

BOEKBESPREKING

**D.J. Haank en R. de Lange,
De uitvaart van Nederhorst,
De Mandarijn, Gorcum, 1979.**

In dit boek wordt op een leesbare en degelijke wijze de ondergang van het Nederhorst-koncern uit de doeken gedaan. Nederhorst was een bouwbedrijf dat vanaf 1965 een zeer snelle groei doormaakte door vele overnames van andere bedrijven. In 1974 was het Nederlands grootste bouwkoncern, met een omzet van 1,3 miljard gulden en een personeelsbestand van 16.000 werkers, waarvan 9.000 in het buitenland.

In 1972 had Nederhorst door de overname van het bekende staalkonstruktiebedrijf De Vries Robbé naast de bouwpoet ook een staalpoet gekreegd. Door een riskante groeipolitic en enkele grote tegenvallers stond het koncern in het voorjaar van 1975 aan de rand van de afgrond. Door reusachtige staatsleningen werd het enkele jaren op de been gehouden. De bouwpoet werd voorlopig ingelijfd bij het OGEM-koncern; de moedermaatschappij en de overige werkmaatschappijen moesten uitstel van betaling aanvragen. De staalpoet werd vervolgens in delen verkocht, de restanten werden geliquideerd. In 1979 bleek dat OGEM de bouwpoet toch niet definitief wilde overnemen, en OGEM gaf een uitgekledede bouwpoet vervolgens weer terug aan de Staat. Ook de bouwpoet werd toen in delen verkocht, en wat overbleef werd geliquideerd.

Haank en De Lange doen op een heel degelijke en gedetailleerde manier verslag van al deze gebeurtenissen. Het is knap dat het boek toch erg goed leesbaar is gebleven, het is zelfs spannend en soms ook verbijsterend om te lezen. Tegelijk vervallen ze niet in oppervlakkige indianenverhalen. Het verdient aanbeveling dat zulke studies ook over andere noodlijdende concerns als VMF, Scholten-Honig en de scheepsbouwconcerns worden gepubliceerd. Een boek als dit werpt namelijk niet alleen licht op het Nederhorst-koncern, maar is van wijdere betekenis. Het geeft een onthullende kijk op de steunverlening aan individuele bedrijven, zoals die door het Ministerie van Economische Zaken wordt gegeven. Bij deze steun wordt de invloed van de Staat — bewust — zo klein mogelijk gehouden, en partikuliere bedrijven maken hier handig gebruik van: met het werkgelegenheidsargument als drukmiddel trachten ze maximale steun te innen zonder dat de Staat blijvende invloed over de besteding van die gelden verkrijgt. Ook de rol van de vakbonden, akkountant, rekenkamer en parlement bij deze steunverlening komen aan de orde.

Voordat ik per hoofdstuk hier en daar kanttekeningen plaats, wil ik nog één algemene opmerking plaatsén. In de inleiding wekken de schrijvers de indruk dat zij het gehele onderzoek van de grond af hebben opgebouwd. In werkelijkheid hebben zij voortgebouwd op een publikatie in het eerste nummer van dit blad en op het daarvoor aangelegde archief over de Nederhorst affaire¹. De moeilijke fase van zoeken en tasten konden Haank en De Lange daarom overslaan: de probleemstelling, de hoofdlijnen en hoofdkonklusies lagen klaar om verder uitgediept te worden. De schrijvers 'vergeten' het bestaan van dit artikel te noemen; volgens de wetenschappelijke fatsoensregels zou dit wel noodzakelijk zijn.

In het eerste hoofdstuk over de geschiedenis van Nederhorst van 1965-1975 gebruiken de schrijvers een aantal specialistische termen zonder deze toe te lichten, zoals turn-key projekten, voorwaartse integratie, going-koncern en goodwill. Om het verhaal goed te begrijpen is een toelichting echt wel noodzakelijk. Voorts wordt in dit hoofdstuk de aard van de bouwbedrijven erg summier toegelicht: wat meer informatie over marktaandeel, groei van het aantal personeelsleden en de plaats in de bedrijfstak was wel zeer verhelderend geweest.

