

DE NEDERHORST AFFAIRE

Arend Stemerding en Herman Verbeek

Samenvatting

Dit artikel handelt over de achtergrond van de ondergang van Nederhorst, en over de afwikkeling en de rol daarbij van het Ministerie van Economische Zaken¹. Deze afwikkeling is van veel groter belang dan de Nederhorst-affaire zelf. De manier waarop de overheid steun verleent aan individuele bedrijven is aan de orde. Hierbij is tevens de controle van de gemeenschap (in het bijzonder parlement en vakbeweging) op de verstrekte gelden van belang. Ten derde zijn meer-algemene aspecten van de steunverlening van belang, met name aspecten van herstrukturering- en mededingingspolitiek, en de gewenste mate van overheidsbemoedienis.

Allereerst schetsen wij de plaats van Nederhorst in de Nederlandse economie en beschrijven we de ondergang van Nederhorst, waarbij we haar bloei en neergang plaatsen in het kader van de fusiegolf in de 60'er jaren, de expansiepolitiek en de financieringspolitiek van grote concerns. Daarna gaan we voor de bouw- en de staaldivisie afzonderlijk in op de afwikkeling van deze ondergang en de rol die het Ministerie van Economische Zaken daarin gespeeld heeft.

1. Inleiding.

Nederhorst was Nederlands grootste bouwconcern, met een omzet van 1,343 miljard gulden en ruim 16.000 werkers in binnen- en buitenland. De enorme groei van Nederhorst was vooral te danken aan overnames van andere bedrijven, en in veel mindere mate door groei van het eigen bedrijf.

De groei van Nederhorst (zie tabel 1) is dan ook typerend voor het tijdperk van de fusiegolf einde zestiger, begin zeventiger jaren.

tabel 1.

Omzet van zes grootste bouwbedrijven, 1965-1974²
(miljoenen gulden) Nederhorst = VBN

rangorde	1965		1970		1974	
1	Stevin	257	HBG	654	VBN	1343
2	HBG	250	VBN	533	HBG	1339
3	BaNe	152	BoKa	440	Stevin	1078
4	BoKa	150	BaNe	420	SHV	957
5	VBN	144	Stevin	394	BoKa	910
6	VBB	143	VBB	358	Heidemeij	745
totaal		1106		2799		6372

Nederhorst is bovendien een voorbeeld van een snelle groeier die zich aan dit expansiestreven vertild heeft. In mei 1975 stond het concern aan de rand van faillissement, en kon slechts door Staatshulp van honderden miljoenen gulden op de been gehouden worden. In Nederland is Nederhorst het eerste na-oorlogse voorbeeld van een groot concern dat na financiële moeilijkheden geliquideerd werd.

2. De ondergang van het Nederhorst concern.

Nederhorst voerde vooral zeer grote werken uit; na 1945 o.a. de Fordfabrieken in Amsterdam, het Dijkzigt ziekenhuis, de funderingen van de olieraffinerijen in de Rijnmond en Schiphol. Vanouds was het bedrijf al actief in het buitenland, met name in het Caraïbisch gebied en in Afrika. In de top ontstond de idee dat Nederhorst veel groter en kwalitatief sterker moest worden, én in meerdere bedrijfstakken werkzaam zou moeten zijn om mee te kunnen doen op Europees nivo. In 1966 zette het concern een staaldivisie op. In 1972 werd de opbouw daarvan voltooid met een hele grote overname: De Vries Robbé met een omzet van 220 miljoen gulden, 4000 man personeel en een (zichtbare) intrinsieke waarde van 78 miljoen gulden. De overnameprijs van 38,5 miljoen werd kontant betaald en met langlopende leningen gefinancierd. Tegelijkertijd werd ook de bouwdivisie sterk uitgebreid. In 1968 werd onder andere 'Havenwerken' overgenomen voor het natte werk. Samen met Pakhoed werd 'Muys en de Winter' overgenomen (1970); hierdoor ging Nederhorst ook in de woningbouw. Eveneens samen met Pakhoed werden enkele onroerend goed projecten opgezet. Van 1965 tot 1974 steeg de omzet van het hele concern van 144 miljoen naar 1343 miljoen gulden.

De financiering van deze overnames geschiedde meest door middel van aandelenruil³. Kenmerkend voor de periode van de fusiegolf was voorts dat verdere aandelenemissies weinig plaatsvonden, maar dat in zeer sterke mate vreemd vermogen aangetrokken werd. Onder bepaalde voorwaarden kan daardoor de rentabiliteit van het eigen vermogen sterk stijgen. Dit wordt de hefboom-werking genoemd: indien de kosten van vreemd vermogen lager zijn dan de rentabiliteit van het totale vermogen, dan stijgt daardoor de rentabiliteit van het eigen vermogen.

