



**1996**

[20 december - 30 oktober 1996](#)

**4 oktober - 23 januari 1996**

[22 - 18 januari 1996](#)

[TECHNOLEASE](#)

[NIEUWS &  
ACHTERGRONDEN](#)

[DISCUSSIE &  
OPINIE](#)

[KAMERSTUKKEN](#)

---

**Artikelen:**

[1997](#)

[1996](#)

[1995](#)

[1994](#)

---

DATUM: **27 Juni 1996**

PAGINA: eco 19,21

OPMERKINGEN: Foto's: 1. De Fokker-70 van de Nederlandse regering in de hangar op Schiphol. (Foto NRC Handelsblad/Vincent Mentzel); 2. Feestje bij de aflevering van de eerste F 100 aan Swiss Air. Rechts boven bestuursvoorzitter Frans Swarttouw. (Foto NRC Handelsblad/Vincent Mentzel); 3. Rechts: Bijeenkomst van Fokker personeel op 22 januari vlak voor Fokker surseance van betaling werd verleend. (Foto NRC Handelsblad/Maurice Boyer); 4-8. Enkele hoofdrolspelers in het Fokkerdrama. Van boven van naar beneden: Jürgen Schrempp, topman van Daimler Benz en ex-chef DASA. E rik Jan Nederkoorn, van 1991 tot januari 1994 voorzitter van de raad van bestuur van Fokker, Floris Maljers, onderhandelaar namens minister Wijers (Economische Zaken), Ben van Schaik, de laatste bestuursvoorzitter van Fokker, Hans Wijers, minister van Economische Zaken.

**KOP: Fokkers onvermijdelijke glijvlucht naar de ondergang**

**AUTEUR: Door onze redacteurs BEN GREIF en MARC SERNÉ**

TEKST: Vliegtuigbouw lijkt voor Nederland een afgesloten hoofdstuk. Fokkers voortbestaan wordt met kunst- en vliegwerk gerekt. Wanneer ging het mis met Fokker en wat gebeurde er precies in de laatste fase? In een terugblik spreken de belangrijkste hoofdrolspelers van onwil aan Duitse kant om met Fokker door te gaan, van gemiste kansen, foute inschattingen en arrogantie.

Bij Fokker zelf was het een opeenstapeling van domme pech, conflicten, managementfouten en volstrekt ontoereikend toezicht door commissarissen. Op het Rabo-hoofd kantoor in Utrecht moet die zaterdagmorgen, 23 maart, de renaissance van het failliete Fokker beklonken worden. De voortekenen zijn gunstig: er ligt een heus 'conservatief' plan van curatoren voor een Nieuw Fokker dat, sterk gesaneerd, jaarlijks 45 toestellen zal produceren. Van elk Fokker type (50, 70 en 100) vijftien exemplaren. Het bedrijf zal zelfs de eerste vijf jaar zeker winst maken, zo heeft een gezaghebbend Amerikaans adviesbureau berekend. Stork, industrieel symbool van de Nederlandse wederopbouw, is bereid een minderheidsbelang te nemen.

Geen wonder dat de voorgaande dag, vrijdag 22 maart, op het ministerie van Economische Zaken euforie heerst: de redding van het net een week geleden failliet verklaarde Fokker lijkt nabij. Eerdere stand-alone-scenario's zijn door koudwatervrees van banken en beleggers stukgelopen.

Minister Hans Wijers en zijn topambtenaren zijn er van overtuigd dat het nu zal lukken om onder de paraplu van de BV Nederland de vliegtuigindustrie te redden. Althans voor enkele jaren. De Rabobank, de bank die Fokker eerder ter wille was geweest met de zogenoemde technolease, wil overeenkomstig de wens van het ministerie het voortouw nemen voor een doorstart. De bank moet de vliegtuigbouwer helpen aan een leasemaatschappij en de daarvoor benodigde financiering volledig afdekken. Dat is een cruciale zaak, omdat er miljarden guldens en grote risico's mee zijn gemoeid. En omdat de overheid dit probleem dus niet meer op haar nek hoeft te nemen, kan ze zelf in Fokker II deelnemen. In het uit spiegelglas opgetrokken hoofdkantoor van Rabobank Nederland valt die zaterdag het mooie plan niettemin in duigen. Volgens ingewijden komen de betrokken banken - RABO, ABN Amro en ING - met aanvullende eisen. 'Fokker heeft een sterke strategische, industriële partner nodig om in de mondiale concurrentieslag te overleven. Stork is dat niet', zo motiveren de bankiers hun afwijzing.

Fokker en zijn curatoren zijn terug bij af; minister Wijers is een illusie armer.

De redding van Fokker is verder weg dan ooit. Het defilé van belangstellenden voor Fokker kan op gang komen - Canadezen, Chinezen, Koreanen, Russen en Nederlandse zakenlieden. Een week eerder, op vrijdag 15 maart, was het onvermijdelijke gebeurd. Toen moesten Fokker topman Ben van Schaik en de drie bewindvoerders in het luchtvaartmuseum Aviodome op Schiphol het faillissement van de Koninklijke Nederlandse Vliegtuigenfabriek Fokker bekendmaken.

Nota bene op enkele tientallen meters afstand van de 'Spin', een samenraapsel van buizen, stangen, linnen en een motortje waarmee Anthony Fokker in 1911 enkele rondjes boven de Sint Bavo kerk in Haarlem had gecirkeld. De financiële ineenstorting van Fokker had zich razendsnel voltrokken. Na 1992 liepen de verliezen op van enkele honderden miljoenen per jaar tot het astronomische bedrag van 1,3 miljard gulden over 1995. Die escalatie deed zich paradoxaal genoeg voor na de overname door het Duitse DASA, terwijl iedereen er in 1993 - het jaar van de overname - van uitging dat het met de komst van het machtige en rijke Daimler Benz (DASA is een dochter van Daimler) met Fokker snel beter zou gaan.

De lage dollarkoers - elke cent koersdaling betekende voor Fokker een verlies van tien miljoen gulden - en de ingestorte markt voor vliegtuigen hadden het weerstandsvermogen van Fokker echter volledig uitgehold. Met een inmiddels zwaar negatief geworden eigen vermogen viel niet meer tegen dergelijke tegenslagen op te boksen. De Duitsers en de Nederlandse overheid hadden, zowel bij de overname in 1993 als een jaar later, met grote financiële injecties Fokkers vermogen opgepompt. Maar het bedrijf was als een lekke fietsband - verder pompen had eind vorig jaar geen zin meer. Het was niet alleen de markt die daaraan schuld had. Fokker viel zelf ook heel wat aan te rekenen.

Ben van Schaik, door Daimler chef Jürgen Schrempp bij Mercedes Benz weggeplukt om de begin 1994 weggestuurde Erik Jan Nederkoorn als topman op te volgen, viel na zijn benoeming van de ene verbazing in de andere. Hij kreeg het gevoel dat in elke kast die hij bij Fokker opentrok een lijk aanwezig was. Al gauw ontdekte hij dat de zaken in de paar jaar vóór zijn komst al te ver uit de hand waren gelopen. Fokker had, in de ogen van Van Schaik en anderen, een veel te grote jas aangetrokken door eind jaren tachtig de productie planning af te stellen op 80 à 90 vliegtuigen per jaar.

De gedachte daarachter was dat door schaalvergroting de kosten per vliegtuig omlaag zouden gaan. Dat pakte anders uit, want de markt kon al die vliegtuigen niet absorberen. Toch bleef Van Schaiks voorganger Nederkoorn in hoog tempo doorproduceren. Binnen de kortste keren stond de vestiging op Woensdrecht vol met 'witte staarten'. Nederkoorn hield koppig vol dat schaalverkleining rampzalig zou zijn. Hij wilde niet dat de kostprijs omhoog zou gaan, omdat het toch al zo moeilijk was vliegtuigen te verkopen.

Begin 1994, kort na Nederkoorns gedwongen vertrek, kwam de inkrimping toch onder het interim-leiderschap van technische man Reinder Van Duinen. „Het is in die periode geheel fout gegaan”, zegt een ex-bestuursvoorzitter. „Er zijn vliegtuigen verkocht aan maatschappijen waar je tegen die prijzen nooit aan had moeten verkopen.”

En een financiële expert vult aan: „Of aan airlines waarmee je eigenlijk liever geen zaken zou doen.” Fokker kreeg na drie of vier jaar lease toestellen terug die miljoenen guldens te duur in de boeken stonden. Een ex DASA directeur geeft achteraf toe:

„Wat wij zwaar hebben overschat was de sales power van Fokker. Dat op zulke grote omzetten de afgelopen vijftien jaar zo weinig is verdiend, stelde ons al snel voor een raadsel." „De echte fouten zijn gemaakt in een fase dat Fokker snel en krachtdadig aan het uitbreiden was", constateert achteraf een financieel staflid van de failliete vliegtuigbouwer. „Daarmee waren grote investeringen op Ypenburg en Schiphol gemoeid. Toen vervolgens de dollar, de markt en de opbrengstprijzen in elkaar klaptten, zat Fokker met hoge kosten. Daardoor klopte op een gegeven moment het break-even model niet meer en schoof het moment waarop je winst zou gaan maken, ver naar de toekomst. Het waren allemaal glijvluchten tegelijkertijd." In de zwakke markt was de klant meer dan ooit koning, en dat kostte Fokker handen vol geld. De eerste grote klanten met aanzien in de luchtvaartwereld voor de Fokker 100 waren lastig en hadden allemaal hun eigen wensen.

