

In memoriam Fokker

Over de dood en erfenis van een glorieus bedrijf



Zoals heel Nederland zich altijd de beste coach voelt als 'ons' Nederlands elftal voetbalt of, nog erger, slecht gevoetbald heeft, zo lijkt iedereen te weten waarom Fokker in 1996 failliet ging. Waarom het zonde, een schande of niet nodig was. Waarom het logisch, terecht en onvermijdbaar was. Waarom het de schuld van Fokker, DASA, de overheid of de dollar was.

Frans Swarttouw, Mr. Fokker. Nam in 1983 het gedurfde besluit om tegelijkertijd twee nieuwe vliegtuigen te ontwikkelen en leidde Fokker naar het hoogtepunt in 1989, toen een miljardendeal werd gesloten met American Airlines.

Jürgen Schrempp was CEO van DASA (onderdeel van Daimler-Benz) toen hij zijn 'love-baby' Fokker kocht in 1993. Maar zijn liefde veranderde toen hij de grote baas werd van het gehele Daimler-Benz concern dat later Chrysler opkocht.

In weerwil van hun leiderschap, en misschien ook wel mede vanwege hun leiderschap, ging Fokker failliet. Twintig jaar geleden, op 15 maart 1996 verloren meer dan 5000 mensen per acuut hun baan. Hoe kon dat gebeuren? En wat rest er nog aan erfenis?

Dood

Het faillissement van Fokker is geen geïsoleerde gebeurtenis geweest. Het was het tragische eindpunt van een ontwikkeling. Over het begin van dat einde bestaat veel discussie. Wellicht is het zelfs terug te voeren op de dwarsliggende maar spitsvondige pionier Anthony Fokker die altijd al geld nodig had van familie en vrienden. Is Fokker altijd een beetje Anthony gebleven?. Of is toch het begin gelegd met het zogenaamde dubbelbesluit van toenmalig directievoorzitter Frans Swarttouw. Na de breuk met McDonnell Douglas in 1982, begon Fokker in 1983 gelijktijdig de ontwikkeling van de Fokker 50 en de Fokker 100. Daarvoor was geld nodig. Fokker kreeg 96 miljoen euro steun van de overheid in 1987 in ruil voor ruim 30% van de aandelen. De overheid eiste dat Fokker op zoek ging naar een sterke internationale partner. Dat leidde er toe dat Fokker in april 1993 werd overgenomen door DASA, het onderdeel binnen het Duitse Daimler-Benz waarin alle luchtvaartactiviteiten waren gecombineerd. Edzard Reuter wilde, als allerhoogste baas, van Daimler een wereldwijd soort 'omni-conglomeraat' maken van auto's, treinen, elektronica, defensie en vliegtuigen. Jürgen Schrempp werd CEO van DASA, en DASA werd voor 51% eigenaar van Fokker. De overheid was als aandeelhouder nauw betrokken bij de deal. Echter, door sterk verslechterde omstandigheden in de luchtvaart, een fikse koersval van de dollar en grote eigen verliezen van DASA, werd de overheid gedwongen om (financieel) water bij de wijn te doen. Ze hadden geen keus. In 1993 werd 209

miljoen Euro verlies gemaakt, in 1994 nog eens 204 miljoen en in 1995 was het verlies 598 miljoen Euro, circa 35% van de omzet. Er moest ongeveer 1 miljard euro op tafel komen en beide partijen, DASA en de Nederlandse overheid, verwachtten (en hoopten) dat de ander het merendeel op zich zou nemen. De houding van Schrempp was helder: 'Ab und zu zur Kasse gebeten'. Meedoen is meebetalen.

Voor Fokker CEO Ben van Schaik een enorme frustratie.

“Wij als Raad van Bestuur waren er eigenlijk nauwelijks bij betrokken. Het was een gevecht tussen de Nederlandse overheid en DASA. Samen delen leek het eenvoudigst, maar de Nederlandse overheid vond een half miljard euro simpelweg te veel. De industriepolitiek was dood, het geld was op, en men wilde met goed fatsoen van Fokker af. Ze konden en wilden niet meer en dachten dat het grote Daimler-Benz wel zou bijspringen om Fokker niet te laten vallen”. Maar ook DASA hield vast aan haar voorwaarden. En inmiddels paste Fokker niet meer in de nieuwe visie van Daimler-Benz dat een *global* automobielconcern wilde worden. Op 22 januari 1996 draaiden zij de geldkraan dicht en ging Fokker in surseance. Op 15 maart 1996 viel het doek voor Fokker.

Fokker leeft !

