

**“Als je de organisatie van een onderneming fundamenteel wijzigt,
kun je je niet losmaken van het verleden”**

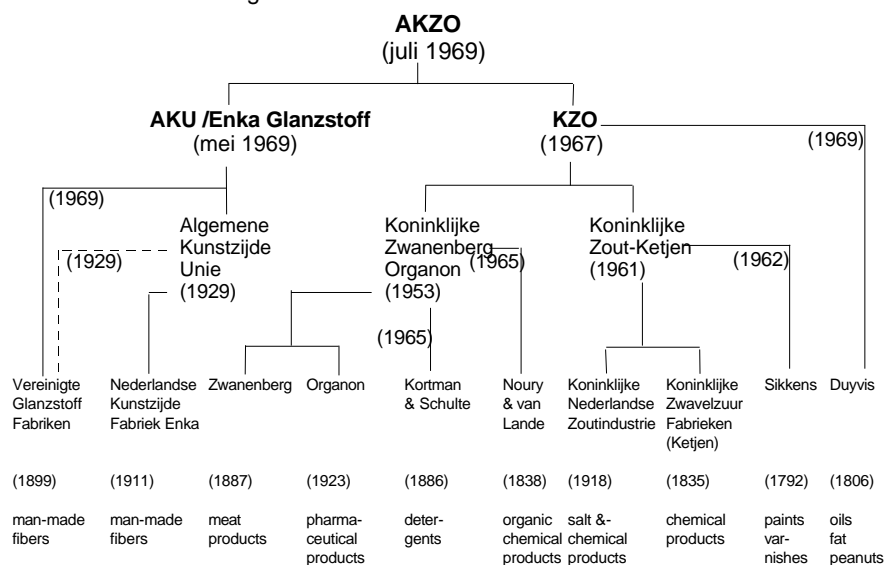
Jhr. mr. A.A. Loudonⁱ

Hoofdstuk 4 De historische context Akzo (1969 - 1981)

Dit hoofdstuk bevat een analyse van de ontstaansgeschiedenis en de ontwikkeling van Akzo in de periode tot en met 1981. Deze analyse van de historische context geeft een beeld van de historisch gegroeide situatie en management problematiek, die de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur van Akzo N.V., Loudon, mei 1982 aantrof bij diens aantreden.

4.1 Ontstaansgeschiedenis Akzo (< 1969)

Akzo is het resultaat van een reeks fusies. In mei 1969 fuseerden het Nederlandse AKU en het Duitse Glanzstoff tot de nieuwe onderneming Enka-Glanzstoff. De houdstermaatschappij van deze nieuwe binationale onderneming, AKU N.V., fuseerde slechts twee maanden later met KZO N.V. Uit de fusie tussen AKU en KZO is Akzo ontstaan. Zowel AKU als Glanzstoff produceerden sinds decennia vezels. KZO (Koninklijke Zout Organon) daarentegen was een gediversifieerde onderneming en is op haar beurt ontstaan uit de fusie tussen Koninklijke Zwanenberg Organon en Koninklijke Zout-Ketjen (KZK) in het jaar 1967. Deze beide ondernemingen zijn wederom het resultaat van een proces van concernvorming⁶¹.



Figuur 4.1 Totstandkoming Akzo (bron: Akzo brochure “A new identity for Akzo”, 1987).

⁶¹ De basis van Koninklijke Zwanenberg Organon werd gevormd door Zwanenberg Organon (Pharma), Kortman & Schulte (wasmiddelen) en Noury & Van der Lande (organische chemische producten). De basis van Koninklijke Zout-Ketjen (KZK) werd gevormd door de Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie (zout, zoutderivaten), de Koninklijke Zwavelzuurfabrieken Ketjen (chemische producten) en Sikkens (verf).