Nederkoorn merkt daarover laatdunkend op: „De ene wilde de plee een metertje verder dan de ander. Niks standaard, die klanten bleven maar zeuren. In plaats dat Fokker had gezegd: dat verdommen we. Maar niks hoor. Er moesten dingen van de lijn worden gehaald, bloederige onderhandelingen werden gevoerd met de KLM.

Swissair was hetzelfde verhaal. Er zijn tientallen, zo niet honderden miljoenen guldens gewoon de plomp in gegoooid." Pagina 21: In 1987 had Fokker 'geen markt, geen klanten en geen geld' Fokker kon in die periode moeilijk anders dan aan de wensen van de grote klanten tegemoet komen. „Anders waren we de eredivisie van de Airlines nooit binnengekomen. En door al die aanpassingen werd de Fokker 100 wel een beter toestel dat later gemakkelijker te verkopen bleek", zegt Menno van der Veen, voormalig directievoorzitter van Fokker Aircraft.

In de ogen van Fokker waren de producten van de concurrentie maar inferieure toestellen, maar de ironie was dat ze wel goed verkochten.

Twee jaar na de overname van Fokker door DASA waren de ATR turboprops van het Italiaanse Alenia en het Franse Aerospatiale en de Avro jet van British Aerospace de grootste concurrenten van respectievelijk de Fokker 50 - waarvan er niet één op de belangrijke Amerikaanse markt is verkocht - en de Fokker 100. Ook al gebeurde dat volgens Fokker tegen dumprijzen waar geen dubbeltje aan werd verdiend.

Een voormalige financiële topman van Fokker: „Met vliegtuigen kun je als Europese vliegtuigbouwer geen geld verdienen. Je kunt niet verkopen wat je maakt, of niet maken wat je verkoopt. Dat is een duivels dilemma. De vliegtuigindustrie is een financiële valkuil waar maar weinig mensen de finesses van snappen." Alenia, Aérospatiale en British Aerospace – Fokkers belangrijkste concurrenten - leunden na de overname van Fokker door DASA in 1993 argwanend achterover om te kijken wat de Duitse reus met Fokker van plan was.

Ze stoorden zich aan de Duits Nederlandse arrogantie van 'Wij maken de beste toestellen' en 'Jullie mogen blij zijn als jullie je ooit bij ons mogen aansluiten'.

Toen minister Wijers zich in de nadagen van Fokker, in een laatste poging het bedrijf overeind te houden, sterk maakte om de Nederlandse vliegtuigbouwer onder te brengen in een Europees consortium van vliegtuigbouwers was het te laat. British Aerospace, Aerospatiale en Alenia gaven niet thuis. Terugkijkend komen veel betrokkenen tot dezelfde conclusie: de grondslag voor het debacle is al in de eerste helft van de jaren tachtig gelegd. Toen besloot de flamboyante topman Frans Swarttouw twee nieuwe vliegtuigen (F50 en F100) tegelijk te ontwikkelen. Swarttouw zat klem. Na de mislukte fusie met het Duitse VFW (Vereinigde Flugzeugwerke) was Fokker op zichzelf teruggeworpen.

De succesvolle Friendship (F27) en de wat minder geslaagde Fellowship (F28) liepen op hun eind. Allerlei pogingen om te fuseren of te gaan samenwerken met anderen waren op niets uitgelopen. Fokker koos voor de vlucht naar voren. Maar de overheid, die tot dat moment steeds met staatsgaranties of voorfinanciering via het Nederlandse Instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR) voor 90 procent van Fokkers ontwikkelingskosten was opgedraaid, stelde voor het eerst een grens.

De limiet werd in 1986 bepaald op 900 miljoen. Toen de werkelijke ontwikkelingskosten van de twee nieuwe programma's uitkwamen op 1,6 à 1,7 miljard, was de kiem voor de latere ellende gelegd. „We moesten het verschil bijpassen uit onze cash flow.

Dat was niet meer op te brengen", zegt een financiële man. Rob van den Heuvel, die nu als bestuursvoorzitter probeert scheepsbouwer De Schelde uit de gevarezone te houden, was tot 1987 Swarttouw's financiële man in de raad van bestuur.

Van den Heuvel vond dat Fokker in die tijd al „geen markt, geen klanten en geen geld" meer had. „We gaan op deze manier binnen twee jaar failliet", stelde hij somber vast. Dat gaf spanningen in de raad van bestuur. Daan Krook, de commerciële man die „nog ijskasten aan Eskimo's kon verkopen", kwam toen aan met een grote order van de Ierse leasemaatschappij GPA. Krook verkocht honderd Fokkers 100 voor circa 13,5 miljoen dollar per stuk, terwijl ze eigenlijk minimaal 18 miljoen moesten kosten. „Dat is een klote contract; dat kan Fokker niet uitvoeren", riep Van den Heuvel. Hij berekende dat het een verlies van 600 miljoen gulden zou opleveren, terwijl Fokkers eigen vermogen op dat moment niet meer bedroeg dan 480 miljoen. Van den Heuvel vond bij zijn collega's geen gehoor en vertrok.

De latere bestuursvoorzitter Erik Jan Nederkoorn, afkomstig van de Rotterdamse oliehandel Transol, volgde Van den Heuvel op als financiële man. „Al na 24 uur" kwam Nederkoorn tot de conclusie dat „het zo helemaal niet kon". Want de productie was wegens aanloop problemen stopgezet, er vond een geweldige cash drain plaats en de overheid probeerde „onverenigbare doelen te verenigen". „Er moesten enkele wonderen gebeuren", zegt Nederkoorn. „

Het eerste was het repareren van de cash flow. De reddingsoperatie van 1987 onder leiding van minister De Korte van Economische Zaken had 212 miljoen opgebracht. Iedereen riep: ze kunnen weer jaren vooruit. Maar het was armoe." Fokker dankte zijn overleving op dat moment aan de financiële vindingrijkheid van Nederkoorn. Via twee emissies met voorkeursrecht voor bestaande aandeelhouders slaagde hij erin het eigen vermogen van Fokker met 544 miljoen te versterken.

De lucht leek toen opgeklaard. De orders kwamen binnen. Frans Swarttouw, 'Mister Fokker', beleefde zelfs zijn finest hour kort voor zijn door hartproblemen geforceerde vertrek in 1989. American Airlines, de grootste luchtvaartmaatschappij ter wereld, bestelde 75 Fokkers 100 en nam nog eens 75 opties. Dat leek de grote doorbraak. Met die miljardenorder verschaftte Fokker zich een entree bij een zogenoemde 'A One Airliner'.

Tot dat moment had de vliegtuigbouwer de meeste toestellen gesleten aan tientallen kleine en soms heel kleine maatschappijen, verspreid over de aardbol. Juist daar lag in het verleden de kracht van Fokker. De AA-order had op zichzelf een goede opbrengstprijis in dollars. De problemen ontstonden later, toen de dollarkoers begon te zakken. Nederkoorn formuleert het zo: „Het bloedbad begon in 1990 voorbij te raken."



Na de Golfoorlog begin 1991 stortte de vliegtuigmarkt echter abrupt in. Aan het eind van dat jaar legde Nederkoorn, toen net bestuursvoorzitter, naar zijn zeggen na talloze gesprekken met andere vliegtuigbouwers, het eerste contact met Daimler Benz en DASA. Fokker had net besloten de Fokker 70 te ontwikkelen. Om dat toestel te kunnen financieren, was een emissie van ruim een half miljard gepland, maar die is nooit doorgegaan. Achteraf kreeg Nederkoorn op dat besluit felle kritiek te verduren, van zijn voorganger Swarttouw maar ook van minister Andriessen (Economische Zaken). „Nu heb je je hoofd in de strop van de Duitsers gestoken“, zou Swarttouw zeggen en Andriessen was het met hem eens.

Swarttouw, toen commissaris, vond dat andere opties voor Fokker onvoldoende waren onderzocht en stapte op. Nederkoorn werpt alle blaam verre van zich: „Het is feitelijk en verifieerbaar onjuist.

Het is gewoon geschiedvervalsing. Die emissie was pure bluf. Ja, er is met investment bankers gesproken. Voor de lancering van de Fokker 70 had je de medewerking van de Duitsers nodig, want de rompen zijn hun eigendom. De Duitsers keken naar een nieuw vliegtuig, de Regio liner. Zij moesten kiezen: meedoen met de Fokker 70 of met de Fransen een Regio liner ontwikkelen. Fokker zou dan misschien een rolletje krijgen als toeleverancier.

Dat was de keuze. Toen we het met de Duitsers eens werden over de Fokker 70, kwam ook de strategische samenwerking en dus was er de wens in hoge mate zelfstandig zijn. Schrempp zei altijd: Fokker weet zelf het beste wat goed voor Fokker is." „Er ging iets magisch, iets fascinerends uit van Fokker“, vervolgt de ex DASA directeur. „Onze mensen waren er trots op dat ze nu een fabriek hadden die zulke mooie producten maakte.

Bovendien hadden we het geld om Fokker te kopen. We keken zelfs zo op tegen Fokker dat we begin jaren negentig niets eens bij ze durfden aankloppen voor samenwerking. Fokker was toch een grote naam, met markt, expertise en grote orders. Die zaten toch niet op ons te wachten?

" DASA vergat in deze euforiestemming bij de overname te kijken naar de historie van de vliegtuigbouwer.

De afgelopen decennia werd die steeds gekenmerkt door 'wildwest taferelen' die maar bij weinig bedrijven zouden zijn getolereerd. In de onoverzichtelijke, voor de buitenwacht soms romantische cultuur van de vliegtuigindustrie, brandde Fokker zijn verantwoordelijke beleidsmakers af in een tempo dat in het Nederlandse bedrijfsleven zelden is vertoond. Hoeveel lijken lagen er bij Fokker in de kast? Hoe zorgvuldig was het boekenonderzoek geweest?