Fokker is niet meer. Dat wil zeggen, niet meer als zelscheppende vliegtuigindustrie in Nederland, met aansprekende producten, een indrukwekkende productielijn, en altijd iets te melden in de media. Met het einde van Fokker en het directe ontslag van meer dan 5000 mensen, lijkt er veel belasting te zijn betaald over de erfenis. Maar na 20 jaar kun je wellicht ook zeggen dat de erfenis goed is belegd en goed is geïnvesteerd. Het totale vermogen is flink gegroeid.

Toen Fokker failliet ging kwam er bij benadering 100.000 jaar ervaring op de markt. Veel specialisten en managers kwamen goed terecht. Ze vlogen door naar topposities in het Nederlandse bedrijfsleven. Daar verspreidden ze hun specifieke ervaring onder een hele generatie Nederlandse ondernemers, bestuurders en managers. Het Fokker van toen is dood. Maar de geest en de opgedane ervaring leeft voort, en beïnvloedt nog steeds het management van diverse organisaties en het denken over leiderschap en succesvol ondernemen.

Wat valt er te leren van topmanagers, directeuren en bestuurders die allen op hetzelfde moment met een vergelijkbare ervaring uit hetzelfde bedrijf afkomstig waren? De werkomgeving, waarin zij gevormd waren, was intellectueel een enorm uitdagende en complexe omgeving, die een sterk beroep deed op samenwerken, collectieve ambitie, doorzettingsvermogen en keihard knokken met elkaar. Wat hebben zij steeds meegenomen op hun verdere reis? Wat is hergebruikt, verbeterd, tot verdere waarde gebracht? En wat was juist onnodig of onwenselijk om mee te nemen op reis?

Positieve erfenis

Met 10.000 mensen aan twee of drie producten werken, die voor veel geld aan een beperkt en overzichtelijk aantal klanten over de hele wereld verkocht worden, schept een band en vormt een cultuur. Een eigen cultuur, gekenmerkt door trots en passie. Een glashelder gezamenlijk doel en een gemeenschappelijk belang. Dat genereert kracht. Het is wezenlijk om een ziel in een bedrijf te brengen. Uit te dragen wat het bedrijf is, waar het voor staat, waar het heen wil en hoe de medewerker daaraan kan bijdragen. Bevorder emotie, passie en trots door er continu en goed over

te communiceren, met elkaar en op alle niveaus. Dit heeft positieve invloed op motivatie, productiviteit, efficiency en daadkracht van de individuele medewerker, en op de slagkracht van het bedrijf als geheel. Bovendien trekt het de juiste mensen aan.

Vliegtuigen kun je niet in je eentje maken of verkopen, dus samenwerking, elkaars rol respecteren en teamwork zijn een must. Er was altijd dynamiek, altijd iets aan de hand, er moest altijd worden geknakt. Samenwerking is een van de belangrijkste pijlers voor succes. Maar dan wel echt samenwerken. Dat gaat verder dan samen werken. Het behelst verbinden en bundelen van kennis en ervaring met het oog op een realiseerbaar doel. Elkaar daarin versterken, aanvullen, compenseren, corrigeren. Met het bedrijfsbelang voorop. Samenwerken is ook sneller en efficiënter dan alles opschrijven en vastleggen.

Het faillissement van Fokker is het treurige, dramatische en volgens velen onverdiende einde van een glorieus bedrijf en tijdperk. Maar het is ook een begin, een vertrekpunt, waarop duizenden geëngageerde, hooggeschoolde en grotendeels zeer ervaren medewerkers beginnen aan een exodus – en daarmee exporteur worden van ‘de Fokkerervaring’.

Fokker kenmerkte zich door lef, vechtlust en doorzettingsvermogen. Spitsvondig zijn. Doorgaan waar anderen ophouden, zelfs tegen beter weten in. Het helpt als je net als Fokker een pragmatisch bedrijf bent, waar horizontale communicatie de standaard is. Laagdrempelig en direct. Een no-nonsense organisatie. Mensen beoordelen op inhoud en prestaties, niet op strepen of posities. Vrijheid, ruimte en verantwoordelijkheid geven, zorgt dat er creativiteit kan vrijkomen. Geef mensen vertrouwen en ze geven het terug. Wie het weet mag het zeggen. En niet andersom: wie het mag zeggen weet het (zogenaamd). Ook het hanteren van een geïntegreerde aanpak. De klant *echt* begrijpen en er echt alles voor over hebben om *zijn* operatie, op alle niveaus, te verbeteren. Betrokkenheid tonen bij zijn business. Wees nieuwsgierig, vraag ook een derde keer waarom. Heb oog voor elkaars belangen en streef naar open samenwerking. Het nadeel van de ander is niet jouw voordeel.