Hoofdstuk 2 geeft een heldere uiteenzetting van de gebeurtenissen in 1975, het rampjaar voor Nederhorst. De gang van zaken ging in 1973 en 1974 al niet te best, maar dit was door boekhoudkundige foefjes en gebrekkige informatie nog voor de buitenwereld nog verborgen gebleven. Alleen de banken hadden in 1974 door hun relatie in de Raad van Kommissarissen onraad geroken, en gaven alleen nog kredieten op keiharde voorwaarden (onderpanden en borgen) die hun bij liquidatie in een voordelige positie brachten. In het vroege voorjaar van 1975 zat het koncern echter volledig vast: het zat dringend om geld verlegen maar de banken weigerden hogere kredieten. Het Ministerie van Economische Zaken verleende toen een krediet van 100 miljoen gulden (het eerste van ca. 600 miljoen gulden die nooit meer terug zouden vloeien) en er werd een regeringswaarnemer aangesteld die naar oplossingen moest zoeken. Nederhorst-bouw werd via een voorlopige koopovereenkomst onder beheer gebracht van het OGEM-koncern, terwijl het koncern (de moedermaatschappij) en Nederhorst-Staal uitstel van betaling aanvroegen. Schreuders (topman van Nederhorst) deed nog een laatste poging om het koncern in zijn geheel bijeen te houden, maar Economische Zaken weigerde dit en hij werd aan de kant gezet. Na dit moment moeten de gebeurtenissen bij de bouw en de staal los van elkaar gezien worden.

In hoofdstuk 3 behandelen de schrijvers de uitvaart van Nederhorst-Staal. In eerste instantie deden de zes grootste staalkonstruktiebedrijven van Nederland een bod voor gezamenlijke overname. Later trokken zij zich terug, en Haank

en De Lange noemen hiervoor alleen de redenen die 'de zes' hiervoor zelf aanvoerden: de resultaten van Nederhorst-Staal verslechterden snel, en de kans op ondergang werd dus groter. Dit was 'de zes' niet onwelgevallig. Deze argumenten zijn mijns inziens weinig bevredigend, omdat het eerdergenoemd argument dat de overheid Nederhorst-Staal om politieke redenen niet kon laten ondergaan, nog steeds geldig was. Het is daarom jammer dat de schrijvers niet ingaan op de achtergronden. Daarna werd verder onderhandeld met de twee grootste van 'de zes', namelijk De Groot-Zwijndrecht en Hollandia-Lubbers (waarvan ex-minister Lubbers met zijn broer eigenaar is). Ook over de betrokkenheid van Lubbers hierbij was meer te vertellen geweest (blz. 101 onderaan): in de laatste aandeelhoudersvergadering gaf Van Heusden (topman Nederhorst, opvolger van Schreuders) toe dat de onderhandelingen weliswaar formeel tussen Nederhorst en Hollandia & De Groot gevoerd werden, maar dat er 'bijna dag en nacht' contact met het Ministerie van E.Z. was!

Een samenvattend overzicht van alle arbeidsplaatsen die verloren zijn gegaan ontbreekt in het boek; mijns inziens was dit wel erg waardevol geweest. Over Gorcum wordt een krantebericht overgenomen volgens welk het werkloosheidspercentage daar na sluiting van Nederhorst-Staal 25% zou zijn. Mijns inziens is dit 12% en had de bron van het cijfer beter gecontroleerd moeten worden. Over De Vries Robbé (kern van Nederhorst-Staal) merken de schrijvers een beetje achteloos op dat de interne organisatie zwak was. Toelichting op wat ze daarmee bedoelen en bewijsovervoering ontbreken. Tot slot mis ik een analyse van de plotselinge koerswijziging van de Tweede Kamer in het najaar van 1976: in september wezen PvdA en CDA de overname van Nederhorst-Staal door Hollandia & De Groot nog af, kort daarna gingen ze plotseling akkoord. In de wandelgangen werd beweerd dat Den Uyl en Wieringa (PvdA, toen voorzitter Kamerkommissie Economische Zaken) akkoord gingen omdat Lubbers anders op zou stappen. Het was interessant geweest als de schrijvers dit hadden nagetrokken.

In hoofdstuk 4 gaan de schrijvers in op de uitvaart van de bouw. Nederhorst-bouw werd via een 'Letter of Intent' (voorlopige koopovereenkomst) onder beheer van OGEM gebracht, dat drie jaar de tijd kreeg om (naar eigen inzicht) te bezien of ze Nederhorst definitief wilde overnemen. Tot die tijd werden verliezen door de Staat gedekt. Tot verbazing en ontsteltenis van velen deelde OGEM in 1979 plotsklaps mee dat ze Nederhorst niet meer wilde hebben. De schrijvers suggereren dat OGEM in de tussentijd de verliezen aan Nederhorst-bouw toerekende en dat ze de know-how, relaties en beste mensen van Nederhorst inpikte. Hiet geven ze één voorbeeld van: op een project in Saoedi-Arabië van OGEM werd als geheel winst gemaakt. Indeco-Coignet (dochter van Nederhorst) maakte voor dit project betonelementen. Op deze

order werd zogenaamd enorm verlies gemaakt. Doorslaggevend voor dit 'verlies' zijn natuurlijk de lage (intern vastgestelde) prijzen voor deze beton-elementen: hierdoor leed Indeco-Coignet verlies (dit werd op de Staat afgewenteld) en maakte OGEM extra winst. Door dit – op zich onthullende – voorbeeld worden hun beweringen wel aannemelijk gemaakt, maar helaas geenszins bewezen.