De razendsnelle expansie en de wijze van financiering daarvan verslechterde de financiële structuur van het concern aanzienlijk, waardoor de mogelijkheid om tegenvallers op te vangen achteruit ging. De verhouding eigen-vermogen/vreemd vermogen was van 1965 tot 1970 gedaald van 92,5 naar 35 procent. De interestbetalingen waren in 1965 11 procent van de cash-flow, in 1970 was dat opgelopen tot 40 procent (dit percentage is de omgekeerde verhouding van de zogenaamde Cash-flow/interest ratio⁴). In 1973 werd daarom een aandelenemissie gepleegd (15 miljoen gulden, namelijk 250 duizend aandelen nominaal f 20,— tegen uitgiftekoers f 60,—) alsmede een konverteerbare obligatielening⁵ (20 miljoen à 7,25 procent). De verdere verslechtering van de financiële structuur werd hierdoor tijdelijk afgeremd: de verhouding eigen/vreemd vermogen was in respectievelijk 1972, '73 en '74 (in pct.) 23,7 en 23,1 en 10,8. Nederhorst kocht een aantal bedrijven die op dat moment niet sterk waren, zoals onder meer Havenwerken en De Vries Robbé. De overname geschiedde daardoor tegen een lage prijs. Nederhorst (met een vrij hoge koers/winst verhouding⁶ tussen 8 en 27) hoefde dus slechts betrekkelijk weinig aandelen uit te geven om de overname te realiseren. Als door zo'n overname de stijging van de gezamenlijke winst sterker is dan de stijging van het aantal aandelen, is het resultaat een stijgende winst per aandeel zonder dat de bedrijfsresultaten van overnemende en overgenomen onderneming ook maar enigszins verbeterd zijn. Zo'n stijgende trend in de winst per aandeel, ook al is die slechts schijn, wordt meestal breed uitgemeten in de vergelijkende cijferreeksen voorin jaarverslagen. Deze schijn van groei kan op haar beurt de koers/winst verhouding weer doen stijgen of tenminste op een hoog nivo doen handhaven. Zodoende zijn weer nieuwe overnames mogelijk. Deze 'winst per aandeel truc' werkte echter niet bij Nederhorst, omdat veel overgenomen bedrijven verlies maakten in het jaar na overname.

Vaak werd dit verlies in het desbetreffende jaar buiten de gekonsolideerde resultatenrekening gehouden. Waarschijnlijk heeft Nederhorst getracht het winst-per-aandeel effect in de jaren ná overname te realiseren, maar dit is duidelijk niet gelukt: de winst per aandeel bereikte al in 1967 haar top, de beurskoers vertoonde een grillig verloop waarbij dalingen de overhand hadden (dit laatste werd verergerd doordat veel voormalige eigenaars van overgenomen

bedrijven hun Nederhorst-aandelen op de beurs loosden). In 1972 steeg de koers vrij aanzienlijk, net als die van andere bouw-aandelen, als gevolg van forse overheidsinjecties in de bouw. Het hefboomeffekt heeft lange tijd wél gewerkt: de rentabiliteit van het eigen vermogen bleef t/m 1972 op peil (ruim 8 procent). De aankoop van betrekkelijk zwakke bedrijven leverde wel problemen op. Havenwerken, in 1968 overgenomen, werd met moeite gesaneerd en kwam Nederhorst op hoge herstruktureringkosten en exploitatieverliezen te staan. Dit had een les kunnen zijn, maar in 1972 gebeurde hetzelfde. Eind 1972 moesten er in de staaldivisie (ruim 4000 werkers) vijfhonderd man afvloeien en werden er 200 ontslagen. In 1973 móesten nog eens 150 man afvloeien, de staalfabriek NCM in Delft moest worden gesloten, evenals Landman Rotterdam (ruim één jaar na aankoop).

Ook De Vries Robbé bleek een tegenvaller. Dit bedrijf was in 1969 door Billiton gekocht van de familie De Vries Robbé. Kort daarna werd Billiton opgekocht door Shell, voornamelijk vanwege Billitons bauxietactiviteiten. Het bedrijf De Vries Robbé werd zodoende een stiefkind in het Shell concern. Daardoor kon Nederhorst het ogenschijnlijk goedkoop krijgen. Men ontdekte evenwel balansposten die de lading niet dekten en in tegenstelling tot de beloften bleek het bedrijf grote verliezen te geven: voor het eerste jaar was een winst beloofd van drie miljoen, maar er werd een verlies van 15 miljoen gulden geleden. Nederhorst heeft dan ook bij Shell ontbinding van de koopovereenkomst geëist, dus terugbetaling van 37,5 miljoen én 10 procent rente per jaar over deze koopsom én cirka 10 miljoen verliescompensatie. De totale claim bedraagt 60 miljoen gulden, waarover nog steeds een arbitrageprocedure loopt. De staaldivisie bleek dus geen onverdeeld succes. Bovendien zat de conjunctuur na 1972 tegen en is er op de traditionele staalkonstruktie markt in Nederland een zekere overcapaciteit.

