

## Van Gelder Papier

### Kort histories overzicht

In bijna 200 jaar tijd heeft Van Gelder Papier de hele ontwikkeling van ambachtelijk handwerk in papiermolens tot chemische grootproductie in snellopende papiermachines doorgemaakt .  
 Vooral na de Tweede Wereldoorlog werden steeds meer Papiermachines aan Van Gelder toegevoegd nadat in 1945 Apeldoorn , Velsen en Wormer en in 1946 ook Renkum weer opgestart waren en sinds 1948 weer hout als belangrijke grondstof beschikbaar kwam .

Gedurende de jaren 50 werden nieuwe papiermachines gebouwd in Apeldoorn ( PM 13 en PM 9 ) , Wormer (PM 11 en PM 22 ) , Velsen (PM 21) en Renkum (PM 24 en CM 111) .

In het begin van de jaren 60 werd in Westzaan het bestaande bedrijf van Gebroeders De Jong overgenomen (zakken produktie) en ook in Westzaan het kartonnagebedrijf EZC . In 1962 werden de bedrijven van de Berghuizer Papierfabriek (Wapenveld , Rhoon en Rotterdam) aan Van Gelder toegevoegd en die van de Leeuwarden Papierfabrieken (Franeker en Leeuwarden) in 1968 .

Vanaf 1963 worden weer nieuwe papiermachines gebouwd : de PM 6 in Apeldoorn , de PM 38 in Wapenveld en de PM 51 in Velsen (1963) , samen met Crown Zellerbach . De laatste grote investeringen in papiermachines waren de PM 52 in Velsen (1971) een CM in Arnhem (1972) en de PM 2 in Renkum welke dit jaar aanloopt voor de produktie van 165.000 ton krantenpapier per jaar . Vooral die laatste capaciteit maakt duidelijk welk beleid er steeds meer gevoerd wordt : de PM 2 maakt meer per jaar dan de 4 krantenpapiermachines te Velsen (PM 18 en PM 21) en Renkum (PM 16 en PM 17) sinds 1971 per jaar gezamenlijk gemaakt hebben !

### Diversificatie

In de tweede helft van de jaren 60 gaat Van Gelder Papier zich steeds meer met andere produkties en activiteiten dan papier bezig houden .  
 Zo wordt in 1967 met de produktie van glasvliezen gestart in Apeldoorn (PM 103) ; in 1968 met asbestvilt in Wormer op de PM 10 begonnen en een jaar later wordt de glasvlies in Apeldoorn uitgebreid met PM 104 en wordt (samen met Crown Zellerbach) een produktie van plastic verpakkingsmateriaal gestart in de PFI , ook in Apeldoorn . Ook plakband wordt als aparte activiteit ontwikkeld , eerst in Intergum , later in 1976 als meerderheidsbelang in Tape Systems (Apeldoorn).

### Geen duidelijke koers

Uit bovenstaande kan een duidelijk groeipatroon gelezen worden , echter er zijn ook een aantal andere ontwikkelingen binnen Van Gelder geweest die eerder een zig zag koers aanduiden . Zo werd 10 jaar na overname het EZC bedrijf alweer verkocht en werd in 1969 het bedrijf van De Jong gestopt . Een verwerkingsbedrijf Mopavi (melkverpakking) werd in 1962 voor 75% overgenomen , maar de produktie te Veenendaal werd 5 jaar later gestopt . Ook de produktie in het nieuwe verwerkingsbedrijf te Arnhem vanaf 1959 werd in 1975 overgeplaatst naar

Apeldoorn , terwijl slechts 3 jaar daarvoor nog een nieuwe Coatingmachine in Arnhem werd geïnstalleerd .

### Grondstoffen

Hout en cellulose zijn belangrijke grondstoffen voor de papierproductie en deze zijn in Nederland in geringe mate aanwezig . Vlak na de tweede wereldoorlog werd daarom veel gewerkt met stro , houtslip en celstof en Van Gelder had een eigen cellulosefabriek in Velsen welke in 1959 gesloopt werd .

