

- [Home](#)
- [Nieuws](#)
- [Opinie](#)
- [Groen](#)
- [Religie & filosofie](#)
- [Schrijf](#)
-
- [Foto](#)
- [Banen](#)
- [Webshop](#)

DOSSIER

Archief

IK ZAL HET WEL NOOIT WETEN

ANNIEK VAN DEN BRAND – 02/08/97, 00:00

Augustus 1997: Het finale curatorenonderzoek naar de oorzaken van het faillissement van Fokker ligt op tafel. “Is dit het?”, vraagt hij, terwijl hij het boekwerk even optilt. De recente geschiedenis van een roerig bedrijf in 185 pagina's.

Ben van Schaik (53), de Fokker-topman die de vliegtuigbouwer anderhalf jaar geleden naar het graf moest dragen, zit ontspannen in Motel Vianen. Zijn vijfjarige zoontje Robin vermaakt zich een zitje verderop met een stripboek. Van Schaik is even in Europa. Hij combineert zakelijke afspraken met familiebezoekjes. Tussendoor wil hij desnoods wel een interview geven, al had hij dat veel liever in zijn huidige woonplaats Sao Paolo gedaan. En nog liever helemaal niet. “Wat moet ik er nog over zeggen?” Hoewel: “Achteraf is het moeilijk te rechtvaardigen dat Fokker toen failliet is gegaan.”

Van Schaik heeft letterlijk afstand genomen van de Fokker-periode en -perikelen. Na de teloorgang van het bedrijf zwichtte hij voor het aanbod van Daimler Benz om in Brazilië president te worden van Mercedes Benz do Brasil. “Een tent die net zo groot is als het Fokker dat ik indertijd aantrof.” Want Van Schaik mag zichzelf dan graag schetsten als een man die niet van mijmeren houdt, Fokker blijft de maat waarmee hij meet. De tegenzin om anderhalf jaar na dato nog eens terug te kijken, verdwijnt al pratend. Voordat hij het beseft, is hij terug in de tijd.

Augustus 1983: Fokker-topman Frans Swarttouw neemt de stoutmoedige en risicovolle beslissing om op eigen kracht twee nieuwe vliegtuigen te gaan ontwikkelen: de Fokker 50 en Fokker 100, geënt op de bekende Fokker 27 en Fokker 28. Later zal blijken dat dit voornemen het begin van het einde van de roemruchte vliegtuigfabriek inluidt. In plaats van de geplande 70 miljoen gulden overstijgen de ontwikkelingskosten de 750 miljoen. Een loden last, die Fokker niet meer te boven komt.

Denkt u nog wel eens aan Fokker?

“Wat dacht u? Twee goede klanten van ons, van Fokker bedoel ik, hebben hun basis in Sao Paolo. De eigenaar van vliegmaatschappij Tam, Fokkers derde grootste klant, is nog steeds een goede vriend van me. In juni 1995 heb ik hem nog acht vliegtuigen verkocht. Ik ben toen een weekeinde naar Brazilië geweest om te onderhandelen. 'Gaan jullie wel door?', wilde hij weten. Met de hand op mijn hart heb ik hem verzekerd dat het allemaal in orde zou komen. Dat geloofde ik ook stellig. Het kostte heel wat overredingskracht om hem te overtuigen. Op mijn mooie blauwe ogen heeft hij toen die acht Fokkers gekocht. Uiteindelijk heeft hij er maar vijf gekregen. Die man heeft nu een probleem. Zijn hele vloot bestaat uit Fokkers. Als hij wil uitbreiden, en dat wil-ie, moet hij overgaan op een ander systeem. Dat kost hem kapitalen. De pilotenopleiding moet anders, de onderhoudslijnen, alles. Ik heb hem al menig keer uitgelegd hoe het balletje is gerold met Fokker. Maar iedere keer als ik hem zie, begint hij er weer over. Hij begrijpt niet dat het zo gelopen is.”

U wel?

“Ik heb er ook nog wel eens moeite mee. Als ik met luchtvaartmaatschappijen spreek die met de Fokker 70 en Fokker 100 vliegen, hoor ik dat er nog steeds geen alternatief voor die machines op de markt is. In de Nederlandse pers werd geschreven dat het een verouderd concept was. Dat heeft me altijd gestoord. Tien, wat zeg ik, vijftien jaar hadden die vliegtuigen nog meegekund. Met gemak. Niet de Fokker 50, maar de 70 en 100 zeker.”