De bouwdivisie van Nederhorst was wel zondermeer een goed concern-onderdeel met veel en grote internationale opdrachten. In het buitenland was in 1974 de omzet 545 miljoen en waren zeven duizend personeelsleden werkzaam. De funderingsgroep bijvoorbeeld doet geavanceerd werk en heeft uitstekende perspectieven: havenaanleg en dergelijke in Midden-Oosten en Afrikaanse landen. Toch gaven enkele incidentele, maar zeer omvangrijke tegenvallers in de bouwdivisie het Nederhorst-koncern uiteindelijk de nekslag. Eén van die tegenvallers was een binnenstadsproject in Marl (Bondsrepubliek Duitsland). Dit project was aangenomen voor 34 miljoen gulden, maar tijdens de bouw werd het bestek nogal veranderd. Nederhorst diende een claim in voor meerwerk van 17 miljoen gulden, die in de balans van 1974 geactiveerd werd voor 6 miljoen. De tegenpartij echter diende wegens vertraagde oplevering een claim in van 15 miljoen gulden. Deze laatste claim werd door een arbitragekommissie ('Schiedsgericht') toegewezen, en samen met twee miljoen proceskosten werd dit een

extra strop van 23 miljoen gulden voor Nederhorst. Deze zaak loopt nog steeds in hoger beroep, maar wordt bemoeilijkt doordat de tegenpartij eveneens in financiële moeilijkheden is gekomen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen stelde in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 10-12-1975 dat deze kontrakten in Duitsland 'puur slecht' waren. Wij vermoeden dat de oorzaak hiervan was een poging tot verovering van een deel van de Duitse bouwmarkt en tevens onbekendheid met die markt. Ook de ingezakte conjunctuur in de Bondsrepubliek speelde Nederhorst danig parten: door de scherpe concurrentie was haar onderhandelingspositie bij de claims niet bijster sterk⁷. Begin 1974 roken de huisbanken, AMRO en ABN, onraad. Alle kredieten moesten voortaan lopen via de holding V.B.N., dat wil zeggen de moedermaatschappij Verenigde Bedrijven Nederhorst. De holding VBN zat op haar beurt weer aan een kredietplafond vast. Door middel van cessie van vorderingen en fiduciaire eigendomsoverdracht⁸ verkregen deze banken zekerheid voor hun kredieten. De Holvriekagroep en de betonbedrijven kwamen zo feitelijk in het bezit van AMRO en ABN. De voorkennis die deze banken hadden via hun vaste relaties (onder andere is President-Kommissaris mr. O. Vogelesang ook lid van de Raad van Bestuur van de AMRO-bank) hebben ze kundig gebruikt om de eigen kredieten af te dekken.

In mei 1975 sprongen de Staat en de Nationale investeringsbank in, omdat er grote liquiditeitsmoeilijkheden waren. De Nationale Investeringsbank leende 30 miljoen, de Staat verstrekke 40 miljoen achtergestelde leningen en 30 miljoen kredietgarantis; boedelkredieten werden verstrekt tot een aanvankelijke onbekend bedrag ('aanzienlijk'). Later werd door het Ministerie van Economische Zaken bevestigd dat deze boedelkredieten ruim 100 miljoen belopen hebben. Tot begin april 1976 had de Staat garanties voor 226 miljoen afgegeven, in juni 1976 was dat opgelopen tot 263 miljoen. Of er later nog garanties afgegeven zijn en zo ja, hoe groot, is onbekend. Wel zijn bij de latere fusies van dochters van Nederhorst met andere ondernemingen nog grote bedragen gemoeid: achtergestelde leningen, financiering van onderbezettingsverliezen, financiering van de Stichting Arbeidsreserve (zie volgende paragraaf). Voor een deel van de 263 miljoen gulden aan garanties werden zekerheden afgegeven aan de Nationale Investeringsbank (delen van Nederhorst Staal). De Staat benoemde in mei 1975 Dr. G. van der Wal als regeringswaarnemer bij Nederhorst. In november 1975 zat het concern definitief aan de grond. Het eigen vermogen werd toen berekend op 28 miljoen gulden *negatief*⁹, en het zichtbare verlies over 1975 was circa 70 miljoen gulden.

Samenvattend kunnen we stellen dat Nederhorst een razendsnelle expansie combineerde met een riskante financieringspolitiek. Het ene bedrijf na het andere werd opgekocht. De financiële weerstand van het concern was gering. De moeilijkheden in de staaldivisie, de conjunctuur en enkele incidentele maar zeer

omvangrijke tegenvallers waren daardoor te veel voor het concern.

3. Het beleid van het Ministerie van Economische Zaken.

Wij gaan hier eerst in op de gekozen oplossingen voor de bouw- en de staaldivisie, en daarna op de wijze waarop deze oplossingen tot stand gekomen zijn.

3.1. de bouwdivisie.