De fusie tussen AKU en Glanzstoff (mei 1969):

De fusie, of nauwkeuriger - het "akkoord tot nauwere samenwerking" -, tussen AKU en Glanzstoff in mei 1969 sloot een periode af van maar liefst veertig jaar⁶², waarin beide vezelondernemingen niet of nauwelijks samengewerkt hadden. Illustratief voor hun verhouding is dat de investeringsvoorstellen van Glanzstoff slechts één keer per jaar, en dan nog slechts op zeer globale wijze, aan de orde werden gesteld in de Raad van Bestuur van AKU. De nieuwe ENKA-Glanzstoff combinatie kreeg, zoals tijdens de fusiebesprekingen was afgesproken, een paritair uit Nederlanders en Duitsers samengestelde Raad van Bestuur. In de binationale onderneming moest nog lang tussen de Nederlandse en Duitse belangen gemanooeuvreerd worden. De ENKA en Glanzstoff combinatie werd enkel in theorie geleid alsof het één onderneming was. In de praktijk zette de Duitser Vaubel in Wuppertal gewoon de Glanzstoff vergaderingen voort; de Nederlander Hessels deed hetzelfde in Arnhem. Er waren nog maar nauwelijks gesprekken begonnen over de vormgeving van de samenwerking tussen Arnhem en Wuppertal, toen volkomen onverwacht werd aangekondigd dat de houdstermaatschappij AKU N.V. voornemens was een fusie aan te gaan met KZO N.V.

De fusie tussen AKU en KZO:

Kraijenhoff (KZO) en Meerburg (AKU) hebben de fusie tot stand gebracht. Kraijenhoff, die in 1963 de leiding van Zwanenberg Organon overgenomen had van de pionierondernemer Van Swanenberg, wilde de expansie van het bedrijf in versneld tempo voortzetten. Hij had een concern voor ogen dat op het terrein van pharma en chemie een belangrijke internationale positie moest innemen, waarbij zijn grote ideaal was het sterk uitbouwen van de Pharma activiteiten in de VS door middel van overnames.

Meerburg's ambitie (AKU) was in Europa een grote onderneming te vormen op chemisch gebied. Dit kon alleen worden bereikt door een fusie⁶³. In de jaren zestig heeft AKU een aantal vergeefse toenaderings- en fusiepogingen ondernomen (waaronder KZK, Shell). Ook de voorgenomen fusie tussen AKU en DSM werd op het allerlaatste moment afgebroken⁶⁴. Na het afketsen van dit plan heeft Kraijenhoff het initiatief genomen voor een gesprek met Meerburg. Kraijenhoff had kort daarvoor een gesprek gevoerd met Ramsey, de president van American Enka die toen toevallig in Europa was. Bij deze ontmoeting groeide bij Kraijenhoff de overtuiging dat een fusie met AKU niet alleen de benodigde cash

⁶² AKU had in het jaar 1929, tijdens de crisisperiode, de meerderheid (76%) van de aandelen van haar Duitse concurrent Glanzstoff in handen weten te krijgen. Tijdens het nationaal-socialistische regime in Duitsland werden samenwerkingspogingen door de Duitse overheid bemoeilijkt. Tijdens de bezetting namen Duitse bestuurders als gedelegeerd commissaris het dagelijkse bestuur van AKU in Arnhem over. Ook na de oorlog was er nauwelijks sprake van samenwerking doordat er een overeenkomst was gesloten die inhield dat Glanzstoff zich primair richtte op de Duitse binnenlandse markt. AKU richtte zich op de internationalisatie en de overzeese gebieden. De periode van 1950 - 1968 was er een van snelle expansie. Beide concurrenten zaten dan ook nauwelijks in elkaars vaarwater. Pas toen Glanzstoff in 1968 voor het eerst in haar geschiedenis een (weliswaar licht) verlies leed, had AKU haar kans schoon gezien en aangedrongen op intensievere samenwerking.