Het waren prangende vragen die DASA na Fokkers bankroet op zich afgevuurd kreeg. „Al die experts, Morgan Stanley en KPMG voorop, hebben ons niet verteld wat ons allemaal financieel nog te wachten stond", zegt een voormalige DASA directeur. „Het zag er aanvankelijk prima uit. Maar onderweg in de beoordeling van Fokker moeten ernstige fouten zijn gemaakt. Of de Nederlandse overheid is ons te slim af geweest, of in de boeken stonden dingen die over het hoofd zijn gezien, of die zelfs niet te vinden waren. Of alles bij elkaar.

Ergens zat een zwart gat dat niemand bij ons heeft geconstateerd of heeft willen constateren." In Den Haag wordt die lezing betwijfeld. „De Duitsers stuurden een groep experts bij het boekenonderzoek. Op een gegeven moment zaten ze er met 45 man. Echt geen domme jongens, want in de tweede ronde hebben ze op grond van hun bevindingen in de Due Diligence een korting bedongen", zegt iemand die nauw bij de onderhandelingen betrokken was. Het 'zwarte gat' ontstond volgens hem door de ineens sterk verslechterde vooruitzichten voor Fokker. Het bedrijf had voor anderhalf miljard aan kosten geactiveerd die niet meteen via de verlies- en winstrekening konden worden afgeboekt. „Deze 'ijsberg' gaat tegen je werken als het break even punt van je vliegtuigprogramma's naar achteren schuift.

Dan verschuift je winst naar de toekomst. Dat speelde bij Fokker. De accountants hebben zowel in 1994 als 1995 gezegd: wij accepteren de jaarrekening niet tenzij de

grootaandeelhouders garant staan." De overheid stelde zich steeds op het standpunt dat DASA dat als meerderheidsaandeelhouder moest doen. En DASA heeft dat ook inderdaad keurig gedaan.

Bij het tweede echelon managers binnen Fokker rezen al kort na de overname in 1993 twijfels over het samengaan met Europa's grootste industrieconglomeraat. „Het beste kon je zien wat DASA voor een bedrijf was op de luchtvaartshow op Le Bourget bij Parijs", zegt Dave Bebelaar, tot voor kort directeur Product Support bij Fokker. „In het DASA chalet kwamen weinig bestuurders van grote luchtvaartmaatschappijen op bezoek. Wel wemelde het er van de militairen en hoge overheids functionarissen. Daaruit kon je al opmaken dat DASA voornamelijk een wapenfabrikant was, en niet direct actief op de markt voor civiele vliegtuigen." De enige die zich in 1993 mordicus tegen de verbintenis met DASA toonde, was Frans Swarttouw, oud-bestuursvoorzitter en op dat moment commissaris. „

Daimler is een autofabrikant. Als je de centers of excellence van Fokker definieert en die van Daimler, is er slechts één conclusie: totaal geen synergie", was het vernietigende oordeel van de oud Fokker-topman. Hij voorspelde: „Ze komen met die auto's in de knel en dan gaan die vliegtuigen eruit". Er was nog een factor van bijna psychologische aard die een rol speelde. Duitsers zijn technology driven. DASA wilde per se een hele nieuwe generatie vliegtuigen. Maar het was de vraag of je wel met een nieuw vliegtuig moest komen.

Volgens Rudi den Hertog, hoofdontwerper van de Fokker 28 en de Fokker 100, was dat absoluut overbodig. Den Hertog: „Deze industrie is mature, er valt niet zoveel meer te verbeteren. Een nieuwe vleugel levert je netto één procent besparing op, een nieuwe motor twee procent. De ontwikkelingskosten betalen zich niet terug. Toch wilde DASA een nieuw vliegtuig, met koolstofvleugels, fly by wire, enzovoorts.

Maar wat moet je met koolstof als het niets oplevert?" Ook in Den Haag koesterde men van meet af aan grote twijfel over DASA's plannen met Fokker. „De Duitsers wisten niet wat het perspectief was voor DASA/Fokker",

zegt een Haagse ingewijde.

„Ze wilden met een nieuw vliegtuig, de FA-X, een 120-zitter, toe naar een soort Airbus constellatie, maar de Europese concurrenten wilden niet meedoen. Die voelden zich geschoffeerd door het feit dat de Duitsers brutaal een leidende rol claimden in het segment van de regionale straalvliegtuigen. Fransen, Italianen en Britten waren daar mordicus tegen." Economische Zaken legde de plannen van DASA voor aan het Amerikaanse adviesbureau Booz Allen Hamilton. Dat kwam met een duidelijk oordeel: „Dit is niet de goeie keuze. De kracht van Fokker ligt bij regionale vliegtuigen en regionale luchtvaartmaatschappijen als de AIR UK's, British Midland, etc. Dat is een heel ander segment. Met die FA-X kies je voor de eredivisie."

Daarna kwam DASA met een nieuw plan. Maar dat was meer van hetzelfde. „Het was alleen meer uitgewerkt en dikker", herinnert men zich bij EZ. „DASA wilde Fokker geheel nieuw kapitaliseren, ze wilden Fokker geheel fit en gezond neerzetten en alle geactiveerde ontwikkelingskosten in één keer afschrijven. Dat plan kostte 3 tot 4 miljard gulden. Daarvan zou de Nederlandse overheid maar liefst driekwart (circa 2,5 miljard) moeten ophoesten. De één miljard die de Duitsers er zelf als 'vers geld' in zouden stoppen, bleek een sigaar uit eigen doos. Want dat wilden ze verrekenen met geld dat ze al aan Fokker hadden geleend. Eigenlijk wilden de Duitsers dus helemaal niets doen. Het ging om gruwelijke bedragen.

Er lag een enorme afstand tussen ons en Dasa." Ze wisten het niet van elkaar. Begin januari, dit jaar, op het dieptepunt van de gesprekken tussen DASA en de Nederlandse staat over de reddingsoperatie voor Fokker, vierden twee hoofdrolspelers op nog geen honderd kilometer afstand van elkaar vakantie in Zuid-Afrika. Jürgen Schrempp zat in zijn vakantievilla aan de kust bij Kaapstad en overdacht hoe hij als kersverse chef van Daimler Benz van zijn eigen miskoop Fokker verlost kon worden.

Op nauwelijks een uur afstand blies ex Unilever topman Floris Maljers uit van zijn vermoedenissen als onderhandelaar namens de Nederlandse overheid. Ver weg, in Mexico, deed minister Wijers op dat moment hetzelfde.

Nauwelijks drie weken later, op 22 januari, liet Daimler het doek voor de Nederlandse vliegtuigbouwer vallen. Het grootste naoorlogse industriële drama na de ondergang van het Rotterdamse scheepsbouwconcern RSV was daarmee een feit. De vakanties van Maljers (twee weken) en Wijers (drie weken) zijn aan Duitse zijde opgevat als volstrekt verkeerde signalen, weten ingewijden in München. Een ex DASA directeur: „Toen werd hier één ding snel duidelijk: ze willen geen geld geven, of in ieder geval te weinig.

Achteraf heeft Schrempp nog gezegd: Wijers heeft ons een dienst bewezen door zich niet soepel op te stellen. Anders hadden we nog een ernstig probleem gehad." Wijers had Maljers eind vorig jaar aangewezen om met DASA te onderhandelen over een reddende geldinjectie voor het afgelopen najaar al technisch failliete Fokker. Maljers was weliswaar geen man uit de vliegtuigindustrie, maar hij had wel ervaring in de wereld van de grote industrie en het grote geld. De aanwijzing van Maljers viel noch in Duitsland, noch in Nederland in goede aarde. „

Ze hebben er een rookworstenboer op gezet", constateerde een voormalig topambtenaar onthutst. Een oud bestuursvoorzitter van Fokker: „Een goede man had partijen bij elkaar kunnen brengen. Die had de politiek en de Duitsers kunnen beïnvloeden. Het is de arrogantie ten top dat zo'n man via een paar rapportjes even de vliegtuigindustrie doorlicht. Als hij de partijen werkelijk bij elkaar had gebracht, had DASA er nooit mee kunnen kappen. Maar Maljers interesseerde zich nergens voor." Drie ex bestuursvoorzitters verbaasden zich erover dat Maljers niet eens even zijn licht bij hen kwam opsteken.

Ben van Schaik bood hem zijn hulp aan op de dag dat Maljers door Den Haag als onderhandelaar naar voren was geschoven. Maar Maljers vond het onjuist om te praten met „iemand die door DASA niet in de onderhandelingsdelegatie was opgenomen". Hoe dan ook, Maljers vond het volgens een oud Fokker bestuurder „niet nodig om zich met Van Schaik, het Fokker bestuur of wie dan ook langer dan vijf minuten te onderhouden".

Den Haag schatte de Duitsers volstrekt verkeerd in, concludeert een aantal betrokkenen. „Ik heb ze gewaarschuwd", zegt één van hen. „Toen ze zagen dat DASA en Daimler aan al hun verplichtingen voldeden en op de valreep van 1995 voor anderhalf miljard gulden ook nog de hele leaseportfolio overnamen, redeneerde men in Den Haag: DASA kan er nooit meer uitstappen.

Maar Duitsers zijn anders. Dat je alle afspraken nakomt is één ding. Maar dat je daarna een ander traject kiest een ander." Ex-onderhandelaar Maljers ziet het anders. „Daimler Benz was eindelijk tot de slotsom gekomen dat ze met Fokker een probleem hadden gekocht.