Als onderdeel van het Renkum III projekt zal binnenkort weer eigen grondstoffenproductie in Nederland plaatsvinden . In een TMP installatie wordt daar hout tot krantenpapier grondstof verwerkt . Met het oog hierop heeft Van Gelder een 50% belang in Flevohout (opgericht 1969) welke maatschappij de in- en verkoop van houtaanplant in de Flevopolders regelt . Bovendien verkreeg Van Gelder een langlopende leveringskontraakt met Staatsbosbeheer voor afvoer van hout uit de nederlandse Staatsbossen .

Een andere belangrijke grondstof is oud papier . Vooral in Nederland , maar in toenemende mate ook in andere landen wordt oud papier na ontinkting weer opnieuw als hoogwaardige papiergrondstof gebruikt . In 1974 werden de belangen van Van Gelder in deze sector ondergebracht in Van Gelder Recycling te Velsen waarin Van Gelder een 40% belang heeft .

Cellulose is nodig in de produktie van houtvrije papiersoorten en andere hoogwaardige papieren . Hiervoor is Van Gelder afhankelijk van buitenlandse leveranciers waarmee lange leveringskontrakten afgesloten worden . Zoals gezegd , de eigen cellulosefabriek werd in 1959 gesloten . De moedermaatschappij Crown Zellerbach ( vanaf 1972) heeft grote hout- en cellulosebelangen welke echter voor Van Gelder slechts marginaal beschikbaar zijn en dan nog tegen normale marktkondities . Iedere andere Europese afnemer verkeert wat dat betreft in precies dezelfde positie ten opzichte van Crown Zellerbach als Van Gelder .

Om iets te doen aan het steeds terugkerende celluloseprobleem heeft Van Gelder rond 1975 samenwerking met Billeruds gezocht in het opzetten van een testlinerfabriek in Velsen . Dit is tot nu toe niet doorgegaan , evenmin als aangekondigde samenwerking met andere Scandinavische - of Noord Amerikaanse cellulose bezittende ondernemingen .

### Onoplosbaar ?

Steeds wordt in jaarverslagen en persberichten door Van Gelder duidelijk gemaakt dat de grondstoffenvoorziening een groot probleem voor het concern is . Cellulose is steeds gestegen in prijs zo wordt gesteld , en concurrenten in de papierindustrie hebben een betere , regelmatige aanvoer en tegen lagere prijzen . Zelfs de voorzitter van de Raad van Bestuur de Scandinaviër Sundstrom kon zijn kontakten niet gebruiken om het probleem op te lossen . Ook Crown Zellerbach kan niets doen en alle fusie-pogingen zijn kennelijk mislukt . Ook een proefproject in Suriname dat in 1956 gestart werd , werd in 1962 alweer gestaakt . Jarenlang heeft Van Gelder dit probleem niet op kunnen lossen . Kan het zijn dat dit komt omdat de zeggenschap bij Van Gelder door Crown Zellerbach uitgeoefend wordt ?

De overname door Crown Zellerbach

Eind 1971 werd bekend gemaakt dat Van Gelder tot overeenstemming gekomen was met Crown Zellerbach om tot nadere samenwerking te komen . Dit gebeurde nadat eerder in 1971 fusiebesprekingen met de Koninklijke Nederlandse Papierfabrieken (KNP) te Maastricht afgebroken waren zonder resultaat .

Later werd duidelijk dat de aangekondigde nauwere samenwerking neer kwam op een overname door Crown Zellerbach .

Paniekvoetbal?

Was de overname echt nodig? Moest Van Gelder na mislukken van onderhandelingen met KNP op stel en sprong met Crown Zellerbach in zee ? Het antwoord kan niet gegeven worden , maar latere mededelingen van bedrijfsdirecteuren doen vermoeden dat er geen directe aanleiding bestond . Kijkend naar de financiële positie van Van Gelder in die jaren , was er in 1970 , 1971 en in 1972 verlies gedraaid van 3,7 - 8,0 en 0,8 miljoen gulden in totaal dus 12,5 miljoen . Daartegenover was de winst over de drie voorliggende jaren 33,5 miljoen gulden en over de drie opvolgende jaren(1973-1975) 21,9 miljoen gulden .