⁶³ AKU was zich onder leiding van zijn voorganger Meynen begin jaren zestig namelijk bewust geworden dat diversificatie en risicospreiding noodzakelijk was. AKU was (te) sterk afhankelijk van de vezelactiviteiten; deze maakten 85% van de omzet uit. Bij andere concerns zoals Hoechst, ICI en DUPont bedroeg dat toentertijd niet meer dan 30% van de omzet. Meerburg wilde tot een chemisch concern komen, waarin de vezelomzet van de nieuw te vormen onderneming eveneens niet meer 30% zou bedragen.

⁶⁴ Onder de codenaam 'Dakmus' waren in de periode 1966-1968 intensieve en geheime besprekingen gevoerd tussen AKU en DSM over de mogelijkheid van een fusie. Deze voorgenomen fusie werd tijdens de laatste en beslissende vergadering echter geheel onverwacht geblokkeerd door de voorzitter van de Raad van Commissarissen van DSM. Deze had, tegen de achtergrond van het akkoord tot nauwere samenwerking dat AKU met Glanzstoff was overeengekomen, plotseling nieuwe financiële eisen gesteld.

flow voor het versterken van de Pharma activiteiten kon opleveren, maar tevens een invulling kon betekenen van de wens van KZO om een significante positie in de VS te verwerven. American Enka kon daarbij als bruggenhoofd dienen. Kraijenhoff was ook geïnteresseerd in de basisresearch van AKU, te meer daar KZO niet over eigen corporate research beschikte; deze was over de verschillende werkmaatschappijen versnipperd. Kraijenhoff en Meerburg werden het in een aantal gesprekken snel eens over de wens de krachten van beide Nederlandse ondernemingen te bundelen. Vits, een van Glanzstoff afkomstige Duitse commissaris van AKU N.V., wilde geen vermindering van het Duitse belang in de nieuwe onderneming, maar bood vergeefse tegenstand. Zo kon, geholpen door een gelukkige omstandigheid⁶⁵, snel een fusievoorstel worden gepubliceerd.

4.2 De nieuwe onderneming (1969 - 1971)

Doelstellingen van de nieuwe onderneming Akzo:

Akzo was gericht op groei, zowel door diversificatie, internationalisatie als innovatie. De fusiedoelstelling illustreerde de groeiambities van het nieuwe Akzo concern. Zowel AKU als KZO zagen de fusie als een doorbraak in de realisering van hun concerndoelstellingen. De nieuwe onderneming Akzo nam in Nederland na Shell, Unilever en Philips de vierde plaats in op de ranglijst van de grootste Nederlandse concerns. Onder de chemische concerns in de wereld prijkte AKU/KZO ergens tussen de tiende en twaalfde plaats. Akzo was weliswaar een gediversifieerd concern, maar de (traditionele) vezelactiviteiten van Enka Glanzstoff domineerden de nieuwe onderneming (zie bijlage bij hoofdstuk 3, tabel 1). De chemische vezels maakten over het boekjaar 1969 52% van de omzet van Akzo uit, en genereerden maar liefst 69% van het bedrijfsresultaat. De fusiedoelstelling voor het jaar 1969 was een omzet van fl 6 miljard (1968: fl 5,2 miljard) en een nettowinst van omstreeks fl 300 miljoen (1968: fl 248 miljoen). Deze werd in het eerste Akzo jaar ruimschoots gehaald (omzet Akzo 1969: fl 6,4 miljard; nettowinst fl 308). Het jaar 1969 was voor zowel AKU als Glanzstoff een van de beste jaren uit hun geschiedenis. Op grond van dit positieve resultaat formuleerde de voorzitter van de Raad van Bestuur van Akzo (Soesbeek), in een planningbrief (juni 1970), dan ook zeer ambitieuze doelstellingen voor het nieuwe Akzo concernⁱⁱ. De lange termijn omzetdoelstelling ging uit van fl 12,6 miljard omzet in het jaar 1975 en hoge Return-On-Investment-doelstellingen. Resultaten zoals die in 1969 in de vezels werden behaald, konden daarna echter niet meer worden gerealiseerd⁶⁶. Ook de lange termijn omzetdoelstelling werd bij lange na niet gerealiseerd (vergelijk: werkelijke omzet Akzo in 1975 is fl 7,7 miljard).