Ze wilden maar één ding: 1,3 miljard gulden steun van Den Haag en anders stoppen." Lag het mislukken van de onderhandelingen dus aan Maljers, zoals sommige betrokkenen suggereren? „Wie we er ook neergezet hadden, het was sowieso misgelopen. De Duitsers hadden geen plan en legden de rekening bij Nederland. Maljers heeft geprobeerd de Duitse voorstellen te nuanceren.

Hij heeft gekeken naar een soort wachtkamer oplossing voor Fokker, waarbij niet in één keer alle kosten werden afgeschreven maar bijvoorbeeld gespreid over enkele jaren. Wel moest er dan een positieve cash flow komen. Tijdens het laatste, beslissende, overleg in het Catshuis wilden de Duitsers niets meer doen. Premier Kok en Wijers boden 400 tot 500 miljoen aan met het idee dat de Duitsers wel zouden vragen het resterende verschil ook nog even te delen. Maar Schrempp en DASA chef Bischoff zeiden nee. Dat was einde verhaal."

Op het kantoor van Fokker op Schiphol-Oost valt het oog van de curatoren die met de afwikkeling van het faillissement zijn belast, dagelijks op de in 1990 aan Fokker uitgereikte Koning Willem I prijs voor succesvol ondernemen. De ironie is dat zich voor het bedrijf dat begin jaren negentig nog de vierde vliegtuigbouwer van de wereld was nog steeds geen sterke financiële of industriële gegadigde heeft gemeld voor een (gedeeltelijke) overname. Daarom zoeken de curatoren koortsachtig naar een mogelijkheid om Fokker toch nog een 'doorstart' te laten maken met een sterke partner of alleen. Na het faillissement op 15 maart cirkelden de gieren al boven Amsterdam Zuidoost en Schiphol.

Er waren grote buitenlandse concerns bij, maar ook pionierende entrepreneurs en zakenlieden met een hang naar nostalgie (zoals Willem van Kooten, Joep van den Nieuwenhuyzen en Jaap Rosen Jacobson). En 'financiers' met een duistere herkomst, zoals twee Zwitsers die in het Haagse hotel Des Indes topambtenaren van EZ met een bod van twee miljard verrasten. „Lieden met een hoog 'Hakkelaar' gehalte", aldus een ingewijde. De Canadese vliegtuigbouwer Bombardier leek aanvankelijk de belangrijkste kandidaat voor een overname te zijn. In februari - Fokker was surséance van betaling verleend - streken de Canadezen oud Fokker topman....?

Het Zuid-Koreaanse Samsung stuurde een aanmerkelijk kleinere delegatie naar Amsterdam die „het Engels moeilijk beheerste", nadat het Londense bureau Lehmann Brothers voor de Koreanen een verkennend onderzoek had uitgevoerd. Economische Zaken en de curatoren smeekten weken tevergeefs om een committent van de topman Lee („Je mag al blij zijn als je zijn zolen ziet", aldus Van Schaik).

Verder dan een beschaafde informatie-uitwisseling met managing director Byun kwam het niet. Tijdens het diner mocht het onderwerp Fokker niet eens genoemd worden, zo had huisbankier ABN Amro van tevoren waarschuwend over de Koreaanse etiquette laten weten. Ook een plan waarbij het Zweedse Saab, machinebouwer Stork en Samsung gezamenlijk Fokker zouden overnemen, bleek onhaalbaar. Een 'stand-alone'-scenario voor Fokker

waarin Stork alleen zou participeren, viel niet goed bij de banken die Stork als een te lichte partij beschouwden. Stork wil inmiddels Fokker Aviation (o.a. onderhoud) overnemen.

Daarbij zijn circa drieduizend werknemers betrokken. Vervolgens kwam het Chinese AVIC met zeven man. Die klaagden van begin af aan over de snelheid waarmee een en ander diende plaats te vinden. Toen eindelijk alsnog zaken leken te kunnen worden gedaan, restte het Chinese gezelschap nog één slotvraagje: „Hoeveel dacht de Nederlandse overheid bij te dragen aan de koopprijs?" De Russische vliegtuigbouwers Jakovlev en Toepolev stonden na het faillissement eveneens snel aan de poort. Zij konden echter geen garanties geven voor de financiering en dropen af. In een laatste poging de vliegtuigindustrie voor Nederland te behouden, proberen de curatoren thans, waarschijnlijk voor de laatste keer, of er tijd kan worden gewonnen.

Zij studeren op de oprichting van een nieuwe vennootschap - een zogeheten Voortbouw-BV - die op basis van contante betaling orders gaat werven. In deze opzet zou Fokker het minimaal tot eind '97 kunnen uitzingen. Een nieuwe juridische structuur is nodig, omdat met zo'n onderneming de grenzen van de faillissementswetgeving worden overschreden. Het failliete Fokker zou een belang in de Voortbouw-BV kunnen krijgen, evenals externe financiers. Driekwart van de te leveren toestellen zouden F-70's moeten zijn en een kwart F-100's. Toeleveranciers als het Britse Shorts (vleugels), DASA (rompen) en Rolls Royce (motoren) zullen moeten meewerken om het plan te doen slagen.



DATUM: **16 Maart 1996**

PAGINA: eco 20

KOP: **Waarde van Fokkers know-how blijft mysterie**

AUTEUR: Door een onzer redacteuren

TEKST: ROTTERDAM, 16 MAART. Het faillissement van Fokker heeft voor de Rabobank een bijzonder aspect. Onbedoeld, zij het waarschijnlijk niet onverwacht, is de vraag actueel geworden wat de werkelijke waarde is van de know-how die Fokker in juli 1994 in de zogeheten technolease constructie aan de bank verkocht en vervolgens terughuurde. Algemeen is aangenomen dat toen een min of meer symbolische overdracht van kennis van Fokker aan de Rabobank plaats had die de vliegtuigbouwer netto zo'n 400 miljoen gulden opleverde. Dat de Rabobank als formele eigenaar deze kennis ooit werkelijk te gelde zou gaan maken werd nauwelijks serieus genomen.

Zelfs is nooit helemaal duidelijk geworden wat er nu precies aan kennis in die befaamde 'schoenendoos' was ondergebracht. Omdat bij een identieke transactie tussen Philips en de Rabobank, een jaar eerder, sprake was van patenten en royalty's is er min of meer stilzwijgend van uitgegaan dat het ook in het geval Fokker voornamelijk octrooien en licenties betrof. Er is gefilosofeerd over de vraag welke formule was bedacht voor de bewaking van de octrooien. In werkelijkheid, zeggen deskundigen verbonden aan de TU Delft, octrooieren vliegtuigfabrieken verhoudingsgewijs heel weinig kennis. Vooral de kleinere ondernemingen zien op tegen de kosten en moeite van octrooiverdediging. Desgevraagd deelt de Octrooiraad in Rijswijk mee dat nog maar twee van de ongeveer 60 octrooien die Fokker in de loop van de jaren in Nederland aanvraag geldig zijn.

Er is een octrooi uit 1992 op een bewegingssimulator en één uit 1990 op toepassing van laminaten in gekromde oppervlakken. Fokker Space, de Leidse Fokker dochter die eind vorig jaar voor de helft in handen kwam van uranium verrijking fabriek UCN/Urenco, heeft ook nog twee octrooien. Dat is alles. Dat wil absoluut niet zeggen dat de kennisoverdracht in de technolease constructie 'symbolisch' was, zegt dr.ir. L. Roos, directeur van het

Nederlands Instituut voor Vliegtuigontwikkelingen.

„Bijna niemand weet wat daar in zit". Delftse vliegtuigontwerpers kunnen zich wel ruwweg een voorstelling maken van het soort verhandelbare kennis dat in documenten is vast te leggen.

Natuurlijk veel informatie over het ontwerpen van de vliegtuigen, inclusief de diverse aannames die in het ontwerpproces noodzakelijkerwijs moeten worden gedaan. Daarnaast ook, of misschien wel vooral, informatie over de interpretatie van voorschriften, over testprocedures en over het certificatieproces. Voor fabrieken als Boeing, Airbus en McDonnell allemaal van weinig waarde, maar voor een beginnende vliegtuigindustrie in Zuid-Korea, China of Indonesië van onmisbaar belang. „

De hemel verhoede dat de Rabobank die kennis werkelijk verkoopt", zegt een Delftse hoogleraar. Groot is de kans op onbezonnen stappen van de Rabobank niet, want in de technolease overeenkomst is vastgelegd dat het NIVR toestemming moet geven voor de verkoop van de kennis. En dat is geen formaliteit. „Maar tot dusver", zegt Roos van het NIVR, „dachten wij aan een scenario waarin de kennis verkocht zou worden aan een partij die tegelijk de zelfscheppendheid van Fokker zou garanderen." Dat scenario is vandaag afgeschreven.

DATUM: 15 Maart 1996

PAGINA: eco 11

KOP: **Fokkers einde**

21 juli 1919 Oprichting Fokker.

Luchtvaartpionier Anthony Herman Gerard Fokker (geboren op 6 april 1890) bouwt tijdens de Eerste Wereldoorlog duizenden gevechtstoestellen voor het Duitse leger. Tijdens de hele oorlog produceren de Fokkerfabrieken bij Berlijn en later in Schwerin meer dan 7.000 toestellen. Als het verslagen Duitsland er volgens de vredesbepalingen van Versailles geen militaire industrie meer op na mag houden, zit Anthony Fokker in de klem.

Maar hij weet een deel van zijn fabrieksuitrusting alsmede zo'n 400 vliegtuigmotoren in een trein van zestig wagons naar Nederland te smokkelen. Al in het eerste jaar lanceert Fokker een van de allereerste toestellen voor lijnvluchten, de F.2. 1924 Lancering van de F.4 voor acht passagiers, die als eerste voor de KLM vluchten naar het toenmalige Nederlands Indië zal onderhouden.