Nooit meer

Ervaring, schreef Oscar Wilde, is de naam die we geven aan de som van onze fouten. Het faillissement van Fokker heeft op alle medewerkers en ook op de voormalig managers een onuitwisbare diepe indruk gemaakt. Het faillissement heeft hun leven, hun loopbaan en hun opvattingen over leiderschap en bedrijfsvoering in hoge mate beïnvloedt. Men heeft daadwerkelijk veel geleerd. Allen tonen zich ook vastberaden: dit nooit meer! Het mag niet nog eens zo misgaan. Op bijna darwinistische wijze streven zij er naar om het positieve van het Fokker-gen door te geven. Om het vooral niet verloren te laten gaan. En om het te evolueren.

Trots en passie zullen vaak leiden tot een onderscheidende identiteit en authenticiteit, maar kunnen ook uitmonden in betweterigheid en geslotenheid, in een cultuur waar het moeilijk is om nog tussen te komen. Het is dus belangrijk de organisatie te voeden met nieuwe jonge mensen. Waarbij het zaak is deze op zorgvuldige manier op te nemen in de organisatie.

Samenwerking mag nooit een doel op zich zijn. Het gaat altijd om het resultaat. Dit resultaat moet helder gedefinieerd, haalbaar en aan iedereen bekend zijn. Vrijheid en eigen verantwoordelijkheid behoren afgestemd te zijn op en bij te dragen aan de gezondheid van het bedrijf.

Bij Fokker had men te maken met een financieel complex bedrijf. Lage productieaantallen, extreem hoge verkoopprijzen, een grote tijdsspanne tussen order en levering. Een order laten lopen tegen wellicht te lage prijzen heeft ook grote consequenties. Idem dito als het gaat om het wel of niet ingaan op complexe klantenwensen. Maar in zijn algemeenheid is de les wel dat kosten en baten op tijd in balans gebracht moeten worden. En dat vergt transparantie en openheid van zaken: iedereen mag weten hoe het bedrijf ervoor staat. En als kosten en baten niet in balans zijn, grijp dan direct in. Niet afwachten, niet door laten sudderen, ook niet – juist niet - als het om heilige huisjes gaat. De belangrijkste les blijft dat de totale bedrijfsvoering gezond moet zijn en blijven. Dat betekent intensief vooruit blijven denken. Niet alleen nadenken, maar vooral ook vóórdenken.

Een andere geleerde les is: zorg voor eenheid in de top. Hoe dan ook. Een scheuring in de top doortrekt het bedrijf. Medewerkers zien wat er gebeurt en reageren erop, kiezen partij, raken verdeeld. Eenheid in de top is zelfs zo belangrijk, dat een directeur of bestuurder er desnoods de eigen portefeuille voor moet durven inleveren. Ook dat is leiderschap.

Voor de individuele medewerker geldt dat een faillissement niet het einde is. Het betekent ook nieuwe kansen, nieuwe wegen, nieuwe mogelijkheden. Blijf altijd jezelf ontwikkelen. Een switch op zijn tijd is goed. Blijf niet hangen in het verleden, kijk vooruit. Er zijn altijd nieuwe bestemmingen om naar door te vliegen.

Fokker leeft voort in de kennis, de ervaring en de bevoegdheid van hen die er ooit werkten en die wat ze leerden en meemaakten nog dagelijks toepassen.

In het boek Doorgevlogen – de waarde van ervaring, vertellen oud Fokker managers hoe zij succesvol zijn doorgevlogen naar verschillende bedrijven in diverse branches. Ze vertellen wat zij geleerd hebben van hun unieke en energerende tijd bij Fokker.

Dit artikel is gebaseerd op het boek Doorgevlogen – de waarde van ervaring.

Te bestellen via www.doorgevlogen.nl, managementboek.nl, bol.com of via de boekhandel.

In memoriam Fokker

Over de dode niets dan goeds

Hieronder zijn quotes verzameld uit het boek Doorgevlogen – de waarde van ervaring. Voor dit boek zijn 32 voormalige Fokker managers geïnterviewd over hoe zij met hun Fokkerervaring doorvlogen naar hun volgende bestemmingen. Spreken over Fokkerervaring is bijna onmogelijk zonder ook over het faillissement te praten.

Speeltuin

“Fokker ging niet failliet omdat het slechte vliegtuigen bouwde of omdat het te weinig vliegtuigen verkocht. Fokker ging failliet omdat het bedrijf, hoewel groot in Nederlandse context, uiteindelijk te klein bleek om, voor twee programma’s tegelijkertijd, de lange ontwikkeltrajecten en doorlooptijden te kunnen overbruggen. Omdat het kostenniveau structureel te hoog lag. Door klanteneisen waarvan men zich niet kon veroorloven ze af te wijzen. Door complexe contracten met partners en toeleveranciers. En omdat door ongunstige valutaontwikkelingen teveel vliegtuigen minder opbrachten dan het kostte om ze te bouwen. Dat kun je wijten aan pech, aan slecht management en financieel beleid of aan ernstige strategische misrekeningen, maar je kunt onmogelijk stellen dat Fokker slechte vliegtuigen bouwde. Integendeel! In veel opzichten waren de Fokker 50 en de Fokker 100 hun tijd vooruit. De vliegeigenschappen waren *state of the art*, een genot voor elke piloot om mee te vliegen.” <JvdG>