Opzet van de topstructuur:

Tegen de achtergrond van de excellente resultaten en de uitstekende persoonlijke verhouding tussen Kraijenhoff en Meerburg bereikte men snel overeenstemming over de nieuwe topstructuur. De samenstelling van de Raad van Bestuur had, net als die van de Raad van Commissarissen, weinig problemen gegeven. De (omvangrijke) Raad van Bestuur bestond uit een voorzitter, drie plaatsvervangende voorzitters, vier leden met een functionele portefeuille, alsmede uit zes divisievoorzitters. De Raad van Bestuur was als

⁶⁵ In de maanden voordat op 11 juli 1969 de fusiebesprekingen met KZO wereldkundig werden gemaakt, was de koers van het AKU-aandeel flink gestegen en op een niveau terechtgekomen dat tot het hoogste in jaren behoorde. Het KZO aandeel daarentegen was om onduidelijke reden gedaald. Door deze toevallige en gelukkige omstandigheid was een aandelenruil binnen bereik gekomen. Voordien had de lage notering van het AKU aandeel fusie mogelijkheden juist belemmerd.

⁶⁶ In de loop van het jaar 1969 hadden AKU, KZO, Akzo dan ook, tegen de achtergrond van de euforie van de zeer gunstige economische conjuncturele omstandigheden en het vooruitzicht m.b.t. de verwachte mogelijkheden in de Europese Economische Gemeenschap, nog een groot aantal ondernemingen overgenomen.

collectief verantwoordelijk voor de groei, winst en rendement van Akzo. Besluitvormingsprocessen in de Raad van Bestuur waren derhalve gebaseerd op het consensus principe.

Enka Glanzstoff domineerde Akzo. Zij nam maar liefst 52% van de omzet en 69% van het bedrijfsresultaat van Akzo (1969) voor haar rekening. Ook domineerde zij in termen van het relatieve personeelsbestand en geïnvesteerd kapitaal. Enka Glanzstoff beschikte over een eigen Raad van Bestuur⁶⁷. Op grond van het pariteitprincipe was de Raad van Bestuur van ENKA GLANZSTOFF paritair samengesteld uit Nederlanders en Duitsers. De Duitser Vaubel was formeel de voorzitter, maar had in feite een gelijke status als de Nederlander Hessels, die formeel de functie van vice voorzitter bekleedde. Vaubel leidde de vergaderingen in Wuppertal, Hessels in Arnhem. Echter, al snel werd duidelijk dat deze "twee kapiteins op één schip" constructie niet werkte. Geen van beiden nam daadwerkelijk de algemene leiding op zich. Enka Glanzstoff kon toentertijd, in tegenstelling tot de overige divisies, niet als een "productdivisie" worden beschouwd, maar werd meer gezien als een "concern binnen een concern".

Opzet van de concernorganisatie:

Bij de opzet van de concernorganisatie werd een onderscheid gemaakt tussen drie hoofdproductgroepen: (1) chemische vezels en daarmee samenhangende producten, (2) chemische en farmaceutische producten en (3) consumentenproducten. De chemische vezels bestonden uit Enka Glanzstoff en Enka International, waarin alle vezelondernemingen of deelnemingen in de VS, Groot-Brittannië, Spanje, Argentinië, Columbia, Brazilië, Mexico en India waren gebundeld. De Chemische en farmaceutische producten bestonden uit vier divisies: Zoutchemiedivisie, Chemische divisie, Coatingsdivisie en Farmaceutische divisie. Consumentenproducten bestond uit drie divisies: levensmiddelen divisie⁶⁸, huishoudelijke producten divisie en cosmetische divisie⁶⁹. De verschillende "divisies" werden echter in de beginfase van Akzo nog in hoge mate gedomineerd door de van oorsprong dominante "groepsmaatschappijen"⁷⁰.