Het voorspel

De verliezen van 12,5 miljoen rond de overname kunnen voor een belangrijk deel verklaard worden uit het enorm toegenomen investeringsnivo in die periode dat ongeveer 100 miljoen gulden boven het nivo van de voorliggende en opvolgende periodes van drie jaar lag . In cijfers : 1967/69:45,9 - 1970/72:137,4 en 1973/75:35,5 miljoen gulden .

In 1970 werd door een kunstgreep een aanzienlijke wijziging in de financieringsstructuur van het Van Gelder concern doorgevoerd . Uit het eigen vermogen dat steeds ruim boven 300 miljoen gulden bedroeg werd 120 miljoen reorganisatie-voorziening afgezonderd waardoor het eigen vermogen met ruim 100 miljoen gulden structureel verlaagd werd en daarmee de riantte verhouding tussen eigen en vreemd vermogen werd veranderd zodanig dat het vreemde vermogen groter werd dan het eigen vermogen vanaf 1972 en sindsdien schommelt die verhouding om gelijke delen van elk rondom de 250 miljoen gulden .

Van wellicht nog groter belang is de geleidelijke invloedstoename van Crown Zellerbach geweest .

Reeds in 1960 werd een begin gemaakt in de samenwerking vooral gestimuleerd door Jonkheer P.R.Feith , de toenmalige voorzitter van de Raad van Commissarissen .

Al in 1963 werd in een joint-venture te Velsen onder de naam Crown-Van Gelder de produktie van ponskaart-karton op de nieuwe PM 51 gestart en een verkoopkantoor in Fribourg(Zwitserland) opgericht .

In 1967 werd een Technical Assistance Agreement gesloten en in 1969 werd weer in een joint-venture te Apeldoorn de produktie van de Plastic Film Industrie gestart .

Gezien vanuit deze ontwikkeling en de voorbereiding op de daadwerkelijke overname kan nauwelijks van een verrassing gesproken worden of van 'paniekvoetbal' , maar eerder van een koele planning door Crown Zellerbach .

### De 'truc'

Hoe koop je een papierconcern met een half miljard omzet per jaar, met een goed geoutilleerd machinepark en een overschot aan eigen vermogen van rond de 200 miljoen gulden voor slechts 8,5 miljoen gulden en een 50% belang in twee dochterondernemingen? Ook deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden, maar ze schets wel de situatie waaronder Crown Zellerbach de zeggenschap over het Van Gelder concern verkreeg.

De toenmalige aandeelhouders ontvingen 33,5 miljoen gulden kontant en 33,5 miljoen gulden nominaal in aandelen terug voor hun 67 miljoen gulden nominaal aandelenkapitaal. Crown Zellerbach verkreeg ook 33,5 miljoen gulden in aandelen en was daarmee verreweg de grootste enige aandeelhouder in Van Gelder geworden.

En het is niet de bedoeling van Crown Zellerbach geweest om rustig op dividend te wachten. Onmiddellijk werd de bestuursmeerderheid geclaimd en voor ieder binnen de nederlandse Van Gelder bedrijven was ook snel duidelijk dat Crown Zellerbach de dienst uit ging maken in de dagelijkse leiding en in de toekomstige ontwikkelingen.

Alleen de buitenwacht kan gedacht hebben dat Crown Zellerbach de aandelen genomen heeft om Van Gelder door een financieel moeilijke periode te 'helpen'. Maar ook in de nederlandse financiële pers stond toen al aarzelend of Van Gelder nu wel zo gebaat zou zijn met deze 'truc', immers veel kontant geld leverde het niet op. Morrend gingen de aandeelhouders in mei 1972 accoord met de transactie, daarbij nog gerustgesteld door de aftredende Jhr. Feith die meende 'het volste vertrouwen te hebben dat Crown Zellerbach rekening zou houden met de nederlandse aandeelhouders'.

### Alleen maar voordelen?

Bij de overname werd gesteld :

" Door de intensieve samenwerking met Crown Zellerbach kan Van Gelder Papier in belangrijke mate profiteren van de grote ervaring en het potentieel van dit wereldconcern op het gebied van management en technologische en technische know how. Mede hierdoor zal Van Gelder Papier in staat zijn een rol van betekenis te blijven vervullen in de Europese papierindustrie waarbinnen grote veranderingen zich in een hoog tempo voltrekken."