Met de start van de steunverlening aan Nederhorst benoemde de Regering Dr. G. van der Wal als regeringswaarnemer bij Nederhorst (en dus *niet* als regeringskommissaris zoals later door het Ministerie gesuggereerd werd). Na enkele maanden van bestudering en besprekingen met diverse mogelijke fusiepartners stelde de heer Van der Wal voor het Nederhorst-concern op te splitsen, en de bouwdivisie los te maken van de rest. Naar de mening van Economische Zaken stelde het OGEM-concern zich het meest positief op voor een mogelijke samenwerking. Het kreeg van Economische Zaken het verzoek een onderzoek in te stellen naar concrete mogelijkheden van samenwerking, waarbij in beginsel het *gebele* concern onderwerp van studie zou zijn. OGEM pakte deze zaak voortvarend aan: een aantal projectgroepen lichtten het concern geheel door. Later is gebleken dat OGEM *nooit* geïnteresseerd is geweest in de staaldivisie. Het resultaat van het onderzoek was dan ook dat OGEM de bouwdivisie wilde overnemen en dat voor de staaldivisie geen concrete voorstellen werden gedaan. Op verzoek van OGEM werd in november 1975 de bouwdivisie uit het Nederhorst-concern gelicht, waartoe de Staat en OGEM een globale 'Letter of Intent' tekenden. Voor de holding VBN, de staaldivisie en de resterende dochterondernemingen werd surséance van betaling aangevraagd. Op verzoek van Economische Zaken trad de President-Directeur van Nederhorst, A.M. Schreuders, af. De heer Schreuders werd benoemd als 'adviseur', maar van zijn diensten als zodanig is nooit gebruik gemaakt. Als nieuwe President-Directeur zocht het Ministerie de heer R. van Heusden aan, ex-vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van OGEM.

De bouwactiviteiten van OGEM en Nederhorst zullen worden ondergebracht in een holding Staat/OGEM op fifty-fifty basis, genaamd OGEM-Nederhorst Bouw (O.N.B.). OGEM brengt 50 miljoen eigen vermogen in (25 miljoen aandelenkapitaal, 25 miljoen reserves) en 25 miljoen achtergestelde lening, de Staat 50 miljoen eigen vermogen (idem) en 75 miljoen achtergestelde lening. De overeengekomen voorwaarden zoals die tot nu bekend zijn mogen voor OGEM stellig zéér gunstig genoemd worden. Eventuele verliezen van de

Nederhorst-inbreng in de eerste drie jaren komen ten laste van de Staat (worden verrekend met de achtergestelde lening). De twee partners zullen nog drie jaar gescheiden optrekken. Als de combinatie op een mislukking mocht uitlopen kan OGEM zich terugtrekken, een en ander ter beoordeling van de Raad van Bestuur van OGEM. Het beheer van de nieuwe holding is al sinds het voorjaar van 1976 in handen van OGEM. De Staat krijgt één zetel in de Raad van Kommissarissen. OGEM heeft voorts een optie op 15 miljoen van de nominaal f 25 miljoen aan Staatsaandelen, wat betekent dat OGEM 80% van de O.N.B. in handen kan krijgen. De resterende 20% Staatsaandelen zullen bij D.S.M. ondergebracht worden. De definitieve overeenkomst tussen OGEM en de Staat is, in tegenstelling tot voortdurende aankondigingen in 1976, tot op heden (febr. 1977) nog niet getekend vanwege "moeizame onderhandelingen over de invulling van de Letter of Intent".

De Staat heeft hier ons inziens een grote tactische misgreep gedaan door reeds in november 1975 zulke nauwe banden met OGEM aan te gaan, hetgeen door OGEM is gebruikt om tijdens de onderhandelingen over invulling van de Letter of Intent op allerlei punten voor haar gunstige regelingen te bedingen.

Na de Letter of Intent is de bouwdivisie van Nederhorst *materieel* bij OGEM ondergebracht en onder haar beheer geplaatst, terwijl de overeenkomsten tussen Staat en OGEM uiterst globaal en informeel van aard was. De formele invulling van deze miljoenenovereenkomst moest nog geheel plaatsvinden!

De Raad van Bestuur van OGEM verwacht dat de O.N.B. binnen enkele jaren een "voortreffelijke rentabiliteit" zal bereiken (De Telegraaf, 25-5-76 en 23-6-76). In een nadere toelichting tijdens de jaarvergadering zei het bestuur van OGEM dat Nederhorst-bouw overgenomen was vanwege de voortreffelijke positie op de internationale markt en het feit dat er tot de bouwopoot van Nederhorst bedrijven horen met een grote naam op technisch gebied.