Tenslotte vind ik de analyse van de redenen dat OGEM zich terugtrok teleurstellend. Eigenlijk komt deze er alleen op neer dat OGEM zich op Nederhorst verkeken had en dat Nederhorst voortdurend verliezen opleverde. Volgens mij was er meer aan de hand: het had geplaatst moeten worden in het bredere kader van de ontwikkeling van de internationale bouwmarkt, en van een strategiewijziging van het OGEM-koncern. Hun verhaal laat daarom op mij een onbevredigende indruk achter.

In het slothoofdstuk plaatsen de schrijvers Nederhorst in een breder kader. Dit hoofdstuk is een goede afronding van het boek: de voorgaande hoofdstukken die empirische en beschrijvend waren worden hier enigszins veralgemeend. Een aantal algemene konklusie wordt getrokken, en er vindt een bescheiden konfrontatie met enkele theorieën plaats; ik zal dit verder per paragraaf bespreken.

De schrijvers stellen terecht dat algemene theorieën (bijvoorbeeld over zeggenschapsverhoudingen in de onderneming) niet bewezen kunnen worden aan de hand van één voorbeeld, zoals Nederhorst. Op zich is dit wel juist, maar ik vind het wel een beetje zwak: als er vier (elkaar uitsluitende) theorieën zijn, dan kunnen aan de hand van het ene voorbeeld wel minstens drie van de vier theorieën weerlegd worden. De theorie die overblijft heeft dan ten minste aan geloofwaardigheid gewonnen.

Dit hoofdstuk opent met een korte analyse van de dubbelfunkties van personen als Van Heusden, Boersma, Lubbers, Udink, Vogelenzang (AMRO) en Molkenboer (Ekon. Zaken). De schrijvers constateren dat deze dubbelfunkties vermeden hadden kunnen worden en dat ze daarom ook vermeden hadden moeten worden. Daarna volgt een konfrontatie met enkele theorieën over zeggenschapsverhoudingen (bijvoorbeeld 'de macht berust bij de aandeelhouders'). De schrijvers konkluderen dat deze theorieën te statisch zijn: ze wijzen één groep als machthebbers aan.

Haank en De Lange pleiten voor een dynamische theorie: de zeggenschapsverhoudingen ontwikkelen zich afhankelijk van de resultaten van de onderneming. Ik vind deze analyse interessant en verhelderend. Toch wordt m.i. door hen de invloed van de Raad van Kommissarissen en de grote aandeelhouders in het algemeen sterk onderschat. In het geval Nederhorst beweren de schrijvers bijvoorbeeld dat het Pakhoed concern (dat 14% van de aandelen bezat) geen invloed had. Een bewijs leveren ze daarvoor niet;

persoonlijk geloof ik er niets van. Ik wil het best geloven dat die invloed tijdens de *afwikkeling* vrij gering was, maar mede gezien het doorslaggevende stemgedrag op de Bijzondere Aandeelhoudersvergadering van december 1975 ben ik ervan overtuigd dat Pakhoed grote invloed had op de cruciale beslissingen die in het najaar van 1975 werden genomen.