In hetzelfde jaar richt Anthony Fokker een Amerikaanse onderneming op, Atlantic Aircraft Corporation, en tegen eind 1934 richt Fokker zich op het ontwerpen en produceren van militaire vliegtuigen. 1939 Fokkers eerste metalen toestel, de T.9 bommenwerper, wordt in bedrijf genomen. Daarna wordt begonnen aan de F.24, bedoeld als vervanger van de DC-3, de Dakota. 23 december 1939 Anthony Fokker overlijdt, 49 jaar oud, in een New-Yorks ziekenhuis aan hersenvliesontsteking. 1940-1945 In de Tweede Wereldoorlog wordt de Fokker fabriek, dan nog in Amsterdam Noord, door geallieerde bommen geheel verwoest. Na de oorlog begint Fokker aan een serie kleine militaire lesvliegtuigen en bouwt o.a. zijn eerste straalvliegtuig, de Mach Trainer.

1951 Fokker verhuist naar de nieuwe fabriek op Schiphol en bouwt daar o.a. honderden Gloster Meteor en Hawker Hunter straaljagers in licentie. In de jaren '60 volgen 360 Lockheed Starfighters, vleugelsecties voor het patrouillevliegtuig Brequet Atlantic en rompdelen voor de Northrop NF-5. 1958 Introductie van de Fokker F27 Friendship. Dit zou 's werelds meest verkochte turboprop-toestel worden. In totaal worden er tot 1986 van dit toestel 786 stuks gebouwd, waarvan ruim 200 in licentie bij Fairchild in de VS. 1969 De eerste F28 Fellowship wordt afgeleverd waarmee Fokker als eerste een regionaal straalvliegtuig aanbiedt. Tot 1987 verkoopt Fokker er 241 stuks van.

1982 Topman Frans Swarttouw, op zoek naar een kapitaalkrachtige partner, besluit tot een samenwerking van Fokker met McDonnell Douglas. Al vrij spoedig wordt die alliantie weer ontbonden. Fokker vreest dat de Amerikanen alleen uit zijn op de kennis van de Nederlanders.

1984 Onder leiding van Swarttouw begint Fokker met de lancering van twee nieuw ontwikkelde toestellen tegelijk: de turboprop F50 en het straalvliegtuig F100. In feite gaat het om verbeterde en vergrote versies van de F27 en F28.

Maar de ontwikkeling kost vele honderden miljoenen guldens meer dan was begroot. De overheid springt met honderden miljoenen bij op voorwaarde dat Fokker een nieuwe partner zoekt. 1987 Swiss Air meldt zich als eerste klant voor de Fokker F100. Later haalt Swarttouw een grote order van American Airlines binnen: 75 F100's plus 75 opties. April 1992 Topman Erik Jan Nederkoorn kondigt een overname van Fokker aan door Deutsche Aerospace (DASA), de vliegtuigtak van Daimler Benz.

De onderhandelingen met de Nederlandse overheid, de grootste aandeelhouder van Fokker, verlopen uitermate stroef. Pas in april 1993 is de overname, voor ruim 600 miljoen gulden, een feit. De staat houdt drie jaar nog 22 procent in Fokker Holding. Januari 1994 Nederkoorn vertrekt nadat de commissarissen zijn plannen om Fokker gezond te maken afwijzen. Ook DASA topman Jürgen Schrempp laat hem vallen. 19 maart 1994: Fokker maakt een verlies over 1993 bekend van 460 miljoen. Een kapitaalsinjectie van een miljard gulden - 600 miljoen van DASA en ruim 400 miljoen, via een ingewikkelde technolease constructie, van de overheid - brengt verlichting. 15 december 1994 ook voor 1994 wordt verlies aangekondigd: oorzaak de lage dollarkoers en dramatisch prijsverval op de markt voor regionale vliegtuigen.

15 augustus 1995 verliescijfers over de eerste helft van '95: 651 miljoen. 17 augustus 1995 de Amsterdamse beurs schort de notering van Fokker aandelen op omdat het eigen vermogen inmiddels negatief is. DASA stelt zich garant om de lopende verplichtingen van Fokker tot eind '95 te voldoen. 7 september 1995 Fokker biedt minister Wijers een plan aan voor de gezondmaking van de vliegtuigbouwer. Wijers had dit geëist, als voorwaarde voor eventuele nieuwe overheidssteun. 11 november 1995 de gesprekken over financiële steun aan Fokker tussen DASA en de Nederlandse overheid beginnen.

Namens Wijers voert oud Unilever topman Floris Maljers de onderhandelingen. 19 januari 1996 Enkele duizenden Fokker werknemers demonstreren in Den Haag voor de redding van hun bedrijf.

Op hetzelfde moment proberen in het Catshuis premier Kok, minister Wijers en onderhandelaar Maljers in een alles-of-niets-poging met Daimler-topman Schrempp en DASA-bestuursvoorzitter Bischoff een financieel reddingspakket samen te stellen. De Duitsers eisen van de Nederlandse staat een X miljoen vooruit voor Defensievliegtuigen. Fokker kan weer 5 tot 6 weken vooruit. Bewindvoerders geven samen met de Fokker leiding prioriteit aan een oplossing voor geheel Fokker. Het Canadase Bombardier, het Koreaanse Samsung en later ook het Chinese AVIC melden zich als potentiële gegadigden. Bombardier durft het niet aan en haakt af.

Hetzelfde geldt voor Nederlandse banken en pensioenfondsen die gepolst worden om samen met Nederlandse industriële partners (waarvoor Stork zich meldt) een tijdelijke stand-alone optie te realiseren. Tot het laatste moment wordt gewacht op Samsung. 15 maart 1996 Met Samsung wordt tot vroeg in de ochtend onderhandeld. Zonder resultaat. Het faillissement wordt aangevraagd. Het doek voor de Koninklijke Nederlandse vliegtuigenfabriek Fokker valt na ruim 76 jaar.

**DATUM: 01 Maart 1996**

**PAGINA: eco 11**

**KOP: Vooraftrek**

**AUTEUR: Maarten Schinkel**

**TEKST:** Uiterst terughoudend was Rabo-topman Wijffels over een mogelijke rol van zijn bank bij een scenario waarbij het geplaagde F jaar mag worden afgeschreven, in één keer afboekt als Fokker daadwerkelijk failliet gaat. Dan zal de omfloerste steun die het Rijk in 1994 aan Fokker gaf door Rabo de techno lease toe te staan in dit fiscale jaar in één keer ten koste van de schatkist gaan, in plaats van uitgesmeerd over drie jaar. Dat is, naast het afschrijven van het aandelenbezit in Fokker en de kredieten die de staat nog bij Fokker heeft uitstaan, een extra tegenvaller voor de schatkist in een jaar waarin begrotingsdiscipline om Europese redenen de hoogste prioriteit heeft.

DATUM: **23 Januari 1996**

PAGINA: eco 17

OPMERKINGEN: Foto's: 1. Jürgen Schrempp (links), toen nog topman van DASA, schudt Erik Jan Nederkoorn de hand in het Kurhaus na ondertekening van het contract waarbij Daimler Benz Fokker overnam. (Foto NRC/Handelsblad Maurice Boyer), 2. Jürgen Schrempp (rechts), bestuursvoorzitter van Daimler-Benz, met prins Bernhard en Fokker topman Van Schaik bij de viering, twee jaar geleden, van het 75-jarig bestaan van Fokker. (Foto Willem Middelkoop); Grafiek: Fokker Omzet/Winst 1990-1994

KOP: **Love-baby Fokker bleek miskoop voor DASA**

AUTEUR: Door onze redacteuren **BEN GREIF** en **MARC SERNÉ**

TEKST: Daimler topman Jürgen Schrempp noemde Fokker zijn love baby. Maar drie jaar na de feestelijke ondertekening van het contract tussen DASA en de Nederlandse vliegtuigbouwer in het Scheveningse Kurhaus is de droom bruusk uiteengespat. Een terugblik op het 'huwelijk' geeft een beeld van gemiste kansen en het prevaleren van de persoonlijke ambities van de belangrijkste hoofdrolspelers boven het wel en wee van de Nederlandse vliegtuigbouwer. Met het dichtdraaien van de geldkraan legt DASA de love baby te vondeling - een roemloze ondergang lijkt onvermijdelijk. Het Scheveningse Kurhaus, 27 april 1993. Champagnekurken knallen, handen worden geschud.

Eindelijk is het zover: Deutsche Aerospace (DASA), de lucht- en ruimtevaartdivisie van Daimler Benz, heeft voor een kleine 700 miljoen gulden de meerderheid van de aandelen verworven van vliegtuigfabrikant Fokker. Jürgen Schrempp, dan nog de baas van DASA, zijn tegenspeler minister Koos Andriessen van Economische zaken en Fokker topman Erik Jan Nederkoorn brengen een toast uit. Echt vrienden zijn de heren niet geworden in de ruim twaalf maanden dat de taaie en soms nachtelijke onderhandelingen hebben geduurd.

Het leek af en toe meer op straat vechten; partijen schuwden niet de media tegen elkaar uit te spelen en te gebruiken. Vooral Nederkoorn en Andriessen rolden vechtend over straat. Beiden wilden hetzelfde: Fokker verkopen aan de Duitsers. Maar in plaats dat ze één lijn trokken, lagen ze - vaak openlijk - overhoop over de voorwaarden waarop en het tempo waarin dat moest gebeuren. Nederkoorn, die natuurlijk van alle betrokkenen het beste wist hoe slecht Fokker er voor stond, wilde veel sneller beslissen dan Andriessen. De bewindsman en de ambtenaren, vond de Fokker chef, hielden de zaak onnodig op. Economische Zaken daarentegen wilde, naast een betere prijs voor de aandelen, garanties voor de toekomst.