Ons inziens zijn de overeengekomen voorwaarde voor OGEM een loterij zonder nieten. De inbreng van OGEM in de O.N.B. geschiedt uitsluitend in de vorm van haar bouwbedrijven, zodat het denkbaar is dat OGEM haar bouwdivisie boekhoudkundig flink opfokt. OGEM heeft zich voor weinig geld een uitstekende toegang verschaft tot de internationale markt. OGEM's eigen bouwbedrijven opereerden binnen Nederland en waren ook te klein en niet voldoende uitgerust om grote internationale opdrachten te verkrijgen. Door Nederhorst heeft OGEM nu een order van 350 miljoen in Nigeria en van 1,4 miljard in Saoedi-Arabië gekregen (het Financiële Dagblad, resp. 3 en 7 jan. 1977). De *ekonomische* voordelen van deze fusie betwijfelen wij zeer sterk: kostenverlagingen door verder schaalvergroting lijken onwaarschijnlijk gezien de omvang van Nederhorst-bouw. OGEM-topman Postma bevestigt dit: "De schaalvergroting zie ik niet zozeer als voordeel" (Financiële Dagblad, 9-11-76). Reorganisatieproblemen zijn er zowel bij voortbestaan van Nederhorst-bouw als bij de fusie, en in het

laatste geval hoogstwaarschijnlijk meer. De nieuwe fusie veroorzaakt immers opnieuw onrust, personeelsverloop en integratieproblemen, terwijl de Nederhorst-bouwdivisie met de geboden Staatshulp zeer zeker had kunnen voortbestaan. (OGEM topman mr. Postma bevestigt dit met zoveel woorden; het Financiële Dagblad 9-11-76). Mede uit oogpunt van mededingingsbeleid had Nederhorst-bouw ons inziens beter zelfstandig voort kunnen bestaan. De Staat had dan eisen kunnen stellen met betrekking tot een goed gebruik van de verstrekte gelden. De voorwaarden van de op handen zijnde fusie vinden wij niet acceptabel. De Staat draagt het ondernemingsrisiko, maar heeft slechts één kommissaris in de Raad en niemand in het bestuur. *In feite wordt Nederhorst gesaneerd op gemeenschapskosten en dan verkocht voor een luttel bedrag (omstreeks 30 miljoen) aan een particuliere onderneming zonder dat de gemeenschap ooit zeggenschap over de verstrekte gelden krijgt.* De kans om meer invloed op de bouwmarkt te krijgen heeft men laten lopen. De gekozen oplossing is uitsluitend gegrondvest op de liberaal-ekonomische ideeën van de top van het Ministerie van Ekonomische Zaken: men legt daar kennelijk liever noodverbanden door middel van kolossale kredietverlening dan dat de overheid een grotere zeggenschap over verstrekte gelden krijgt.

3.2. de staaldivisie.

Onder druk van OGEM en van Ekonomische Zaken zijn de staal- en de bouwdivisie gesplitst. Door het uitlichten van de bouw ging het concern en de staaldivisie onmiddellijk in surséance van betaling en werd de vertrouwenscrisis in het Nederhorst-concern sterk vergroot. Het Ministerie heeft dus het eerst een oplossing tot stand gebracht voor de minst-problematische divisie, waardoor de moeilijke staaldivisie alleen kwam te staan. Het Ministerie was gewaarschuwd voor de gevolgen hiervan (Telex van de Divisiedirekteur van Nederhorst-Staal aan minister Lubbers, 30-10-1975) die zeer snel duidelijk werden. Van november 1975 tot eind maart '76 werden opdrachten gemist voor een totaalbedrag van 35 miljoen gulden, die zo goed als zeker binnen waren (Memo Nederhorst Staal, 31-3-1976). De ontvangst van nieuwe orders was vrijwel te verwaarlozen. Onrust en sociale spanningen laaiden hoog op, vooral in Gorkum waar De Vries Robbé zeer belangrijk voor de werkgelegenheid was: bij sluiting zou de werkloosheid daar stijgen van 6 naar 12%. Naar onze mening heeft het Ministerie de slechte gang van zaken door de surséance in hoge mate verergerd en de oplossing van de problemen nog veel moeilijker gemaakt. Indien het Nederhorst-concern bijgehouden was, *tenminste* tot de tekening van een definitief kontrakt met OGEM, dan had surséance voorkomen kunnen worden en was een oplossing voor Nederhorst-Staal makkelijker en waarschijnlijk goedkoper geweest. Goedkoper

omdat dan de orderportefeuille aanzienlijk beter gevuld was gebleven en dus minder onderbezettingsverliezen waren geleden.

In de loop van 1976 werd voortdurend aangekondigd dat de oplossing voor Nederhorst-Staal rond was, maar de definitieve oplossing kwam in grote lijnen pas in oktober rond. Deze oplossing behelst dat het staalbedrijf in Gorkum (De Vries Robbé) overgenomen wordt door Lubbers' Constructiewerkplaats en Machinefabriek 'Hollandia' b.v. te Krimpen a/d IJssel tesamen met De Groot Zwijndrecht b.v. onder de nieuwe naam 'Mercon Steel Structures'. Het staalbedrijf in Rotterdam (Braat R'dam) wordt overgenomen door Nellen b.v. in Gorkum kunnen 200 van de 950 werkers blijven; 540 worden geplaatst in een daartoe opgerichte Stichting Arbeidsreserve Merwede. Zij worden dus personeelsleden bij deze Stichting en zijn als zodanig niet officieel werkloos en vallen zodoende buiten de werkloosheidsstatistiek. Zij behouden hun loon en komen het eerst in aanmerking bij groei van het nieuwe Mercon-bedrijf. Twee honderd mensen worden ontslagen. In Rotterdam kunnen 100 man blijven en zijn 280 ontslagen gevallen. Vele andere, kleinere Nederhorst bedrijven werden in 1976 verkocht hetgeen ook vaak met inkrimping gepaard ging. Bij de Noord-Nederlandse Machinefabriek in Winschoten kunnen 135 van de 250 man blijven (hier werd enkele dagen een bedrijfsbezetting gehouden om alsnog iedereen aan het werk te houden). De Holvrieka bedrijven gingen met steun van de Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij (N.O.M.) terug naar de oude eigenaar, de heer De Waard. De ramenfabriek De Vries Robbé in Gorkum wordt voortgezet met 185 man van de 275.