De grondslag van het nieuwe Akzo concern was dat de resultaatverantwoordelijkheid (winstgevendheid en groei) bij de leiding van de productdivisies berustte. Kraijenhoff:

"Wij zijn nooit uitgegaan van de gedachte van een centraal geleide onderneming. Centraal geregeld werden alleen de financiën, de planning en de strategie. Voor het overige kregen de bedrijven de grootst mogelijke vrijheid om zaken te regelen zoals de markt dat vroeg. Daarbij moet ik er wel op wijzen, dat wanneer de onderneming in de toekomst verder zou uitgroeien ons vooral een divisionele verantwoordelijkheid voor ogen stond. De zoutchemie divisie, de chemische divisie, de coatingsdivisie, de farmaceutische divisie, de levensmiddelendivisie en de huishoudelijke producten

⁶⁷ Enka Glanzstoff nam binnen de Akzo Raad van Bestuur overigens ook getalsmatig een bijzonder positie in doordat drie Enka Glanzstoff Raad van Bestuursleden hierin zitting hadden.

⁶⁸ Als gevolg van deze eerste (achteraf gezien nog lichte) inzinking van de markt voor chemische vezels (met name de textiele vezels) vielen de resultaten over het jaar 1970 flink tegen. Tegen deze achtergrond werden in eind 1970 ook de Zwanenberg vleesfabrieken afgestoten. Door de afstoting van Zwanenberg werd de basis van de levensmiddelendivisie te smal. Het restant van de levensmiddelendivisie werd vervolgens, samen met de divisie huishoudelijke producten, geïntegreerd in een 'nieuwe' divisie Consumentenproducten. De verkoop van Zwanenberg was voor het jonge concern Akzo dan ook een eerste gevoelige klap; de ambitie om ook een positie in de levensmiddelen sector op te bouwen werd teruggeschroefd.

⁶⁹ De vorming van "divisies" binnen Akzo betekende dat een aantal voorafgaande kleinere fusies weer ongedaan waren gemaakt. Zo kwam Noury & Van der Lande in de Chemische divisie terecht, en werd Chefaro onder de hoede van de Farmaceutische divisie geplaatst.

⁷⁰ De chemische vezels divisie werd bijvoorbeeld gedomineerd door AKU, Glanzstoff, American Enka en Enka International. De Coatingsdivisie werd gedomineerd door Sikkens, de Farmaceutische divisie door Organon, de Zoutchemiedivisie door voormalige KNZ, de chemie divisie door Ketjen en de Consumentenproductendivisie door Kortman & Schulte.

divisie zouden dan in de onderneming blijven worden beschouwd als aparte eenheden. Wij gingen ervan uit dat de drie centraal geleide onderdelen van het beleid - financiën, planning en strategie - van de onderneming uit voldoende verwantschap met elkaar zouden hebben. Er werd ook op gerekend dat tussen activiteiten zoals de farmacie en de huishoudelijke producten over en weer impulsen zouden ontstaan. Daar is achteraf niet zoveel van terechtgekomenⁱⁱⁱ.

In de praktijk bleek al snel dat de divisiepresidenten zich concentreerden op de gang van zaken in hun eigen divisie. De divisiepresidenten voelden zich in deze beginfase nauwelijks in hun invloed aangetast, ondanks het uniformeren van de administratieve procedures en een nieuwe goedkeuringsprocedure voor investeringsplannen. De daadwerkelijke "Akzo" problemen werden niet in de grote Raad van Bestuur, maar in kleine kring besproken. Deze bestond uit Kraijenhoff, Bakkenist, Soesbeek en Meerburg; de Duitser Vaubel hield kantoor in Wuppertal en was zelden aanwezig in Arnhem. In de centrale staf, waar staffunctionarissen van AKU en KZO tot één centraal stafapparaat waren geïntegreerd, bouwden zich al snel spanningen op. De voormalige AKU staf had in het verleden een sterk beleidsbepalende rol gespeeld. De in omvang beperkte voormalige KZO staf had zich daarentegen steeds geconcentreerd op concertaken. Door deze historisch bepaalde verschillen ontstonden er in de staf al snel discussies over de omvang, rol en betrokkenheid van 'de centrale staf', alsmede over de toegang tot de Raad van Bestuur.