Fokker moest volgens EZ de leidende rol krijgen bij het ontwerp, de assemblage en verkoop van straalvliegtuigen met 65 tot 130 stoelen. Met die garanties wilde minister Andriessen het voortbestaan van het Nederlandse luchtvaartcluster, waarin Fokker een voorname rol speelt, veilig stellen. De minister liep met zijn eisen vooruit op de ambities van Daimler Benz om, via de aankoop van Fokker, de hoofdrol te gaan spelen in de Europese industrie voor regionale vliegtuigen.

DASA had eerder al plannen gemaakt om met het Franse Aerospatiale en het Italiaanse Alenia samen een nieuw regionaal straalvliegtuig te bouwen. En vanaf het begin van de gesprekken over de aankoop van Fokker maakten de Duitsers er geen geheim van dat ze de Fransen en Italianen (en eventueel ook British Aerospace) in een later stadium als aandeelhouders bij Fokker wilden binnenhalen. De droom van Jürgen Schrempp was de creatie van een soort mini-Airbus waarin, in tegenstelling tot het grote Airbus, nu eens niet de Fransen, maar de Duitsers de dienst uitmaakten.

Door het besluit gisteren van DASA om zich van Fokker te ontdoen is zo'n pan-Europese samenwerking in de regionale vliegtuigbouw zo niet een illusie, dan toch verder weg dan ooit. En bovendien kunnen Daimler Benz en DASA al hun ambities op dat terrein nu wel vergeten. Toen DASA Fokker overnam stond de Nederlandse vliegtuigbouwer er al zo belabberd voor dat het akkoord volgens Nederkoorn geen twee maanden later had

moeten komen. ,,

Dan was Fokker er niet meer geweest", gaf hij een half jaar na zijn plotselinge vertrek als bestuurvoorzitter toe. Fokker was dus door DASA 'gered'. Iedereen verwachtte dat het nu snel beter zou gaan met het bedrijf. DASA en Daimler Benz zouden wel snel orde op zaken stellen. Geld was, met het rijke Daimler Benz op de achtergrond, niet langer een probleem. Maar wat misschien wel net zo belangrijk was, Daimler kon als grootste Europese industriële onderneming zijn aanzienlijke invloed in Duitsland en zijn reputatie elders aanwenden om Fokker nieuwe klanten en afzetmarkten te bezorgen. De werkelijkheid was anders.

Al snel werd duidelijk dat de in 1991 begonnen crisis in de luchtvaart dieper en langduriger was dan alle experts voor mogelijk hielden. Orders werden uitgesteld, opties geannuleerd en maatschappijen die wel nieuwe toestellen nodig hadden, kochten niet maar besloten tot leasen. De dalende dollarkoers stelde fabrikanten als Fokker, die zijn kosten merendeels in ander tachtig, toen twee nieuwe toestellen, de turboprop F50 en het straalvliegtuig F100, tegelijk in productie werden genomen, fors uitgedijd. In 1991 was het personeelsbestand opgelopen tot circa 13.500 mensen.

Dat bestand zou in de jaren daarna door elkaar snel opvolgende saneringsrondes bijna worden gehalveerd. Al spoedig na de overname trof DASA bij Fokker een aantal niet eerder ontdekte lijken in de kast. De Duitsers verbaasden zich over het creatieve boekhouden dat bij de Nederlandse vliegtuigbouwer jaren lang gangbaar was. Zo troffen zij onder andere een bedrag aan onder de noemer van geactiveerd onderhanden werk dat volgens DASA's boekhoudnormen eigenlijk onmiddellijk moest worden afgeschreven.

Daarnaast ontstond er een gigantische voorraad onverkochte vliegtuigen, zogenoemde 'witte startten'. Het vliegveld Woensdrecht stond er op een gegeven moment vol mee. Een paar maanden na de overname, in september 1993, gingen bij Fokker onder leiding van Nederkoorn een aantal werkgroepen aan de slag om oplossingen te bedenken. In december bracht



Nederkoorn de voornaamste conclusies naar buiten: er kwam een nieuwe saneringsronde, de kosten moesten met tenminste 30 procent omlaag en ook de toeleveranciers waaronder Fokkers risicodragende partners, moesten hun prijzen flink laten zakken.

Dat was vooral ook pijnlijk voor Deutsche Airbus (DA) in Hamburg, een andere DASA dochter, die de rompen voor de Fokkers maakt. De destijds nog door Swarttouw gesloten overeenkomst met DA kreeg al gauw de bijnaam 'wurg-contract'. Maar in de laatste maanden van 1993 begon zich binnen Fokkers raad van bestuur een conflict af te tekenen dat verre gaande consequenties voor het bedrijf zou hebben. Nederkoorn, die zich gesteund wist door een aantal werkgroep voorzitters, kwam in hevige botsing met technische man Reinder van Duinen. Deze ingenieur in hart en nieren wilde niet dat er in het technisch kader gesneden zou worden. Gesteund door zijn 'vrienden' aan de TU in Delft en de machtige lobby van het Nederlands Instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR) beweerde Van Duinen dat Fokker de mooiste en beste vliegtuigen ter wereld maakte.

Nederkoorn stelde daar tegenover „Maar voor wie eigenlijk?“ en maakte tevens duidelijk dat Fokker niet op de wereldmarkt kon concurreren met de kosten voor de bouw van een vliegtuig die Van Duinen in zijn hoofd had. Dat maakte Nederkoorn in de ogen van de tweede man alleen nog maar gehater. Van Duinen, die niet meer met Nederkoorn praatte, hem in de lift negeerde en alleen per memo nog de hoogst noodzakelijke communicatie afwerkte, mobiliseerde de commissarissen en zijn machtige lobby vrienden in Delft. „Nederkoorn is het bedrijf aan het uitverkopen aan de Duitsers“, waarschuwde hij. Intussen probeerde Nederkoorn de macht van de 'technenuten' - zo lang het bedrijf al bestaat de meest invloedrijke groep binnen Fokker - te breken, niet goedschiks dan maar kwaadschiks.

Het was het begin van een 'koningsdrama' dat zijn weerga in het Nederlandse bedrijfsleven nauwelijks kende, waarbij het voor Nederkoorn onvoorstelbare gebeurde.

Niet hij won de strijd maar Van Duinen, die de derde man in de raad van bestuur, financieel directeur Rennie Hendriksen, achter zich wist te krijgen. Het doek viel voor Nederkoorn toen Jürgen Schrempp hem tijdens een etentje in München, waar ook de echtgenoten van beide heren aanwezig waren, vertrouwelijk meedeelde dat hij hem, zijn voormalige protegé, niet langer zou kunnen handhaven. De anti-Duitse stemming was na de overname van Fokker door DASA in Nederland toch al groot, betoogde Schrempp.

Hij wilde absoluut geen herrie in de tent en zeker geen aanvaring met de Nederlandse commissarissen, die gevoelig waren voor de stelling van Van Duinen dat Nederkoorn Fokker aan het afbreken was. Nederkoorn probeerde de commissarissen tevergeefs te winnen voor zijn visie, neergelegd in het intussen uitgelekte rapport 'De toekomst van Fokker'.

Dat was een goed rapport waarvan de bevindingen door de latere topman Van Schaik grotendeels werden overgenomen. Maar de commissarissen lieten Nederkoorn rücksichtslos vallen. Die trok zijn conclusies en vertrok. Van Duinen volgde hem tijdelijk op en DASA maakte van de gelegenheid gebruik de raad van bestuur aan te vullen met enkele nieuwe mensen, waaronder de Duitser Volk die als controller naast Hendriksen werd geplaatst.

Op Van Duinens schouders rustte nu de zware taak om snel met een nieuw saneringsplan te komen. Dat plan kwam na een paar maanden en hield naast het vertrek van nog eens ruim 2100 mensen, vooral een drastische beperking van de productie in: Fokker zou niet langer 90 tot 100 vliegtuigen per jaar bouwen maar teruggaan naar 50 toestellen. Nederkoorn had 60 vliegtuigen als absoluut minimum beschouwd.

Een verdere inkrimping had volgens hem slechts tot gevolg dat in een tijd waarin de vliegtuigprijzen zwaar onder druk stonden Fokkers kostprijs juist omhoog zou gaan. Door de kleinere schaal moesten de hoge vaste kosten immers over een geringer aantal uren en

toestellen worden uitgesmeerd.

Maar Van Duinen en zijn nieuwe collega's wilden, kennelijk onder strikte orders van DASA, voorkomen dat het aantal onverkochte vliegtuigen nog verder opliep. En dus luidde het consigne vanaf dat moment dat er uitsluitend nog vliegtuigen werden gebouwd waarvoor vaste orders binnen waren. Intussen moest Fokker in het voorjaar van 1994 een verlies over 1993 aankondigen van 460 miljoen gulden.

Het eigen vermogen kreeg een forse deuk door de afschrijving, op last van DASA, van circa 600 miljoen gulden op geactiveerd onderhanden werk. Het vermogen van Fokker, bij de overname nog versterkt via de uitgifte van nieuwe aandelen en door de Nederlandse staat verstrekte of gegarandeerde achtergestelde leningen, was daardoor meteen al weer veel te klein geworden. Een nieuwe kapitaalinjectie was onvermijdelijk.