Kruyssen metalen ramenfabriek in Tilburg werd failliet verklaard, nadat geen koper kwam opdagen. Beton-Son en Beton-Arkel zijn met grote vertraging in handen van D.S.M. overgegaan. De achtergrond van deze vertraging was dat de banken die deze bedrijven als borg voor vroegere leningen hadden een hogere prijs eisten. Ook eisten sommige krediteuren bij voortzetting later alsnog met claims te komen. Al deze zaken moesten eerst vereffend worden door de bewindvoerders van Nederhorst vòòr de overdracht plaats kon vinden.

Op de twee meest omstreden oplossingen, namelijk die voor de staalbedrijven in Gorkum en Rotterdam, willen we hier nog nader ingaan. Halverwege 1975 is er door de toenmalige regeringswaarnemer Dr. G. van der Wal contact geweest met de zes grootste staalkonstruktiebedrijven in Nederland. Men kon elkaar echter niet vinden en 'de zes' haakten af. De contacten met de twee grootsten van 'de zes', Hollandia en de Groot gingen door. Door de surséance werd de start van de onderhandelingen enigszins vertraagd, maar toen in december 1975 de heer Van Heusden als bestuurslid bij Nederhorst kwam, was het uitgangspunt dat onderhandeld zou worden met Hollandia en de Groot. Hierover was ook 'bijna dag en nacht' contact met het Ministerie van Economische Zaken (Verslag aandeelhoudersvergadering Nederhorst, 24-11-1976; brief Raad van Bestuur

Nederhorst aan minister Lubbers, 5-3-1976). Pas in maart 1976 gaf minister Lubbers de Nederhorst-zaak over aan Boersma vanwege Lubbers' persoonlijke betrokkenheid: zijn broer is directeur van Hollandia, hijzelf voormalig directeur en nog steeds aandeelhouder. Lubbers heeft zijn portefeuille dus overgedragen vier maanden *na* de start van de onderhandelingen met Hollandia en de Groot. De kaarten waren toen reeds feitelijk geschud. Voortdurend werd de oplossing Hollandia/de Groot 'de enig realistische' of 'de meest serieuze' genoemd. Andere oplossingen werden met name door Nederhorst President-Directeur Van Heusden en door Directeur-Generaal Industrie van Economische Zaken Molkenboer als niet serieus en onrealistisch onder de tafel gewerkt. Van Heusden hield zelfs een rapport van ir. Kool, de directeur van Nederhorst Staal, een tijdlang in zijn bureaulade.

Bij de start van de onderhandelingen met Hollandia en de Groot in december 1975 had de heer de Groot eigenlijk alleen belangstelling voor de Nederhorst vestiging in Rotterdam. Dit is een ruim terrein aan diep water, en vlak voor de surséance was er nog een grote bedrijfshal opgezet. Deze oplossing werd echter door het Ministerie van Economische Zaken geblokkeerd, omdat men dan met geen mogelijkheid nog een oplossing voor Gorkum kon vinden. En gezien de sociale problemen daar eisten met name P.v.d.A. en A.R.P. absoluut een oplossing voor Gorkum. De Tweede Kamer eiste dat Hollandia/de Groot bij overname van Nederhorst-Gorkum garanties gaf dat het bedrijf daar zou uitgroeien tot een zelfstandig staalkonstruktiebedrijf. De aanbidding Hollandia/de Groot, aanvankelijk slechts 125 man werk te bieden en bij latere groei waarschijnlijk aan 350 mensen, bovendien zonder goede garanties dat het bedrijf inderdaad zelfstandig zou worden en niet een produktievestiging, was dan ook tot oktober onaanvaardbaar voor de Kamer. Nog op 17 september 1976 wezen de K.V.P., de A.R.P. en de P.v.d.A. in een brief aan minister Boersma de oplossing Hollandia/de Groot van de hand. Ondertussen hadden de Industriebonden een alternatief plan met werk voor 800 man gemaakt, gebaseerd op het rapport van Nederhorst-Staal directeur ir. Kool. Ook lieten de overgebleven vier staalkonstruktiebedrijven van 'de zes' weten nog steeds interesse te hebben. Daarnaast had het Franse concern Fram-Atome¹⁰ een bod op Nederhorst-Staal *in zijn geheel* gedaan. De eerste plannen werden door het Ministerie als onrealistisch afgewezen, het laatste ketste af omdat Economische Zaken de Nederlandse kernenergiemarkt toegezegd had aan R.S.V./Nuclear (zie o.a. het Financiële Dagblad 13-1-1977). De beslissing viel toen in het najaar de Kamer plotseling overstag ging — inclusief P.v.d.A. en A.R.P. — en groen licht gaf voor de oplossing Hollandia/de Groot. De Industriebonden stonden toen ook machteloos, omdat ze vrij sterk op de steun in de Kamer gedreven hadden. Deze Kamerbeslissing viel waarschijnlijk onder politieke druk; sinds 17 september was er niets veranderd in het voorstel Hollandia/de Groot waardoor het zou voldoen