In 1977 maakt de Raad van Bestuur een tussenbalans op : Know how van Crown Zellerbach werd gebruikt in de produktie van ponskaarten (PM 51), de PFI produkten, de minder succesvolle PM 52 pakketten. Een belangrijke inbreng op technisch en technologisch terrein bij de voorstudie voor het Rankum III project. Adviezen bij de waterzuivering en overleg met Research and Development over synthetische vezels, ontinkting van oud papier en TMP. Bovendien liggen alle research resultaten steeds ter inzage. Verder zijn twee Crown Zellerbach functionarissen behelpzaam bij het marktsegmentatieonderzoek voor de verpakkingspapieren van Wormer en verwacht men verdere steun bij het Rankum III project.

Crown Zellerbach voegt daaraan nog toe: (medio maart 1977)

"We zullen samen er voor zorgen dat u op de hoogte bent van het technische werk dat Crown Zellerbach International doet en wij op de hoogte zijn van de technische problemen waartegenover Van Gelder Papier komt te staan.

En we verwachten dat de technologische ontwikkelingen bij Van Gelder Papier op dezelfde basis beschikbaar zijn voor Crown Zellerbach International."

Als extra voorbeeld noemt CZI nog testliner als een vraag van VGP waar CZI positief op gereageerd heeft .

Andere terreinen (vooral toekomstig ) zijn :

- beschikbaarstellen van beleidskennis om de VGP leiding aan te vullen en te trainen
- aanvullende kennis beschikbaar stellen op het gebied van marketing en financiering
- zoeken naar markten voor de producten die VGP kan produceren .
- helpen om extra vracht via haven Velsen te laten lopen .

Desgevraagd wordt door CZI duidelijk gemaakt dat zij niet kunnen bijdragen aan het oplossen van het grondstoffenprobleem . Bovendien is CZI bereid om financieringsbronnen te ontwikkelen en te vinden voor 'die sectoren van VGP die zich winstgevend kunnen handhaven ' .

#### De praktijk

##### Management

Na de overname worden besluiten bij Van Gelder steeds nadrukkelijker door CZI genomen . Voor grote en kleine investeringsuitgaven moet toestemming in San Francisco gehaald worden en de investeringen nemen sterk af . Onder de noemer Executive Assistance Agreement (ook wel Management Assistance Agreement genaamd) maakt CZI de dienst uit . Gevolg hiervan is ook dat nederlandse managers verdwijnen .

##### Know how

Naast de voorbeelden Crown Van Gelder en Plastic Film Industrie worden alleen Testliner en Renkum III genoemd . Renkum III is echter ondergebracht in een aparte maatschappij VGC en testliner is nog niets geworden . Voor de hoofdzaak van Van Gelder : het maken van papier levert Crown Zellerbach geen bijdrage .

Bovendien is de overdracht tweezijdig - ook de bestaande kennis van Europa , van glasvlies , van de verpakingsdivisie en andere zaken moet ter beschikking van CZI gesteld worden . Zo ook de honderden experimenten welke met recepten op basis van verschillende soorten Europese cellulose in Velsen gedaan worden .

Wie leert hier van wie tegen welke voorwaarden ?

##### Markt Europa

Tallose onderzoeken worden uitgevoerd op kosten van Van Gelder en deze staan ter beschikking van CZI . Meestal worden externe organisatie- en onderzoeksburo's daarvoor aangetrokken : Stadler Hurter , McKinsey , Jaako Pöyry , Boston Consulting Group hebben alle kortere of langere tijd onderzoeken gedaan naar de papierdivisie .

Ook moet hier genoemd worden dat de bestaande klantenkring en kennis daarover in Europa bij Van Gelder aanwezig was , steeds beschikbaar komt en dus ook aan CZI bekend wordt .

Ook hier de vraag : wie profiteert van wie ?