“En als ik de huidige dollarkoers zie, dan moet ik wel eens slikken, ja. De kassa was voor Fokker gaan rinkelen vanaf het moment dat de dollar 1,50 gulden deed. Dat hadden we berekend in ons laatste businessplan. Als de dollar een cent hoger dan die 1,50 kwam, scheelde dat voor Fokker al tien miljoen. Nu staat-ie rond de twee gulden. Een betere dollar, nog één sanering, het geld van Dasa en de overheid erbij, en het was in orde gekomen. Maar dit is allemaal achteraf praten.”

Waarom heeft u in april 1994 die baan als topman aangenomen? Het bedrijf stond er toen al niet florissant voor.

“Ik wist dat er veel aan de hand was, dat is duidelijk. Hoewel ik niet alle discussies over Fokker had gevolgd; ik was al acht jaar weg uit Nederland. Met een nieuwe club frisse kerels aan de top en sterke types in het bedrijf moest het te klaren zijn. Daarvan was ik overtuigd. Het zou niet eenvoudig worden, maar ik zag het absoluut niet als hopeloos. Zeker met een sterk moederbedrijf als Dasa achter je. Daarom heb ik het gedaan.”

Het huis waar u introk had echter niet alleen de bekende, maar ook verborgen gebreken.

“De situatie die ik aantrof, was belabberd. Het bedrijf was verdeeld: een sterke technische afdeling en een sterke commerciële afdeling die niets van elkaar wilden weten. Er kwamen geleaste vliegtuigen terug, tegen buitengewoon onvoordelige terugnameverplichtingen. Er werden veel te veel vliegtuigen geproduceerd; wat je maakt, moet je wel kunnen afzetten en dat was niet zo. Er werkten veel te veel mensen. En vrij snel werd duidelijk dat de bekende verliezen slechts het topje van de ijsberg waren, dat het nog erger was dan het zich in eerste instantie liet aanzien. Dat de ontwikkelkosten van de Fokker 50 en Fokker 100 nog loodzwaar op de balans drukten. Bovendien betaalde Fokker te veel voor de onderdelen van de vliegtuigen.”

Daar was Dasa, de sterke moeder, ook schuldig aan. Dat rekende nogal wat voor de rompen die u van dat bedrijf moest kopen.

“Swarttouw heeft die prijzen destijds afgemaakt. Bovendien: binnen Daimler Benz is ieder bedrijf resultaat-verantwoordelijk. Ook als verschillende bedrijven uit dezelfde familie met elkaar dealen, dan gebeurt dat op een zakelijke manier. Dat is heel gewoon. Op het laatst is er nog een korting van veertig procent op die prijzen uitonderhandeld. Dat ging met Dasa overigens gemakkelijker dan met een toeleverancier als Rolls Royce.”

Volgens het curatorenrapport heeft u uw werk goed gedaan.

“We hebben enorm gesaneerd, duizenden mensen eruit gezet, Ypenburg gesloten. Met alle geweld de toeleveringsprijs gedrukt, de efficiency verhoogd, echt met de botte bijl erin.” VERVOLG OP PAGINA 2

IK ZAL HET WEL NOOIT WETEN VERVOLG VAN PAGINA 1

Dat bleek niet genoeg, u kwam gewoon te laat.

“We hadden nog één keer geld nodig van Den Haag. Maar daar hadden ze het gevoel dat ze al vijftien jaar voor het lapje gehouden waren door Fokker, dat tegenvallers te vaak verdoezeld werden. Daar waren ze boos over. Fokker werd gezien als een gebed zonder end. En ik kan me dat ergens ook wel voorstellen.”

Ja?

“Nou, Wijers was misschien iets te voorzichtig en te wantrouwend door het verleden. Hij wilde Fokker pas geld geven als we in Europees verband iets op de rails hadden gekregen. Maar ik zei: een bedrijf zo stuiptrekkend als wij zijn, is - en vindt - geen onderhandelingspartner.”

De curatoren vragen zich in hun onderzoek af of Den Haag aan Fokkermoeheid leed.

“De uitgangspunten voor Fokker waren eind 1995, toen Den Haag over de brug moest komen, zonder meer positiever te noemen. De markt voor 70- en 100-zitters was aangetrokken, de inkoop en productie waren efficiënt, de balans van Fokker was verkort door de overdracht van de leaseportefeuille en de risico's van de leaseportefeuille waren overgegaan op leasemaatschappijen die geen eigendom waren van Fokker. Objectief gezien stond het bedrijf er gunstiger bij dan lang daarvoor.”

