 is het verlies verder gestegen tot 20 miljoen. Een cijfer dat hoogstwaarschijnlijk nogal geflatteerd is. Het verlies van 1980 zal eerder het dubbele van dat van 1979 zijn dan de helft. Op dit moment vallen er bij de AVEBE dekonfiture verschijnselen waar te nemen. Boeren beginnen zich te roeren en gedeputeerden doen uitspraken over het doen overreindhouden van de AVEBE.²⁰

In juni zal het jaarverslag over 1979 gepresenteerd worden en zullen maatregelen om de moeilijkheden te bestrijden bekend gemaakt worden. Te verwachten valt dat voorgesteld zal worden de kampanje te verlengen, waarbij de boeren de aardappelen eerst een tijd op de boerderij zullen moeten opslaan en conserveren. Het gevolg is driedelig; de voorraad-financiering wordt voor een deel verlegd naar de boeren, bovendien zal het zetmeelgehalte verminderen door de opslag en daarmee zal het uitkeringsbedrag verlaagd kunnen worden en tenslotte zal de AVEBE dan in staat zijn om een aantal produktielokaties te sluiten. Daarbij moet gedacht worden aan de omvang van de sanering bij Philips Stadskanaal (omvang 600-1000 arbeidsplaatsen). Daarnaast zal de AVEBE waarschijnlijk aankoersen op het buiten het budget brengen van de milieu/eiwit financiering door het over te hevelen naar de overheid. Ze heeft hiervoor vrij goede kaarten aangezien de overheid er toch, bij een eventueel faillissement voor honderden miljoenen in zit. Immers de Rabobank zal op basis van de achtergestelde leningen in die situatie prompt een claim bij haar leggen.

Al met al ziet de situatie er zeer somber uit en tot op dit moment zit iedereen om de hete brij heen te draaien. Van vakbeweging tot politici, allen zitten te wachten tot de klap komt en de positie van 3000 werknemers en 7000 boeren op de tocht komt te staan.

19. *Winschoter Courant*, 27-2-1980 en 29-2-1980.

Bijlage 1, de balans — passief zijde (x f 1.000,-)

	1975	1976	1977	1978
Aandelenkapitaal	34.795	33.669	33.460	32.880
Reserves	3.190	3.240	3.287	3.350
EIGEN VERMOGEN	37.985	36.909	36.747	36.230
Egalisatierekening investeringspremies	—	—	—	8.344
Achtergestelde leningen				
Nationale Investeringsbank	—	6.198	18.000	40.632
Centrale Rabobank	—	25.000	75.000	160.900
Schulden op lange termijn				
Leningen Centrale Rabobank o/g	91.307	97.816	82.979	95.409
Lening Nationale Investeringsbank	—	(6.198)	—	—
Overige en deposito's en termijnrekeningen	2.516	2.190	936	840
Ledenrekening	—	—	—	7.680
VREEMD LANG VERMOGEN	93.823	131.204	176.915	305.461
Voorziening	2.679	2.620	2.230	4.708
Banken in rekening courant	125.524	127.788	163.350	266.319
Crediteuren en te betalen kosten	47.015	53.001	83.342	132.630
Aardappelwissels en deposito's	75.176	76.144	73.933	74.892
Ledenleningsrekening	—	94.569	120.402	170.864
VREEMD KORT VERMOGEN	250.394	354.122	443.257	649.413
Balans Totaal	382.202	522.235	656.919	999.448

Bijlage 2, de balans — actief zijde (x f 1.000,-)

	1975	1976	1977	1978
Vaste aktiva				
Bedrijfsgebouwen, silo's, terreinen	52.741	51.461	77.111	103.692
Machines en installaties	141.793	161.315	220.308	268.646
totaal	194.534	212.776	297.419	372.338
Deelnemingen				
Waarde kapitaaldeelname	8.117	8.233	525	13.105
Vorderingen	32.143	39.265	31.611	60.543
totaal	40.260	47.498	32.136	73.648
Voorraden				
Producten	84.178	196.172	207.426	344.757
Overige voorraden	8.823	8.678	8.309	22.447
totaal	93.001	204.850	215.735	367.204
Vorderingen				
Handelsdebiteuren	29.452	36.195	36.385	60.162
Overige vorderingen	3.910	13.326	67.420	115.770
totaal	33.362	49.521	103.805	175.932
Vooruitbetaalde kosten	20.677	615	1.215	510
Geldmiddelen en effecten	368	732	509	963
Onverrekend saldo	—	6.243	6.100	8.853
Balans Totaal	382.202	522.235	656.919	999.448

Bijlage 3, de 'Gouden balans regel' (x f 1.000,-)

	1975	1976	1977	1978
Vastgelegde middelen				
Vakte Aktiva	194.534	212.776	297.419	372.338
Deelnemingen	8.117	8.233	525	13.105
	202.651	221.009	297.944	385.443
Permanent Vermogen				
Eigen vermogen	37.985	36.909	36.747	36.230
Egalisatierekening	—	—	—	8.344
Onverrekend saldo (negatief)	—	(6.234)	(6.100)	(8.853)
	37.985	30.666	30.647	35.721
Vreemd lang vermogen	93.823	131.204	176.915	305.461
Voorziening ¹	2.679	2.620	2.230	4.708
	134.487	164.490	209.792	345.890
Vastgelegde middelen gefinancierd met kort vermogen	68.164	56.519	88.152	39.553

1. Over de toerekening van de voorzieningen bij het langdurig vermogen zou te twisten zijn. In de tabel over de passief zijde van de balans hebben we het niet gedaan. Hier zullen we het voordeel van de twijfel aan de AVEBE laten, zodat we in ieder geval geen overschatting plegen.

Bijlage 4, gekonsolideerde Verlies- en Winstrekening (x f 1.000,-)

	1975	1976	1977	1978
Omzet	347.536	568.708	432.041	592.118
af: directe verkoopkosten	21.689	39.184	24.476	38.743
	325.847	529.524	407.565	553.375
Produkten van derden	—	—	4.780	71.939
Voorraadvermeerdering produkten	67.719	111.994	22.814	141.185
Opbrengstwaarde produkten	393.566	641.518	425.599	622.621
Grondstoffen enz.	256.876	420.503	274.233	385.820
Direkte exploitatiekosten	99.275	171.469	75.989	119.282
Algemene exploitatiekosten			34.801	48.878
	356.151	591.972	385.023	553.980
Marge voor afschrijving en interest	37.415	49.546	40.576	68.641
Afschrijving vaste activa	18.138	28.411	20.805	33.781
Bedrijfsresultaat voor interest	19.277	21.135	19.771	34.860
Interest	19.496	29.048	19.073	38.610
Bedrijfsresultaat (negatief)	(219)	(7.913)	698	(3.750)
Resultaat deelnemingen	370	1.670	(882)	(213)
Overige baten en lasten	—	—	327	1.210
SALDO	160	(6.243)	143	(2.753)