“Aan de samenwerking binnen het bedrijf lag het niet: die was goed. Maar ze was niet nadrukkelijk genoeg gericht op het werkelijk, in zijn totaliteit te realiseren resultaat. Niet alleen samen een prestatie leveren, maar een prestatie die er daadwerkelijk toe leidt dat je als bedrijf toekomst hebt – dat is wat telt.” <BD>

“Het financiële resultaat van de samenwerking werd bij Fokker niet kritisch genoeg geregeld.” <BD>

“Er werd gewoon niet gemanaged. Het was een speeltuin voor jonge mensen.” <GH>

“Het bedrijf was niet ingericht op de groeispurt die het doormaakte.” <GH>

“Fokker ging op een bezopen moment failliet. De markt voor regionale vliegtuigen was flink aan het aantrekken en allerlei partijen wilde daar wel instappen.” <ADSE>

“De knowhow was geweldig, maar het resulteerde in een vliegtuig dat te mooi was voor de markt waar het op mikte. De *sophistication* was veel te hoog voor de regionale markt. We wilden van alle wallatjes eten.” <MvE>

“Natuurlijk heeft de overheid steken laten vallen, met name in de relatie met DASA. Dat waren in feite twee partijen die het hadden moeten regelen. Maar men wilde niet meer. Want de vooruitzichten waren helemaal niet slecht. De markt trok aan, de dollar ging beter, het bedrijf was behoorlijk afgeslankt.” “Uiteindelijk hebben ze Fokker toch op het meest lullige moment kapot laten gaan.” <MvE>

“Verdomme, we zaten er met zijn allen bij en uiteindelijk liep het over ons heen. Ik had nooit gedacht dat ze het zouden laten klappen.” <BvS>

Ballen

“We waren zo dicht bij het einde van de tunnel. Maar we hadden een groot probleem met de geloofwaardigheid. De Nederlandse overheid geloofde er gewoon niet meer in.” “Men wilde bij de Nederlandse overheid het probleem kwijt. De industriepolitiek was dood en men wilde met goed fatsoen van Fokker af.” <BvS>

“Toen Jürgen Schrempp Daimler-baas werd veranderde zijn agenda. Hij wilde met Daimler een hele andere richting op. Terug naar een mondiale automobielenonderneming.” <BvS>

“Een autofabrikant weet de ballen van vliegtuigen”. <FS>

“Het faillissement van Fokker is geen geïsoleerde gebeurtenis geweest. Het was het tragische eindpunt van een ontwikkeling.” <JZ>

“Niemand die in een leidinggevende functie bij Fokker gewerkt heeft, kan zich onttrekken aan medeverantwoordelijkheid voor het faillissement.” <JZ>

“Fokker was een bedrijf dat productkwaliteit en klanttevredenheid boven het financiële resultaat verhief en daarvoor de ultieme prijs moest betalen.” <JvdG>

“Er was een headhunter die vertelde dat als hij alle verkopen optelde van de Fokker mensen die hij gesproken had, Fokker een orderboard voor jaren zou moeten hebben. Maar logisch: als je met 5 man 10 vliegtuigen verkoopt, telt ieder er 10 en niet 2.” <DA>

“Er is een generatie in Nederland die niet weet dat wij in Nederland vliegtuigen maakten.” <PvV>

“Fokker was te groot voor Nederland, te klein voor de wereld.” <RvdH>

Rollebollend

“Er heerste toch wel een beetje jongensachtige naïviteit, en dat is niet goed in een grote onderneming. Dat leidt tot dingen wel weten maar niet doen. Er werd te vaak om de hete brij heen gedanst, ten koste van slagkracht en daadkracht”. <PvV>

“Bij Fokker was de teamspirit er wel, maar het harde ingrijpen ontbrak. Voor de mensen was dat lekker, voor het bedrijf was het funest.” <PvV>

“Bij Fokker hebben we zeker acht à negen jaar gehad dat de Raad van Bestuur rollebollend over elkaar viel zonder dat er één duidelijke lijn was. Iedereen voelt dat. Het is funest.” <DA>

“Als je een slecht product hebt, ben je nergens. Als je een marktprobleem hebt, ben je dood. Maar als je product-marktcombinatie goed is, dan zijn volgens mij de politieke en financiële problemen altijd op te lossen.” <AtK>

“Fokker heeft zijn eigen faillissement ge-engineerd (‘zelf gedaan’ zou Youp van ’t Hek zeggen).” <RdH>