### Financieel

Een echt aanwijsbaar voordeel voor Van Gelder is de inbreng van 8,5 miljoen bij de overname - hoewel dat hierboven nogal laag genoemd is in verhouding tot het daarmee aangekochte concern . Verder zijn een aantal geldleningen verstrekt (tegen normale condities en heeft CZI geld gestoken in de Couranten papierfabriek - ook tegen normale condities .

### Grondstoffen

Geen enkele steun (zie hierboven) werd of wordt gegeven .

### SAMENVATTING

De overname heeft voor Van Gelder weinig nieuwe voordelen opgeleverd . Eerder nadelen zoals het afremmen van eigen research en produktontwikkeling , het uithollen van de kwaliteit van de personeelsbezetting en bovendien werd een alternatieve koers de weg afgesneden . Dat laatste rijpt te meer voor het eeuwige grondstoffenprobleem : CZI doet daar niets aan , maar maakt het onmogelijk dat Van Gelder combineert met andere ondernemingen om hetzij direct als grotere eenheid betere cellulose voorwaarden te kunnen verkrijgen , hetzij als marktpartner voor celluloseproducent op kan treden .

Voor Crown Zellerbach zijn de nadelen gering te noemen , een zeer beperkt financieel risico wordt gelopen en het concern heeft daarmee een prima toegang gekregen tot Europa en vooral de exacte kennis vergaard over de hele Europese papierindustrie op kosten van Van Gelder .

### De gevolgen voor Van Gelder Papier

De belangrijkste gevolgen kunnen afgelezen worden uit de gepubliceerde produktiecijfers van de papierdivisie : een teruggang van bijna 20% voor de periode 1976/78 ten opzichte van 1970/72 . De tabel geeft de tonnages weer :

| <u>Gemiddelde<br/>Jaarproduktie</u> | <u>Papier<br/>Totaal</u> | <u>Houthou-<br/>dend</u> | <u>Waarvan<br/>Kranten</u> | <u>Hout-<br/>vrij</u> | <u>Verpak-<br/>king</u> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1970-1972                           | 490                      | 225                      | (150)                      | 175                   | 90                      |
| 1976-1978                           | 405                      | 180                      | (130)                      | 160                   | 65                      |
| Teruggang                           | 85                       | 45                       | ( 20)                      | 15                    | 25                      |

Deze teruggang is des te opmerkelijker wanneer we bedenken dat het papierverbruik trendmatig gestegen is , ook in Nederland en in de rest van Europa . Dat laatste is voor Van Gelder van belang omdat het papier voor ongeveer 40% geëxporteerd wordt en de verpakkingsmaterialen voor ongeveer 30% .

Een dalende produktie in een stijgende markt ... dat geeft problemen , met name via het sneeuwbaaleffekt dat gaat optreden .

De sneeuwbal

Er wordt steeds minder papier gemaakt op een machinepark wat daardoor onderbezet raakt . De onderbezetting maakt dat de kosten over steeds minder papier moeten worden goedge maakt . De kostprijsverhoging hierdoor maakt het papier relatief duurder . Wat gevolgen heeft voor de mogelijkheden om winst te maken en ook wat de afzet belemmert . Daardoor wordt er nog minder papier gemaakt wat de gevolgen weer erger maakt .

Verborgene gevolgen

Hierboven werd aangeduid dat de belangrijkste oorzaak voor de problemen van Van Gelder Papier liggen in de erosie van produktie en pakketten . En dat er door de samenwerking met Crown Zellerbach niet alleen in het verleden een aantal twijfelachtige ontwikkelingen in gang gezet zijn ( diversifikaties , uitholling management en ontwikkelingswerk , blokkeren van een andere koers ) maar ook dat er nu nog geen perspectief voor verbetering van papierproduktie en afzet geboden wordt .

Deze gevaren werden tijdenlang gemaskeerd door de stijgende geldomzetten , maar sinds 1979 drukken de verliezen zo zwaar dat het geringe winstoverschot van de laatste 10 jaar in een fors verlies omsloeg en ook openlijk duidelijk gemaakt moest worden dat Van Gelder niet in staat is gebleken het concern op een andere koers te krijgen . Voortgaande financiering werd door de Algemene Bank Nederland afhankelijk gesteld van verdere zekerheidsstelling ( alle activa in onderpand voor nieuw krediet ) en ook obligatiehouders werd een tijdelijk uitstel van aflossingsverplichting gevraagd .