Waarom zijn de overheid en Dasa dan niet uit de onderhandelingen gekomen over die 2,3 miljard die nog nodig was?

“Ik weet het nog steeds niet. En ik zal het ook wel nooit weten. Iedereen zal het verhaal zo draaien zoals het hem het beste uitkomt. Niemand wil de zwarte piet toegespeeld krijgen. Misschien was het achter de Haagse schermen wel vanaf het begin de bedoeling om van die eindeloze bron van zorg af te komen.”

Het lag aan Den Haag?

“Feit is wel dat zowel de mensen van Dasa als van Fokker er enorm veel geld en energie in hebben gestopt om het bedrijf op de been te houden. Dag en nacht hebben ze ervoor gesjouwd. Dat valt niet te ontkennen. Het was voor het eerst in de historie dat een onderneming van Daimler Benz failliet ging. Ze moesten er miljarden op afschrijven. Dasa had grote ambities in de luchtvaart. Ik kan aan die zijde dus geen enkel belang vinden om het zo af te laten lopen.”

En bij de overheid?

“Belangrijke stemmen in Den Haag wilden van de vliegtuigbouw af. 'Daar is Nederland te klein voor', was de redenering. Wij van Fokker hebben ons altijd geweerd tegen dat flegmatisme. Bij Daimler Benz waren ze niet te spreken over het feit dat Hans Wijers een bemiddelaar stuurde om te onderhandelen over de financiële bijdrage die Dasa en de overheid zouden moeten geven. Bij Dasa vond men dat zo'n zaak niet op een dergelijk niveau afgehandeld kon worden. Dasa-topman Manfred Bischoff zei op een gegeven moment tegen mij: 'als het zo moet, ga ik ook een onderhandelaar sturen'. Ik zei: 'Manfred, doe dat nou niet, dan loopt het zeker allemaal fout'. Wijers wilde zelf uit de vuurlinie blijven, dacht ik, om achteraf dingen te kunnen corrigeren. Ik heb in die tijd wel meer dingen afgeboekt onder het hoofdstuk 'onderhandelingstactiek'. Maar uiteindelijk gebeurde er gewoon niks.”

Over onderhandelaar Floris Maljers bent u niet te spreken.

“Die interesseerde zich helemaal niet voor Fokker. Zie ik hem in interviews roepen dat hij Daimler-topman Jürgen Schrempp in de onderhandelingen zo'n moeilijke man vond. Dan denk ik: je hebt die kerel nooit gesproken. Je hebt één ontmoeting met hem gehad in het gezelschap van heel veel anderen en toen is er helemaal niet onderhandeld. Voor Schrempp en voor Bischoff was Fokker wel iets heel speciaals, ze hadden een emotionele binding met dat bedrijf. Dat weet ik honderd procent zeker. Maar ik wist ook dat Daimler Benz niet kon en wilde bijspringen voor het totale bedrag.”

Waarom bent u zelf niet gaan onderhandelen?

“Ik vond dat een zaak voor de aandeelhouders. Ik sprak bij voortduring met beide partijen.”

Was het anders gegaan als Hans Wijers zelf had onderhandeld?

“Het klinkt wat gezapig, maar in het leven kan alles altijd anders lopen. Als iemand die ene stomme fout niet maakt, gaat het anders dan wanneer dat wel gebeurt. Ik weet wel zeker dat Bischoff en Wijers elkaar beter hadden begrepen dan Bischoff en Maljers. Ze passen qua karakter en persoonlijke inslag gewoon veel beter bij elkaar. Het zijn allebei kerels die geen Berührungsangst hebben, die niet bang zijn om met mensen om te gaan. Ze zijn allebei analytisch, hebben een goed invoelingsvermogen, ze zijn verdomd sympathiek, en dat helpt in zakelijke contacten. Dat had zeker wat kunnen uitmaken. Maar minister Wijers was geen solo-speler in dit verhaal. De minister-president, het ministerie van financiën, de hele regering bepaalde wat Wijers naar buiten toe moest vertegenwoordigen. Ik wil hem niet in zijn eentje uitroepen tot het zwarte schaap, dat zou volkomen onterecht zijn. Het was de Nederlandse overheid als totaal die volstrekt niet serieus wilde ingaan op de voorstellen van Dasa.”

