

## 'Ik zag mezelf al als ceo van een beursbedrijf'

Uit het blad FEM Business | 06-07-2006 10:51 | Koos Schwartz

**Acordis zou onder Folkert Blaisse 's werelds grootste vezelbedrijf worden. Een beursgang lag in het verschiet. Het liep anders. "Als je cynisch bent zeg je: Blaisse is de man die het licht uit deed."**

De handdruk is stevig, de lach breed. Nog voordat de bestelde tomatensap is gearriveerd, begint Folkert Blaisse, bijna 61 jaar oud, met een samenvatting van zijn 35-jarige carrière. Lichtjes onderuitgezakt komt hij in eerste instantie over als een succesvol zakenman die net een mooie deal heeft gedaan. Toch ontpopt Blaisse zich in het eerste interview dat hij sinds jaren geeft niet als een zelfingenomen Mr. Success. Hij omschrijft zichzelf als "loyaal" en als "een bruggenbouwer".

Blaisse werkte 28 jaar voor Akzo. Vooral zijn benoeming tot topman van Akzo's vezelpoot in 1998 vervult hem nog altijd met trots. "Fantastisch was dat. Ik ben Akzo nog altijd dankbaar voor de kansen die ik er kreeg." Dat zijn carrière uiteindelijk een vreemde wending nam, ja, dat is zo. "Maar zo is het leven", zegt hij op het terras van Huis ter Duin. Hij heeft het restaurant uitgekozen omdat hij er vroeger vaak met de staf van Akzo vergaderde. Tegenwoordig komt hij er nog geregeld met zijn 90-jarige moeder. Blaisse, die op 1 juli met pensioen gaat, haalt nog wel voldoening uit zijn loopbaan.

Blaisse begon in 1971 als trainee bij Akzo en mocht kiezen waar hij wilde werken: het Engelse Leicester of het Duitse Wuppertal. "Ik koos voor Leicester, al wist ik niet waar dat lag. Ik kwam er als vrijgezel en vertrok er als getrouwde man met twee kinderen." Met zijn Brits-Argentijnse vrouw koos hij voor een internationaal bestaan: Brazilië, Nederland, Duitsland, steeds in financieel-bestuurlijke functies.

Na zijn benoeming tot eerste man van Akzo's vezelpoot in 1998 stond hem veel te doen. Akzo had het Engelse Courtaulds gekocht en zou de vezeldivisies van beide bedrijven samenvoegen. Hoewel sommige onderdelen goed draaiden, wilde Akzo na die integratie van zijn grote, maar niet of nauwelijks renderende vezels af. Bij de vezelpoot werkten toen 16.000 mensen in 10 landen die samen een omzet van 2,5 miljard euro realiseerden.

Onder Blaisse werd de vezelpoot eerst verzelfstandigd onder de naam Acordis, een ingewikkeld proces waar zelfs de nauwelijks van zijn stuk te krijgen topman Kees van Lede een paar grijze haren van kreeg. Toen dat achter de rug was, meldde Rolly van Rappard zich met zijn venture capital-bedrijf CVC aan als koper.

"Ik kan me de pizzameetings met CVC nog goed herinneren", zegt Blaisse. Tijdens die meetings werd besloten dat CVC 825 miljoen euro voor Acordis ging betalen en dat Akzo 21 procent van de aandelen zou houden. CVC vroeg Blaisse de dagelijkse leiding van Acordis voor zijn rekening te nemen, al lag de feitelijke leiding van het bedrijf natuurlijk bij CVC zelf.

## Avontuur

Vanachter een lichte lunch van risotto met diverse vissoorten, één glaasje witte wijn en een fles water zegt Blaisse: "Ik zei ja. Ik heb niet gearzeld. Ik was een vezelman, een businessman. Ik heb niet eens over alternatieven nagedacht. Het avontuur met CVC leek me wel wat, al had ik geen ervaring met private equity. Trouwens, wat had Akzo anders met mij moeten? Bovendien is het altijd prettig als je gevraagd wordt." Blaisse moest, volgens de mores van CVC, ook zelf een belang in Acordis nemen. Dat deed hij. Die beslissing leverde hem flink wat geld op. Aan de ondernemingsraad (OR) en de bonden beloofden CVC, Akzo en Blaisse dat Acordis één geheel zou blijven. 'Op termijn gaat het bedrijf naar de beurs', luidde de tweede belofte. "Ik zag mezelf al als chief executive officer (ceo) van een beursgenoteerde onderneming", herinnert Blaisse zich met een glimlach. Op de stafafdelingen werkten op dat moment 250 mensen.

Maar het liep anders. Onverwacht deed het Japanse bedrijf Tei-jin in 2000 een bod op Twaron, de door Akzo ontwikkelde sterke vezel. "Twaron liep aanvankelijk niet geweldig, maar begon opeens heel goed te draaien. Producenten van kabels en kogelvrije vesten bleven ernaar vragen. Het was een uitstekend bod. Wij zouden in een klap van onze schulden af zijn. Bovendien wilde Tei-jin er 200 miljoen euro in investeren. Wij hadden dat geld niet. Er was eigenlijk maar één conclusie mogelijk: doen!"

Maar er zaten vervelende kanten aan dat besluit. "We gingen iets anders doen dan was afgesproken met de bonden en de OR. Dat was niet leuk, daar voelde ik me niet prettig bij", zegt Blaisse op een toon die nog altijd enig ongemak verraadt. "De bonden hadden ons voor de rechter kunnen slepen. Maar dat hebben ze niet gedaan. We hebben toegegeven dat we van strategie waren veranderd en we hebben die verandering toegelicht. Daar zijn we eerlijk in geweest. Uiteindelijk hebben de OR en de bonden de verkoop goedgekeurd."