De 100 tot 110 miljoen gulden welke deze wijzigingen op moeten brengen gaan vooral besteed worden aan glasvliesproduktie , waterzuivering en ombouw van een papiermachine in Velsen . Niet in verdere marktontwikkeling .

De tabel illustreert de maskering van de kwalijke ontwikkelingen bij Van Gelder Papier - immers de geldomzetten - in relatief steeds sterkere gulden - nemen toe - hiervoor echter zagen we dat juist de papierproduktie sterk afgenomen is .

| <u>Gemiddelde<br/>geldomzet<br/>(x miljoen<br/>gulden)</u> | <u>Van<br/>Gelder<br/>totaal</u> | <u>Papier</u> | <u>Verpak<br/>king</u> | <u>Handel</u> | <u>Speciale<br/>Vezel<br/>Produkt</u> | <u>Divers</u> |
|--|----------------------------------|---------------|------------------------|---------------|---------------------------------------|---------------|
| 1971-1973  | 620                              | 360           | 100                    | 115           | 35                                    | 10            |
| 1976-1978  | 845                              | 495           | 135                    | 135           | 75                                    | 5             |

Wat de handelsdivisie betreft moet nog vermeldt worden dat deze een afnemend deel van assortiment betreft van de Van Gelder produktiebedrijven ; maar steeds meer inkoopt buiten het concern .

### De personeelsteruggang

Na het hoogtepunt in personeelsbezetting bij Van Gelder Papier bedrijven van bijna 7000 werknemers is in de tien opvolgende jaren dit aantal teruggebracht op bijna 5000 . Tien jaar lang elk jaar circa 200 arbeidsplaatsen verloren gegaan .

Maar ook tien jaar lang een permanente reorganisatie van het werk zelf en daarmee de permanente druk op alle personeelsleden .

Helaas biedt Crown Zellerbach ook nu geen enkel perspectief voor de 'overblijvers' . De erosie van het concern is niet tot staan gebracht , er worden geen structurele verbeteringen in de produktie van papier geentameerd en de druk op de werknemers blijft maximaal .

Via 'natuurlijk verloop' - dikwijls 'geholpen' - werden tot nu toe de afvloeiingen goeddeels gerealiseerd . Maar nu wordt de strategie offensief : bedreigd wordt met complete bedrijfssluitingen en het boetekleed wordt aangetrokken met het oog op de klappen die nog doorgevoerd moeten worden : 'Misschien zijn we in het verleden niet radicaal genoeg geweest' - ook bij Akzo vertelde McKinsey destijds dit verhaal ....

Alsof 2000 mensen eruit niet radicaal genoemd kan worden ...

### Slotopmerkingen

Het lijkt erop dat Van Gelder papier rond 1970 via acquisities en diversificaties op een dwaalspoor geraakt is . De aandacht voor haar hoofdactiviteiten moet daaronder te zeer geleden hebben .

De overname door Crown Zellerbach heeft deze verkeerde richting niet alleen versterkt , maar ook een betere koers onmogelijk gemaakt . En deze situatie duurt onverminderd voort .

De gevolgen welke hierboven geschetst werden zullen zich ook in de nabije en wellicht verdere toekomst onverminderd doen gelden .

Het eerst getroffen daardoor zijn de werknemers welke na tien jaar reorganiseren de fut tot verzet kwijt lijken te zijn .

Zeker is in elk geval dat geen vestiging aan verdere saneringen zal ontkomen - zelfs Renkum niet dat tijdelijk met de nieuwe krantenpapierfabriek enig perspectief kreeg , maar waar nu de 2 oude machines afgebouwd gaan worden ..

Glimmende plannen , nieuwste technologieën , moderne know how , het 'verschrikkelijke groeipotentieel' van elektrografische papieren , en dergelijke cosmetische 'oplossingen' hebben geen waarde wanneer de hoofdzaak vergeten wordt en de hoofdproblemen niet opgelost worden .