Die kwam er in de vroege zomer van 1994, net nadat DASA de Nederlander Ben van Schaik bij Mercedes' vrachtwagen divisie had weggehaald om Fokker te gaan leiden. DASA stopte nog eens 600 miljoen in Fokker en minister Andriessen stemde namens de Nederlandse overheid in met de zogenoemde technolease constructie: Fokker verkocht zijn knowhow voor 425 miljoen gulden aan de Rabobank in ruil voor fiscale verlies compensatie. Hiermee leek de vliegtuigbouwer financieel weer op poten te staan totdat in de loop van 1994 de verliezen de pan uit begonnen te rijzen. Keer op keer moesten de verwachtingen naar beneden worden bijgesteld.

Uiteindelijk zou het verlies over 1994 uitkomen op 449 miljoen. En ondanks alle saneringen en bezuinigingen liepen de verliezen in 1995 op tot onwerkelijke hoogten. Het halfjaar verlies bedroeg 651 miljoen gulden, daarna liepen de verliezen dagelijks op met drie miljoen gulden. Al in het voorjaar '95 zag de nieuwe topman Van Schaik zich genoodzaakt een nieuwe reorganisatie aan te kondigen. In het kader van het plan 'Fokker 2000' moesten nog eens 1760 banen verdwijnen. Spoedig werd duidelijk dat de grootaandeelhouders opnieuw fors in de buidel zouden moeten tasten als ze Fokker overeind wilden houden. In de loop van het jaar werd de urgentie

van een nieuwe kapitaalinjectie alleen maar groter.

De verliezen accelereerden, door een nog verder dalende dollar en door weer een nieuwe reorganisatie die enkele honderden miljoen gulden aan voorzieningen vergde. Belangrijke opdrachten (onder andere die voor SAS en Sabena) werden gemist en de orders die wel binnenkwamen (zoals die voor Alitalia) leverden hoogstwaarschijnlijk alleen verlies op. Zij dienden uitsluitend tot behoud van Fokkers marktaandeel dat door agressieve concurrenten (vooral British Aerospace met zijn viermotorige Avro RJ) flink onder druk kwam te staan.

Voor geheel 1995 komt het verlies daardoor op bijna anderhalf miljard gulden uit. Het vermogen is negatief geworden. Fokker werd nog enkele maanden in stand gehouden door de financiële garanties van DASA, maar gisteren draaiden de Duitsers de geldkraan dus definitief dicht. Dat gebeurde nadat DASA zich weliswaar bereid had verklaard opnieuw een miljard aan 'vers kapitaal' te steken in Fokker, maar de Duitsers eisten tegelijkertijd van de Nederlandse overheid een veelvoud van dat bedrag (ruim 3 miljard) om Fokker overeind te houden.

DASA eiste daarmee een onwerkelijke bijdrage van de overheid die aanmerkelijk uitging boven het resterende aandelenbelang van de staat in Fokker (effectief ruim 11 procent). Voor DASA zelf zijn er ten opzichte van 1992, toen de overnamegesprekken over Fokker begonnen, een aantal zaken fundamenteel veranderd. In de eerste plaats is Jürgen Schrempp in mei vorig jaar van München verhuisd naar Stuttgart om daar Edzard Reuter als topman van Daimler op te volgen. Daarmee begonnen zich voor Schrempp een aantal onoverkomelijke problemen op te stapelen die uiteindelijk culmineerden in het te vondeling leggen van Fokker, door Schrempp in december tijdens een bezoek aan Nederland nog zijn love baby genoemd.

Vooraf vanuit de autodivisie, het winstgevende Mercedes dat altijd het geld voor Daimler heeft verdiend, werd aangedrongen op krachtig ingrijpen. Wat nog over was van AEG, ooit een van Duitsland grote ondernemingen, werd geliquideerd. Fokker zou volgen. Schrempp bleef tot het bittere einde ontkennen dat de Nederlandse

vliegtuigbouwer een miskoop was geweest. Pas gisteren gaf hij toe dat hij rondom Fokker een aantal belangrijke inschattingsfouten heeft gemaakt.

Met de hete adem in de nek van de commissarissen van Daimler, die genoeg hadden van de miljardenverliezen van het eens zo trotse uithangbord van de Duitse industrie, werkte Schrempp begin deze maand in zijn vakantiehuis in Kaapstad (Schrempp is jaren directeur Zuid-Afrika van Mercedes Benz geweest) volgens het Duitse weekblad Der Spiegel aan een sanerings scenario dat zowel in Nederland als Duitsland nog lang zal nagalmen.

Schrempp rekent nu definitief af met het beleid van zijn voorganger Edzard Reuter die her en der een technologieconcern bij elkaar kocht dat geen enkele synergie vertoonde en alleen maar miljardenverliezen opleverde. Bij de concurrentie knallen inmiddels de champagnekurken - nog maar vier jaar geleden was Fokker nog de op drie na grootste vliegtuigfabrikant ter wereld.

**DATUM: 22 Januari 1996**

**PAGINA: eco 17**

**KOP: Rabobank lijdt geen schade door Fokker**

**AUTEUR: Door onze financiële redactie**

**TEKST: ROTTERDAM, 22 JAN.** De Rabobank, die twee jaar geleden voor vele honderden miljoen gulden eigenaar werd van een pakket patenten van Fokker, zal geen schade lijden wanneer Fokker onverhoopt uitstel van betaling zal krijgen. Dat heeft een woordvoerder van de bank meegedeeld. „Wij maken ons geen zorgen.”

De Rabobank kocht in 1994 een serie patenten van Fokker, waarbij de vliegtuigmaatschappij een broodnodige injectie van contant geld kreeg en de Rabobank een lucratieve fiscale aftrekpost. Fokker ontving per saldo zo'n 420 miljoen gulden. De bank verhuurde de patenten vervolgens weer aan Fokker. De Rabobank mag de patenten alleen verkopen met goedkeuring van het Nederlands Instituut voor Luchtvaartontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR). Daimler-Benz heeft volgens de Rabo woord voerder geen recht van eerste koop. De transactie, een zogeheten technolease constructie die de Rabobank eerder met

Philips had gedaan, was toentertijd met veel geheimzinnigheid omgeven. De Rabobank wil ook nu geen openheid van zaken geven over de details van de verkoop. Naar verluidt zijn de patenten ondergebracht in een aparte onderneming, de Brainspin Lease & Finance BV, waarover twee directeuren van de Rabobank de directie voeren. De Rabobank mag de gekochte patenten over een periode van vijf jaar afschrijven. Deze afschrijvingen mogen van de belastingdienst ten laste van de fiscale winst worden gebracht. Voor de Rabobank, een van de meest winstgevende Nederlandse bedrijven, was dat een zeer aantrekkelijke constructie. Volgens een woordvoerder van de Rabobank wordt deze fiscale aftrekpost niet beïnvloed door een mogelijke surseance van betaling van Fokker. Als de vliegtuigbouwer niet meer kan betalen derft de Rabo naar zijn zeggen ook geen inkomsten als er geen huurpenningen meer worden betaald. De leaseverplichtingen van Fokker zijn bij de transactie al verrekend met de aankoopprijs, zegt een Rabo woordvoerder.

DATUM: **18 Januari 1996**

PAGINA: eco 21

KOP: **Buitenwacht betwijfelt nut Fokker-steun**

TEKST: Bestuur en personeel van Fokker maken zich sterk voor behoud van de noodlijdende vliegtuigbouwer, gesteund door direct betrokken vakbonden, werkgeversorganisaties en onderwijsinstellingen. Onafhankelijke deskundigen betwijfelen echter in meerderheid het nut van een extra kapitaalinjectie door de overheid.

Prof. Flip de Kam: absurde ambitie Mr. Flip de Kam, hoogleraar economie van de publieke sector aan de Rijksuniversiteit van Groningen, vindt dat de staat „absoluut niet“ meer geld in Fokker moet steken. „Ik houd niet van overheden die een bedrijf van de ene crisis naar de andere slepen. Het is met goed geld naar kwaad geld gooien. Dat bedrijf zit structureel zó moeilijk. Het is gewoon te klein. De groeiemarkten worden door Azië en de Verenigde Staten ontwikkeld; binnen Europa kunnen de vliegtuigbouwers alleen als blok overeind blijven.“ De Kam wijst erop dat Fokker al steun van de overheid heeft gehad doordat zij de technolease constructie met de Rabobank fiscaal tolereerde.

„Nu zou ook nog eens een 800 miljoen gulden ontwikkelingskrediet kwijtgescholden kunnen worden. Bij Fokker werken acht- of negenduizend mensen. Als de Nederlandse staat nu nog eens 1 of 2 miljard gulden in dat bedrijf steekt, heb je gelijk het duurste werkgelegenheidsplan sinds RSV - een bedrijf waar de problemen trouwens dezelfde achtergrond hadden. Ook daar leefde de absurde ambitie mee voorop te willen lopen in een sector waar Nederland niets meer te zoeken had. Het is net als in die Afrikaanse staatjes, waar koste wat kost een luchtvaartmaatschappij met een Boeing 747 in stand wordt gehouden om mee te blijven tellen."

Nederland moet zich, aldus De Kam, niet blindstaren op de technologie van Fokker. „Als we iets nodig hebben, kun je het kopen of namaken. We zijn beter in andere economische sectoren. Met een miljard gulden voor steun of stimulering kun je veel nuttiger dingen doen voor de Nederlandse economie." Frans Swartouw: gebakken peren Frans Swartouw, twaalf jaar topman van Fokker: „Ik heb indertijd, drie jaar geleden, bezwaar aangetekend tegen de diversificatiepolitiek van DASA. Ik ben een core of the business man. Je hebt een vak, of je hebt het niet.