aan de eisen van de Kamer. Wel was al bepaald dat Hollandia/de Groot toekomstige groei zoveel mogelijk in Gorkum zou realiseren, en nieuw aan te trekken personeel bij voorrang uit de Stichting Personeelsreserve Merwede moet komen. Ook bij de oplossing Hollandia/de Groot geldt dat de overheid het ondernemersrisiko draagt omdat ze de eerste drie jaar de onderbezettingsverliezen draagt. De Staat neemt voor 25% deel in het aandelenkapitaal en benoemt twee van de vier commissarissen.

Nadat een oplossing voor het Gorkumse staalbedrijf in grote lijnen rond was, kwamen voor het bedrijf in Rotterdam twee nieuwe gegadigden opdagen: Van Kooten Veerbeek en Nellen-Hensen, die, naar wat later bleek, een 50% dochter van De Groot is. Van Kooten Veerbeek wilde werk bieden aan 250 man, Nellen aan 150 man. Hollandia/de Groot echter lieten weten zich terug te trekken uit Gorkum als Kooten Veerbeek het bedrijf in Rotterdam zou krijgen, vanwege gevreesde concurrentie. Inderdaad werd besloten dat Nellen de Rotterdamse vestiging zal overnemen.

Ons ziens kan ook bij deze oplossingen gekonkludeerd worden dat deze voor Hollandia/de Groot zéér gunstig zijn. Het ondernemersrisiko van de Gorkumse vestiging is voor de Staat (naast garantie voor onderbezettingsverliezen mag Hollandia/de Groot haar deelneming in het bedrijf fiscaal op nul waarderen). In het kader van de quota-regeling van Rijkswaterstaat heeft Hollandia/de Groot de gunningen aan Nederhorst-Gorkum én Nederhorst-Rotterdam gekregen¹¹. Hierdoor krijgt Hollandia/de Groot nu circa 60% van de Rijkswaterstaattgunningen. Tenslotte is het gunstig gelegen bedrijf in Rotterdam gegaan naar Nellen, een dochter van de Groot. Het is dus bepaald niet ondenkbaar dat toekomstige uitbreiding niet in Gorkum maar op het ruime en aantrekkelijke Rotterdamse terrein gerealiseerd zal worden.

Dat het verlies aan arbeidsplaatsen bij de gekozen oplossingen zeer groot is hoeft na het voorgaande geen betoog meer. Een stuk overcapaciteit in deze branche is verdwenen, maar deze afbouw is geheel op de hoofden van Nederhorst-personeel in Gorkum en Rotterdam terecht gekomen. Enkele Kamerfrakties hadden om die reden gepleit voor een branchegewijze aanpak van het overcapaciteitsprobleem. Daarnaast heeft ook het Ministerie meermalen verklaard de steunverlening aan individuele bedrijven te willen afbouwen ten gunste van een meer sektorgewijze en regionale aanpak. Niettemin koos de overheid in dit geval een volslagen ad-hoc oplossing.

3.3. de wijze waarop de oplossingen bereikt zijn.

De manier waarop de overnames door OGEM, Hollandia/de Groot en Nellen tot stand gekomen zijn is voor de buitenwacht volstrekt ondoorzichtig. Gezien

de verstrekte gemeenschapsgelden vinden wij dit op zich zelf al kwalijk. Ook de Tweede Kamer heeft op verschillende belangrijke vragen zeer onbevredigende antwoorden gekregen. Wij hebben sterk de indruk dat men op het Ministerie erg in de maag zat met Nederhorst en er koste wat kost geen overheidsbedrijf van wilde maken, en daarom op informele wijze contact opgenomen heeft met enkele grote ondernemingen. Nadat deze contacten in onderhandelingen waren overgegaan zijn buitenstaanders (andere bedrijven) en pottekijkers (Tweede Kamer, de Industriebonden) zoveel mogelijk voor voldongen feiten geplaatst en daardoor buiten spel gezet. De Industriebonden hadden weliswaar regelmatig contact met het Nederhorst-bestuur, maar de verstrekte informatie was zeer algemeen van aard. In het voorgaande hebben we er al op gewezen dat de Kamer tegen de gekozen oplossing voor Nederhorst-Staal was, en dus waarschijnlijk onder politieke druk overstag gegaan is. Over de OGEM-oplossing (die al in een zeer vroeg stadium werd uitgedacht) is de Kamer toentertijd uiterst summier geïnformeerd.

