

## Een stripverhaal en een bouwscenario

Investerder CVC ontmantelde een vezelbedrijf, maar liet buizenmaker expanderen

**Investeerders hebben twee gezichten. Buizenmaker Wavin en vezelfabrikant Acordis illustreren de bouw- en breekbenadering van een en dezelfde investeerder. Verhalen uit de praktijk.**

Amsterdam, 12 aug.

De website is dood. Wie naar het laatst bekende nummer belt in Arnhem, denkt dat hij verkeerd verbonden is. „Goedemorgen, Diolén”, zeggen ze nu bij Acordis – of wat daar nog van over is. De topman van de voormalige vezeldivisie van Akzo Nobel ging vorige maand met pensioen. Hij heeft geen opvolger, maar dat is ook niet nodig. „Ik kom nu nog twee dagen per week in Arnhem om de laatste zaken af te wikkelen. In mijn periode bij Acordis heb ik 28 bedrijfsonderdelen verkocht. Onze taak is beëindigd”, zegt afbouwend bestuursvoorzitter Folkert Blaisse.

Zeven jaar geleden kwam er een ander geluid uit de voormalige vezeldivisie van Akzo Nobel. „Acordis moet het beste bedrijf in zijn sector worden, dat is ons doel”, zei Rolly van Rappard van investeringsmaatschappij CVC toen de vezeldivisie van Akzo werd overgenomen. „We zien er naar uit om Acordis uit te bouwen tot de wereldleider in vezels”, zei Blaisse.

En ook toenmalig Akzo-topman Kees van Lede was optimistisch. „We hebben ons doel bereikt door Acordis een zelfstandige toekomst te geven.” Acordis zou via overnames groeien, één geheel blijven en binnen een paar jaar naar de beurs gaan. Bij de start had het bedrijf 18.000 werknemers en 2,2 miljard omzet, goed voor een kwart van de omzet van Akzo Nobel.

Maar in de zakenwereld kunnen perspectieven snel veranderen. Wat een groeiverhaal moest worden werd een 'stripverhaal': het ene na het andere onderdeel werd gesloten of verkocht. Het begon allemaal met Twaron, een van de meest succesvolle dochters van Acordis waarop het Japanse chemieconcern Teijin een bod uitbracht. „Een sterfhuisconstructie”, waarschuwden de vakbonden, omdat alles wat achterbleef bij Acordis minder rendeerde.

Wiel Brand, van FNV Bondgenoten, stemde er na lang wikken en wegen toch mee in, ook al werd daarmee het covenant geschonden waar zo lang over onderhandeld was. „We wisten dat dit het begin van het einde betekende voor Acordis. Maar als we dit niet goedkeurden zou ook Twaron ter ziele gaan omdat er niet genoeg geld bleek te zijn voor noodzakelijke investeringen. De Japanners konden dit wel, en hebben dit ook gedaan.”

De industrieparken van Acordis gaan vervolgens de deur uit, en de laatste Enka-fabriek in Nederland wordt gesloten. Enka is verdwenen, Acordis nu ook: in de jaren zestig werkten er 70.000 mensen bij de vezeldivisie van Akzo. Nu nog 3.400 in de paar laatste bedrijfsonderdelen die ook allemaal in de etalage staan. Waarom wordt Acordis opgeheven?

Blaisse: „Er moest fors geïnvesteerd worden in Twaron, maar we hadden vlak na de overname door CVC niet genoeg geld. Het slechtere beursklimaat haalde een streep door de beursplannen. Na een verkoop van Twaron wisten we dat Acordis lastig te verkopen zou zijn, en dat wil een investeerder toch. De strategie werd totaal gewijzigd. Vanaf dat moment hadden we de overtuiging dat de onderdelen afzonderlijk meer waard waren dan het geheel.”

Sindsdien was afbouwen en ontvlechten het devies. Blaisse over de deal: „Het was voor mij persoonlijk een moeilijk moment en geen gemakkelijke taak. Maar uiteindelijk is de deal voor iedereen goed geweest.”

Wiel Brand van FNV Bondgenoten verzet zich sinds zijn ervaringen bij Acordis zo lang mogelijk tegen iedere investeringsmaatschappij die een industrieel bedrijf wil overnemen. „De doelstelling van zulke investeerders is niet de continuïteit van de onderneming, maar het genereren van vermogen. Dat gebeurt met een on-Nederlands harde opstelling waarbij het lokale management prestatieafhankelijk wordt beloond. Werkgelegenheid gaat vaak verloren, en dichttimmeren kun je het niet.”

Folkert Blaisse over de ontvlechting van Acordis: „Natuurlijk was het leuker geweest om de club bij elkaar te houden. Vrijwel iedereen is goed terechtgekomen. Er zijn circa 3.500 banen weggesaneerd, maar er zijn ook banen bijgekomen bij sommige onderdelen die verkocht zijn, zoals Twaron. Ik kan er goed mee leven. Het is allemaal op een fatsoenlijke en goede manier gedaan. Dit was de enige juiste strategie. De aandeelhouders zijn tevreden over hun rendementen.” Hoe zijn die geweest?  
„Investeringsmaatschappijen verdienen doorgaans 20 à 25 procent per jaar, of meer. Wij zitten ook in die categorie. Ruim.”