

Fokkers duikvlucht

Wat ging er mis bij Fokker? Zijn het de lage dollar-koers, de hoge produktiekosten in Nederland, de overheersend technische cultuur, de spanningen en wisselingen in de top die het bedrijf de das om hebben gedaan? Nu het einde van de nationale vliegtuigbouwer in zicht is, is het zaak de ware oorzaak nuchter vast te stellen: de groeicyclus heeft zich tegen de bedrijfstak gekeerd en richt sinds het begin van de jaren negentig een ware ravage aan. Eerst werd de golffoorlog als de hoofdschuldige aangewezen, vervolgens de recessie en voorts op hun beurt ieder van de bovengenoemde euvelen. Maar dit zijn begeleidingsverschijnselen van een wereldwijde crisis in de vliegtuigbouw, die, zoals gewoonlijk, zo ongeveer iedereen verrast heeft en vooral de hoofdrolspelers zelf.

Zoals destijds de Noorse fjorden vol lagen met mammoettankers omdat de bestellingen wegvielen en de produktiecapaciteit niet snel genoeg aangepast kon worden, zo staan nu al weer sinds enkele jaren in de woestijnen in het Zuidwesten van de Verenigde Staten zo'n duizend, goeddeels nieuwe vliegtuigen te wachten op kopers. De luchtvaartmaatschappijen hebben geen haast: vele maken nog verliezen, de opbrengsten per passagiersmijl dalen al sinds 1960 (!) en een verdere daling van de huidige € 13 tot € 10 ligt in het verschiet, het inhuren van toestellen in plaats van kopen komt meer in zwang, er komen nog steeds aanbieders bij en de grote spelers in de markt zullen geen gelegenheid laten passeren hun produktiecapaciteit op te vullen door de kleinere concurrenten uit de markt te manoeuvreren. Er is dus een grandioze overlevingsstrijd aan de gang, die kenmerkend is voor iedere overgang van een expansiemarkt naar een rijpe groeiemarkt.

Welke lessen vallen er te leren van dit zoveelste industriële drama dat ons land de laatste kwarteeuw doormaakte?

- Het voorzien van dit soort omslagen is aan niemand gegeven¹.
- Een vroegtijdige diagnose, waarbij hoofdzaken en bijzaken onderscheiden worden, is van wezenlijk belang. De Europese Commissie, die een wereldwijd onderzoek instelde naar aanleiding van de voorgenomen fusie van Alenia/De Havilland, constateerde reeds in 1991 dat "... de markten bijna volgroei zijn, en ... zullen teruglopen en zich zullen stabiliseren"². Ook constateerde zij dat de marktstructuur veranderd was in de richting van fellere concurrentie.
- In een dalende markt moet je je bezit zo snel mogelijk van de hand doen als zich een koper aandient, en niet allerlei ingewikkelde regelingen maken, waardoor je toch nog aansprakelijk blijft. De Nederlandse overheid heeft zich niet aan deze stelregel gehouden, zodat zij nu wederom met (een deel van) de gebakken peren blijft zitten.
- Banken doen de paraplu dicht als het begint te regenen, en de enige weg die nog open ligt, is die naar Den Haag. "Een onderneming komt bij de overheid

binnen door van alles in principe toe te zeggen, in ieder geval niets bij voorbaat uit te sluiten...

Indien men eenmaal binnen is, ... is het voor de overheid heel moeilijk ... (haar) weer buiten te sluiten"³. Naar verluidt gaat het nu weer zo. Fokker mag een "omvattend plan" maken, en zelfs de minister-president sluit nu al bij voorbaat geen verdere steun uit.

- De netto toegevoegde waarde per werknemer ligt bij Fokker thans vermoedelijk op niet meer dan f 50.000 (in 1993/1994 was dat f 53.000, 63% van het gemiddelde van de honderd grootste Nederlandse ondernemingen). Bij zuivelbedrijven, suikermaatschappijen en uitgeverijen is dat het dubbele. Het is dus onzin te beweren dat vliegtuigbouw bij ons een "hoogwaardige activiteit" is. Een opleving van de vraag naar vliegtuigen zal niet helpen, want de prijzen zullen blijvend onder druk staan door overcapaciteit, Aziatische toetreding tot de markt en de voortgaande daling van de passagiersmijl-prijs bij de luchtvaartmaatschappijen.
- Ook voor Daimler Benz valt het moeilijk de strategische fouten te erkennen. Sinds het midden van de jaren tachtig moest het concern onder leiding van Reuter een "breed, geïntegreerd technologieconcern" worden, en kocht men zich overal in met behulp van de zeer goede winsten gemaakt op hun voortreffelijke auto's. Maar nu de financiële resultaten van de penetratie in de lucht- en ruimtevaart tegenvallen, is het de vraag hoe lang de nieuwe leiding nog goed geld naar kwaad geld blijft schuiven. De ouvertures om de Duitse overheid voor verliezen te laten opdraaien zijn reeds gestart en ook de Nederlandse regering wordt in dit pokerspel betrokken.

Ten slotte de hamvraag: steun of niet? Het gaat niet om kleine bedragen. Bij een balanstotaal van f 4,5 mrd. zou het soort bedrijf dat Fokker is toch wel 33% eigen vermogen moeten hebben. De benodigde f 1,5 mrd. kost de Staat der Nederlanden gauw f 500 mln., ongerekend vervolgstun in komende jaren. Dat geld brengt elders – o.a. bij tekortreductie of lastenverlichting – meer op. Daarnaast is er het principe dat de overheid in een vrije markt geen individuele ondernemingen moet steunen. Maar van principes heeft de Nederlandse overheid zich weinig aangetrokken in de laatste kwarteeuw. Vandaar de vele valkuilen waarin zij gestapt is.

1. Zie ook C. de Voogd, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Vlissingen, 1993.
2. Publikatieblad L 334/42, 5 december 1991, i.h.b. Tz (63).
3. D.J. Haank en R. de Lange, *De uitvaart van Nederborst*, Van Gorcum, 1979, blz. 195.



H.W. de Jong