Had u verwacht dat het zo zou aflopen?

“De Nederlandse overheid dacht: Daimler Benz zal Fokker nooit failliet laten gaan. En bij Dasa dachten ze precies hetzelfde. Het is verkeerd gegaan op het moment dat ze allebei dachten: de ander laat het hier vast niet bij zitten. Bij Dasa was en is men stomverbaasd dat dit heeft kunnen gebeuren. Ik heb er met Jürgen Schrempp laatst bij mij thuis nog over zitten praten. Hij vindt het nog steeds onbegrijpelijk dat de Nederlandse overheid zich voor zijn gevoel zo laconiek terugtrok.”

Premier Kok heeft in de allerlaatste ontmoeting met de Duitsers nog een bod van 400 of 500 miljoen gulden gedaan, volgens Maljers.

“Ik weet dat hij dat zegt. Maar ik heb van Schrempp en Bischoff, onafhankelijk van elkaar, gewoon in de privé-sfeer gehoord dat er geen bod was. En al zou het er wel zijn geweest: als je daar op 19 januari nog eens mee aankomt, drie dagen voor de commissarissenvergadering van Daimler Benz waarvan al drie weken duidelijk is dat de beëindiging van de financiering voor Fokker op de agenda staat, dan wil je dus niks. Dat is de enige interpretatie die ik er aan kan geven.”

U heeft uw hele leven voor Daimler Benz gewerkt en doet dat nog steeds. Beïnvloedt dat uw oordeel?

“Toen ik naar Fokker ging, heb ik gewoon een Fokker-contract gekregen. Niks geen papier erbij dat ik terug zou kunnen naar het moederbedrijf als het fout zou gaan. Ik werkte voor Fokker, niet voor Dasa. Schrempp waardeerde dat, al hebben we het er nooit met zoveel woorden over gehad. Ik vond dat dat gewoon zo hoorde, heel nuchter. Toen Fokker voorbij was, kreeg ik aanbiedingen van andere bedrijven: Amerikaanse, Duitse en een Nederlandse onderneming. Nee, ik noem geen namen. Ik dacht zelf ook: nu moet ik maar eens weg bij Daimler Benz, het is genoeg geweest. Bovendien: zo'n baan als bij Fokker heeft Daimler Benz niet. Dus wat moet ik daar nog? Toen belde Schrempp. 'Ben, ik heb iets interessants', zei hij. Topman bij Mercedes Benz do Brasil, de grootste Mercedes Benz-onderneming buiten Duitsland. Dat was nooit bij me opgekomen, maar het was de mooiste aanbieding die ik kreeg. Dus ja, ik zit nu weer bij Daimler Benz. En nee, dat beïnvloedt mijn oordeel over de zaak-Fokker niet.”

Bent u nog bezig met die zaak?

“Het boek is dicht voor mij, ik kan er niks meer aan doen. Ik heb heel veel gevoel in mijn donder voor die onderneming, ik hield van dat bedrijf. Ondanks alle ellende was Fokker een bedrijf waar je trots op moest zijn. Het had stijl, niveau. Vliegtuigen fascineren me nog steeds. Als ik op een vliegveld sta, zie ik de staarten, de namen van de luchtvaartmaatschappijen. Ik ken die ondernemingen, de mensen. Ik lees nog steeds alles wat er over de luchtvaart in de financiële pers verschijnt. De fusie tussen Boeing en McDonnell Douglas, dat blijft me interesseren.”

“Het curatorenrapport heb ik nog niet gelezen. Dat zal wel bij de post liggen, in Brazilië. Ik heb wel op Internet gekeken wat erover gezegd is. Van tijd tot tijd heb ik opgevraagd hoeveel mensen van Fokker al weer aan het werk zijn. Dat er nog zoveel werklozen zijn, gaat me aan het hart. Ik heb nog steeds contact met een aantal mensen, collega's uit het toenmalige bestuur. Die zijn ook nog niet allemaal aan de bak. Een aantal van hen heeft de curatoren tot het laatst geholpen. Ik ben weggegaan na de laatste serieuze poging om Fokker te redden. In maart vorig jaar hebben we nog met Economische Zaken, bankiers en pensioenfondsen gepraat. Toen dat afsprong, de Koreanen geen wezenlijke interesse toonden en de Canadezen niet zo serieus bleken, dacht ik: hier kan ik niks meer doen, ik ga.”