Een zeer belangrijk onderwerp dat de schrijvers vervolgens aanroeren is de opstelling van de Nederlandse Staat (het Ministerie van Economische Zaken in dit geval); deze is zeer tweeslachtig en merkwaardig geweest. Enerzijds had de Staat een doorslaggevende invloed omdat ze de noodzakelijke kredieten verleende om Nederhorst door te laten werken, anderzijds wilde de Staat deze invloed niet en probeerde ze voortdurend de verantwoordelijkheid (en daarmee de invloed!) af te schuiven op partikuliere bedrijven als OGEM, Hollandia en De Groot. Vanuit de PvdA en de bonden zijn wel eens aarzelende initiatieven gekomen om van de nood een deugd te maken en Nederhorst tot een Staatsbedrijf te maken. Dan zou de Staat niet alleen de lasten hebben (de noodzakelijke kredieten) maar ook de lusten (direkte invloed op de werkgelegenheid bij Nederhorst, invloed op de bouwnijverheid). De schrijvers noemen een aantal praktische argumenten waarom de Staat deze initiatieven afketste, zoals onder andere de daaruit voortvloeiende dubbelpositie van de overheid op de bouwmarkt: als opdrachtgever én als uitvoerder. Ongetwijfeld hebben deze argumenten een belangrijke rol gespeeld voor Lubbers en het kabinet. Maar ik vind het erg onbevredigend dat de schrijvers het daar bij laten. Ten eerste omdat in andere kapitalistische landen (Frankrijk en Italië met name) de Staat wél direct deelnam in steunbehoevende sectoren. Waarom zou dat hier dan niet kunnen? Maar vooral vind ik de analyse van de schrijvers weinig principieel. Het principiële vraagstuk is namelijk enorm belangrijk: mag in een kapitalistische economie de overheid steun geven aan individuele bedrijven? Zo ja, welke is dan de rol van de Staat? De 'vrije concurrentie' en het partikulier eigendom worden dan aangetast; in welke gevallen mag dit of moet het en in welke gevallen niet? De VVD en de CPN hebben het vraagstuk terecht zo aan de orde gesteld, en er natuurlijk totaal tegengestelde antwoorden op gegeven. Het is wel opmerkelijk dat het VVD-kamerlid Van Ardenne duidelijk stelde: de overheid mag alleen algemene steunmaatregelen treffen en geen individuele; maar toen hij minister werd lukte het hem evenmin om het individuele steunbeleid af te schaffen! Zijn voorganger minister Lubbers voerde eveneens een merkwaardig steunbeleid: wél steun aan individuele bedrijven, maar geen konsekwente aanvaarding van de invloed die de overheid dan als kredietverschaffer toekomt. Dat uit deze tegenstrijdige opstelling misbruik voorkomt is ook door de Nederhorst-affaire aangetoond (met name het optreden van OGEM). Een dergelijke principiële analyse van het overheidsoptreden

ontbreekt ten onrechte in het boek. Bij zo'n analyse hadden de schrijvers tevens de oplossingen in socialistische zin kunnen betrekken. De praktische problemen van overheidsdeelname zijn best oplosbaar, de kern van de zaak is of een grotere overheidsinvloed *gewenst* wordt. Mijns inziens moet de opstelling van Economische Zaken dan ook teruggevoerd worden op de zeer liberaal-ekonomische visie daar, waarin voor direkte overheidsdeelname in de winstgevende sectoren geen plaats is (men legt liever noodverbanden als dat onvermijdelijk is).

Over de vakbonden konstateren de schrijvers dat deze te lang op de steun van de politieke partijen hebben vertrouwd (blz. 198). Dat is waar, alhoewel dat in het voorgaande wel wat uitgebreider met feiten had kunnen worden onderbouwd. Wél vind ik het onthullend en schokkend hoe de bonden akties hebben afgeremd: zo werden op dringend verzoek van de bonden mededelingen door het Ministerie over de surcéance van betaling voor Nederhorst-Staal uitgesteld tot vlak ná de demonstratie; op deze demonstratie werden nota bene door een distriktsbestuurder van het NVV geruststellende woorden gesproken!

Dit hoofdstuk sluit met een analyse van controle-organen: akkountant, ondernemingskamer, rekenkamer, parlement.

Van deze vier wordt de rol van het parlement wel uiterst summier behandeld (krap 1 blz.). Het probleem is nu juist dat door de sterke uitbreiding van ambtelijke uitvoerende organen de invloed van het parlement in dit soort zaken sterk tekort schiet. Uit oogpunt van democratie is dit toenemende overwicht van de uitvoerende organen een heel erg belangrijk probleem. Ik vind het daarom niet juist dat de rol van het parlement in de Nederhorst-affaire zo kort en oppervlakkig wordt behandeld.

Ondanks deze tekortkomingen is het boek door dit slothoofdstuk een redelijk volledig en afgerond geheel. Boeken als deze zijn daarmee van grote waarde als basis voor de meer theoretische getinte onderzoeken naar het optreden van de Staat in een moderne kapitalistische maatschappij. Dat het boek arm aan theorie is weegt voor mij daarom toch niet tegen de sterke punten op.

Arend Stemerding
Groningen, november 1979.

REKTIFIKATIE

Het stroomdiagram op pagina 75 van het vorige nummer van TPE is onjuist opgenomen. Onderstaand treft u de juiste weergave.

Bijdragen à fonds perdu 1977 (stroomdiagram, miljarden gulden)