En als je een vak hebt, dan moet je daarvan houden. Je produceert olie, maakt auto's, containers, margarine of vliegtuigen. Het is òf-òf, niet èn-èn. Ik vind dat Daimler, die een prima autofabrikant is, zich in de vijftig jaar geleden." Swartouw: „Ik heb een ontzettende hekel aan conglomeraten. Mijn vader zei al: schoenmaker, houd je bij je leest. Zo is het. Dan heb je het hele verhaal. De Duitsers zitten zelf in de zorgen. Ze verdienen een bende geld aan vrachtwagens en auto's en ze dragen het geld wat ze daarmee verdienen af aan Fremdkörper. Dat hebben ze nu kennelijk zelf ook in de gaten." Dr. H.W de Jong: tegen extra steun Prof.dr. H.W. de Jong, emeritus hoogleraar economie aan de Universiteit van Amsterdam, is tegen een extra steunoperatie voor Fokker. „De vooruitzichten op de wereldmarkt zijn dermate slecht dat het waarschijnlijk niet bij één geldinjectie zal blijven. Bovendien: we kunnen best leven zonder vliegtuigbouw."

Hij wijst op de Zwitsers, die vliegtuigen noch vrachtauto's maken maar wel het hoogste inkomen per wereldburger hebben. Volgens De Jong heeft de Nederlandse overheid er verkeerd aan gedaan een minderheidsbelang in Fokker te houden. „Nederland had het hele pakket voor een goede prijs van de hand moeten doen. Dan waren we nu van het probleem af geweest en hadden we geen gezeur gehad." Dat de overheid een vinger in de pap wilde houden berustte op onnodige argwaan, aldus De Jong. „DASA moest zijn sporen nog verdienen in de vliegtuigbouw. Het viel absoluut niet te verwachten dat de Duitsers Fokker zouden ontmantelen.

" De hoogleraar bedrijfskunde is een verklaard tegenstander van overheidssteun voor ondernemingen die zichzelf niet kunnen bedruipen. Van dit generale principe wil hij alleen in uitzonderlijke omstandigheden afwijken. „Financiële injecties waren direct na de twee wereldoorlogen wel op hun plaats." De Jong ziet voor Fokker geen rol meer weggelegd op de mondiale markt voor regionale vliegtuigen.

„Voor Fokker liggen de kaarten heel slecht." De grote groei is uit de markt; bij een matige vraag is de concurrentie sterk toegenomen. Waren in dit segment van de vliegtuigbouw in het begin van de jaren tachtig nog slechts drie aanbieders, nu zijn dat er ruim tien. Deze concurrenten hebben de productie tijd ook nog eens drastisch verkort. „Door deze wanverhouding is sprake van een prijzenslag, vliegtuigen worden voor veel minder dan de gangbare kostprijs verkocht." Een Boeing 737 kostte circa 28,5 miljoen dollar, het nieuwe type dat de Amerikaanse vliegtuigbouwer op de markt wil brengen zal nog maar 20 miljoen kosten. „Een gevolg van een enorme rationaliseringslag." De Jong vindt een extra overheidsbijdrage van een miljard gulden - het bedrag dat Daimler zou verlangen - „een hoge investering per werknemer". Het argument dat steun nodig is om met Fokker hoogwaardige technologie binnen de landsgrenzen te houden telt niet, aldus De Jong. „Ze zullen best goede technologie in handen hebben. Maar waarom moeten we zoveel geld in technologie steken?.



Een onderneming moet toegevoegde waarde hebben, dan blijft het bestaan. Aan technologische parade paardjes heb je niets als ze niet winstgevend zijn. Laat dat soort avonturen maar over aan de Amerikanen en aan de Japanners." De Jong betreurt het verlies van duizenden arbeidsplaatsen als Fokker ten ondergaat, maar hij is optimistisch over het perspectief voor betrokken werknemers. „De regio Amsterdam is economisch breed gespreid. Je mag verwachten dat de meeste Fokker mensen een goed heenkomen vinden. Dat is bij DAF uiteindelijk ook gebeurd." Voor Fokker is wellicht nog een toekomst weggelegd als „uitgebreid ingenieurbureau", dat expertise uitvoert naar landen die over goedkope arbeidskrachten beschikken, zoals Indonesië en Thailand. „Daar kunnen vliegtuigen goedkoper worden gemaakt.

We zullen ons moeten aanpassen aan wereldeconomische ontwikkelingen." Prof.dr. Roobeek: essentiële functie „Ik vind dat De Jong een veel te kwantitatieve benadering kiest in het afwijzen van een extra financiële injectie voor Fokker", zegt prof. dr. A.J.M. Roobeek, hoogleraar grootstedelijke vraagstukken aan de Universiteit van Amsterdam. Zij vindt dat de staat het noodlijdende concern de helpende hand moet bieden. „Fokker draagt bij aan het Nederlandse imago en de kennisexport. We kunnen het niet alleen hebben van kaas en bloemen.

" Volgens Roobeek vervult Fokker een essentiële functie in het Nederlandse luchtvaartcluster met KLM en Schiphol. Wegvallen van de vliegtuigbouwer zou 'dramatische gevolgen' hebben. „Dat moet de reden zijn om Fokker te behouden. Maar aan een hoogwaardige technologisch cluster hangt een prijskaartje; die prijs moet de Nederlandse samenleving opbrengen." Roobeek plaatst wel kritische kanttekeningen bij de samenwerking binnen dit cluster. „Die is er nauwelijks. Wanneer de overheid met extra geld over de brug komt, zou daaraan de voorwaarde moeten worden verbonden dat de samenwerking structureel wordt verbeterd." Die samenwerking komt nu niet van de grond omdat er alleen maar oog is voor „glimmende vogels". Bij Fokker, KLM, Schiphol, hogescholen en universiteiten is volgens haar

veel kennis die niet voldoende wordt benut. „Er wordt te weinig gedaan met de hoogwaardige output van de kennisinstituten", meent Roobeek. De aerodynamica noemt ze als voorbeeld: „Nederland heeft geweldig veel kennis op dit terrein. Een bedrijf als Nike (sportschoenen en kleding) zou daar veel baat bij kunnen hebben. Maar deze kennis wordt niet te gelde gemaakt." Koos Andriessen: Fokker van belang „Ik wil mijn opvolger niet voor de voeten lopen", zegt voormalig minister Koos Andriessen van economische zaken. „Ik heb in het verleden meermalen gewezen op het grote belang van Fokker voor de Nederlandse economie.

Ik heb geen zin in een herhaling van zetten." Drs. A. de Man: nog perspectief De Rotterdamse bedrijfseconoom drs. A. de Man ziet nog perspectief voor Fokker. In zijn proefschrift 'Concurreren door organiseren', waarop hij op 25 januari promoveert, bekijkt hij de lopende reorganisatie van Fokker. Volgens hem is de reorganisatie bij Fokker effectief. De kosten zijn omlaag gebracht, terwijl de firma bij de productie flexibel opereert.

„Dat betekent dat Fokker bij het verwachte aantrekken van de vliegtuigmarkt sneller zal kunnen reageren dan zijn concurrenten", zo concludeert De Man in zijn proefschrift. Samen met Boeing is Fokker de eerste vliegtuigfabrikant die het zogeheten 'just-in-time' systeem implementeert, dat overigens in de auto industrie al jaren gebruikelijk is. De wijze waarop Fokker dit systeem heeft ingevoerd is echter origineel, vooral omdat het bedrijf de relatie met de leveranciers op een bijzondere manier moest vormgeven. Omdat invoering van een dergelijk nieuw systeem een lange voorbereiding vergt, versterkt het de positie van Fokker tegenover de concurrenten nog meer. Concurrenten kunnen de snellere en meer flexibele manier van werken immers niet gauw overnemen, aldus De Man. Kommer Damen: zuinigheid nodig Topman Kommer Damen van Damen Shipyards Group in Gorinchem staat zeer gereserveerd tegenover een reddingsplan voor Fokker, waarmee ruim een miljard gulden gemeenschapsgeld is gemoeid. „Het gaat natuurlijk om zeer substantiële bedragen, terwijl de overheid zuinig op z'n geld moet zijn". Damen, die zijn werf in de jaren tachtig succesvol door de malaise in de scheepsbouw wist te loodsen, zegt niet te kunnen

beoordelen wat het lange termijn perspectief voor Fokker is. „Is dat perspectief er niet of onvoldoende, dan mag je van de overheid geen grote steunbedragen verwachten". Fokker heeft op de wereldmarkt een structurele achterstand: „Relatief hoge productie kosten, terwijl de schaal van het bedrijf beperkt is." Damen vraagt zich af of de Nederlandse vliegtuigbouwer al niet eerder de mogelijkheid had moeten onderzoeken om arbeidsintensieve onderdelen uit te besteden aan 'goedkope' landen. „Wij hebben eind jaren zeventig arbeidsintensieve rompdelen uitbesteed aan Oost-Europa, Cuba. Wij houden ons hier vooral met assemblage bezig. Dat biedt ons nu enorme voordelen in de internationale concurrentieslag.

" Elders wordt in kringen van scheepsbouwers terughoudend gereageerd op de vraag of Fokker extra geld moet krijgen. De directie van de Vereniging Nederlandse Scheepsbouw Industrie (VNSI), die de belangen behartigt van de bedrijfstak, voelt er weinig voor om een uitspraak te doen. „We weten niet hoe Fokker er voor staat, we kennen het dossier niet. Je moet er voor oppassen om in borrelpraat te vervallen". De directeur van een grote scheepswerf wil anoniem - „het onderwerp Fokker is zo hachelijk" - kwijt dat wat hem betreft de grens ligt bij de ruim 800 miljoen gulden die minister Wijers aan ontwikkelingskredieten wil kwijtschelden. „Steun is aan de scheepsbouw beter besteed dan aan Fokker. Onze marktpositie is op de lange termijn beter", aldus de scheepsbouwer.