Voorts lijken ons persoonlijke contacten een belangrijke rol gespeeld te hebben bij de totstandkoming van deze fusies. Van de heer Udink, oud-minister van Volkshuisvesting en nu lid van de Raad van Bestuur van OGEM was bekend dat hij in deze tijd de deur plat liep bij het Ministerie van Economische Zaken. Van Hollandia/de Groot is natuurlijk duidelijk dat zij een informatie voorsprong op buitenstaanders hadden. Tegenspel van Nederhorstzijde werd onmogelijk gemaakt door de benoeming van de heer Van Heusden (ex OGEM-topman); deze kan na zijn vorige positie onmogelijk de Nederhorst belangen effectief verdedigen.

De gang van zaken rond deze fusies is dus ondoorzichtig. Nederhorst is enerzijds een schoolvoorbeeld van een bedrijf dat door steunverlening over tijdelijke moeilijkheden heen geholpen kan worden, anderzijds is het ook een goed voorbeeld van gebrek aan democratische controle op de aanwending van die gemeenschapsgelden. In zulke gevallen betekent een grotere overheidsdeelneming in de economie niet dat de overheidsinvloed groter wordt, en geenszins dat de economie dan ook democratischer bestuurd wordt. Daarvoor is nodig dat de uitgaven van de gelden beter wordt gecontroleerd en dat het optreden van de onderneming beter wordt gecontroleerd. Een versterking van de controle van de overheid op de vakbeweging bij de steunverlening is daarvoor harde noodzaak.

NOTEN

1. Het materiaal voor dit artikel is geput uit zeer vele dag- en weekbladen en andere periodieken (zoals mededelingenbladen), persberichten, Tweede Kamerstukken, een groot aantal afgenomen interviews, en jaarverslagen van Nederhorst van 1965 tot en met 1974 (de jaarrekening over 1975 moet nog verschijnen).
2. Bron: Paul ter Weel, *Kapitaalkonsentrasi in de Nederlandse Bouwnijverheid* (skriptie, Delft, 1976).
3. Bij de fusie door middel van aandelenruil verkrijgen de oude eigenaars van de overgenomen onderneming aandelen van het overnemende concern tegen inlevering van hun oude aandelen. Voor het overnemende concern is de uitgifte van nieuwe aandelen dan het betaalmiddel (Bouma, 1972, hoofdstuk 14).
4. een lage cash-flow/interest betekent dat een relatief groot deel van de cash-flow (= winst + afschrijvingen + interest) gebruikt moet worden voor betaling van de verschuldigde interest. Relatief weinig geld blijft dan over voor uitkering en investering; tevens is de financiële weerstand bij tegenvallers dan gering.
5. een aandelenemissie is de uitgifte van nieuwe aandelen. Een konverteerbare obligatielening is een lening waarvan de obligaties (schuldbewijzen) later in aandelen omgezet kunnen worden.
6. De koers/winst verhouding wordt in sterke mate door psychologische invloeden bepaald. Bovenal wordt ze door beleggers gezien als een aanwijzing voor de groei van de winst op lange termijn.
7. Bij een overspannen bouwmarkt zal de opdrachtgever in het algemeen continuering van de relatie met de uitvoerder op prijs stellen, en daardoor genegen zijn claims te honoreren. Bij een ingezakte bouwmarkt zijn de verhoudingen omgedraaid.
8. Cessie van vorderingen en fiduciaire eigendomsoverdracht geven volgens ons rechtsstelsel voorrang boven andere krediteuren.
9. Bij een negatief eigen vermogen zijn de schulden groter dan de bezittingen. De aandelen zijn dan niets meer waard; de schulden kunnen niet meer volledig betaald worden.
10. Fram-Atome verkreeg een grote Zuid-afrikaanse kernenergieorder in concurrentie met een combinatie waarin ook R.S.V. deelnam. Nederhorst was destijds een van de onderaannemers bij de bouw van de kernenergiecentrale in Dodewaard.
11. In de staalkonstruktiebranche maken overheidsorders cirka dertig procent van het totaal uit.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- H. Beckman en C.A. Buningh, *De Jaarrekening*, Stenfert Kroese, Leiden, 1975.
- J.M. Blair, *Economic Concentration*, Harcourt, Brace & Jovanovich, New York N.Y., 1968.
- J.L. Bouma, *Leerboek der Bedrijfseconomie II*, Delwel, Wassenaar, 1971.
- B. Lev, *Financial Statement Analysis: A New Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1974.
- M.M. May, *The Earnings per share trap*, Financial Analyst Journal, mei/juni 1968.
- H. Nurnberg en C. Grube, *Alternative Methods of Accounting for Business combinations*, The Accounting Review, oktober 1970.