Voor Blaisse zelf had de verkoop ook grote consequenties. Hij zou geen ceo worden van een beursgenoteerde onderneming. Het ontvlechten en afbouwen van Acordis werden de nieuwe doelen. Het kostte hem enige tijd dat te verwerken. Deed hij dat door te spreken met zijn vrouw? In zijn eentje, wandelend op het strand? Blaisse antwoordt half: "Ik heb het een halfjaar op me laten inwerken. Je kunt er sentimenteel over doen, maar ingaan op het bod was de enig optie. Voor CVC waren de onderdelen van Acordis bijzonder meer waard dan het geheel. En ik was verantwoordelijk voor Acordis."

Terwijl Tei-jin met Twaron steeds beter boerde, begon Blaisse met het ontmantelen van Acordis. Interviews gaf hij niet, want CVC is dol op luwte. "'Fix it, sell it or close it', zeiden we bij Akzo altijd over bedrijfsonderdelen waar wat moest gebeuren. In

mijn geval was het vooral 'sell it', al hebben we ook een aantal onderdelen 'gefixt' voordat we ze verkochten."

'Geclosed' werd er ook. Zo ging de beroemde Enka-fabriek in Ede dicht. "Het personeel wist wat er ging komen. Er klonk wel gefluit toen ik de boodschap bracht, maar het viel mee." Dat Twaron onder een andere eigenaar een groot succes werd, deert hem niet. "Je moet globaal denken. Waar is een bedrijf het beste af? Tei-jin kon investeren, wij niet. Alles staat nog in Nederland. Dan maakt het niet veel uit wie de eigenaar is. Uiteindelijk is de deal voor iedereen goed geweest: voor CVC, voor Akzo, voor Tei-jin en voor het bedrijf zelf."

Inmiddels zijn bijna alle onderdelen van Acordis gesloten, verkocht of verzelfstandigd. Op het hoofdkantoor van het bedrijf werken nog maar vijf mensen. Blaisse: "Natuurlijk was het mooier geweest om een bedrijf te leiden, dat verder uit te bouwen en een opvolger in te werken. Maar zo is het niet gelopen."

Kees van Lede zal worden herinnerd als de ex-topman van Akzo Nobel. Hoe wordt u herinnerd?

"Als je cynisch bent, zeg je: Blaisse is de man die bij Acordis het licht uit deed. Ik zeg: hij is de man die met zijn collega's een moeilijke, gewijzigde strategie tot een goed einde heeft weten te brengen."

Dat bekt toch wat anders dan 'Folkert Blaisse, de ex-ceo van vezelgigant Acordis'.

"Dat klopt. Ach, misschien wordt er over vijf jaar niet meer over Acordis gesproken. Ik kan iedereen recht in de ogen kijken. CVC is tevreden met de returns. Een hele prestatie voor een vezelbedrijf."

Was het prettig dat u zelf aandelen had?

"Ja. Het is clever om managers aandelen aan te bieden, al moet je er veel voor betalen. Voor mij was het ook een groot bedrag. Ik had zonder die aandelen geen andere beslissingen genomen. Maar het scheelt wel. Het heeft een positieve bijwerking, zeker als het goed gaat. Ik heb wel eens gedacht: als het allemaal goed loopt, word ik er zelf ook beter van."

Heeft u dat wel eens naar uw hoofd gekregen?

"Nee. De bonden zullen het wel eens hebben laten vallen. Maar ze hebben het me nooit voor de voeten geworpen. De hele ontvlechting van Acordis is overigens zonder één staking verlopen, al is er wel eens met een staking bedreigd. En vergeet niet: als Akzo zijn vezelpoot niet aan CVC had verkocht, had het uiteindelijk toch precies hetzelfde gedaan als CVC."

Vakbondbestuurders hadden waardering voor u. Zagen ze u niet als de brave boodschappenjongen van CVC?

"Er zijn altijd gevallen waarbij aandeelhouders denken: dat sociaal plan, moet dat nou zo ruim? Ik vond dat mensen daar recht op hadden. Daar heb ik me ook voor ingezet. Overigens was CVC best bereid naar mij te luisteren. Ze waren bovendien goed op de hoogte van de Nederlandse wet- en regelgeving."

Wat gaat u doen na uw pensionering?

"Ik heb mijn vrouw beloofd minder te werken. Ik ga met haar golfen. En proberen lid te worden van een golfclub. Dat valt waarachtig niet mee. Ze zitten allemaal vol en hebben liever jongeren dan ouderen als lid. Ik moet ook mijn examen nog halen. Daarnaast ga ik meer tijd besteden aan mijn drie kinderen. Ze wonen alledrie in het buitenland. Met een van hen heb ik seizoenkaarten voor Fulham gekocht, een van de ploegen uit de Engelse eredivisie. Fantastisch.

Reizen staat ook op de agenda. Ik ben nog commissaris bij enkele voormalige onderdelen van Acordis en zit in de klankbordgroep van CVC. Ik steun het kankeronderzoek van dokter Pinedo aan de Vrije Universiteit en wil wat projecten gaan uitvoeren met jonge ondernemers. Daarnaast ben ik beschikbaar voor andere dingen."

Heeft u voor dit interview toestemming gevraagd aan CVC-topman Van Rappard? Die houdt niet van media-aandacht.

"Haha. Nee. Maar ik heb hem wel even verteld dat ik het ging doen."

Koos.schwartz@reedbusiness.nl