Vorming Akzona (Amerikaanse landenorganisatie; 1970):

In 1970 werd een organisatiewijziging doorgevoerd die slecht viel bij de divisies. Eind 1970 besloot de Raad van Bestuur, op initiatief van Kraijenhoff, tot de oprichting van Akzona Inc (Akzo North America). De oprichting van Akzona had tot doel alle Akzo bedrijven in de VS onder één managementverantwoordelijkheid te integreren. Akzona diende uit te groeien tot een replica van Akzo in de VS⁷¹. De oprichting van Akzona leidde tot heftige reacties in de verschillende divisies. Vooral bij Pharma, Zoutchemie en de Coatingsdivisie viel de vorming van Akzona slecht, omdat deze divisies er weinig voor voelden de zeggenschap over hun eigen activiteiten aan Akzona over te dragen. Enkele productdivisies weigerden zelfs enige tijd om onder de Akzona vlag in de VS acquisities te doen.

Een nieuwe strategische planningssysteem (1971-1972):

De Akzona situatie droeg bij tot een verwijdering tussen de divisies en het kleine comité uit de Raad van Bestuur (de Akzo-holding). Kraijenhoff, die als voorzitter binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk was voor de strategische planning, had zich zelf tot doel gesteld een adequaat planningssysteem te ontwikkelen. Hiermee illustreerde hij wederom een organisatiedenker te zijn⁷². Begin 1971 beschikte Akzo nog niet over een adequaat plannings- of managementinformatiesysteem, waardoor de top onvoldoende zicht had op de strategische samenstelling van het portfolio van Akzo. Het strategische plan van Akzo was in deze fase in hoge mate een optelsom van de strategische plannen van de

⁷¹ In Akzona Inc. werden dan ook de Amerikaanse belangen van Akzo gebundeld. Naast American Enka (door AKU opgericht in 1925) werden onder meer het in 1969 geacquireerde International Salt, Organon Inc. (door Organon opgericht in 1947) en de draad- en kabelproducent Brand-Rex in de nieuwe Akzona holding ondergebracht. De leiding van Akzona werd toevertrouwd aan CS Ramsey, tot dan de bestuursvoorzitter van American Enka, in wie Kraijenhoff een groot vertrouwen stelde. Akzona was echter niet voor 100% eigendom van Akzo; het Akzo belang in Akzona bedroeg 'slechts' 57%. In de 'Board of Directors' had Akzo slechts het recht op eenderde van de te verdelen 'Directors'.

⁷² Kort na zijn aantreden als president-directeur van Zwanenberg Organon in 1963 heeft Kraijenhoff, als tweede opdrachtgever in Nederland, het Amerikaanse adviesbureau McKinsey ingehuurd om de organisatie eens tegen het licht te houden. Het effect van die operatie was dat er een divisiemodel werd ingevoerd, dat in de tot dan toe gehanteerde organisatie- en managementpraktijk van KZO grote veranderingen bewerkstelligde. De vorming van divisies (met bijbehorende concernorganisatie en -staf) maakte een snelle expansie van Zwanenberg Organon in de jaren 1963-1969 mogelijk.

verschillende divisies. De corporate 'planning letter' verschaftte wel enkele kaders aan de divisies, maar de invloed van Akzo corporate op de (strategische) ontwikkelingsrichting van de divisies was feitelijk gering. Tussen corporate en divisionele sleutelactoren was nauwelijks sprake van samenwerking. Tieleman (de toenmalige directeur Strategische Planning) zei hierover:

"Mijn voorganger kwam nooit bij de divisies. Rond 1971 waren de divisies zo sterk dat wij als centrale stafmedewerkers niet naar de divisies toe mochten. En als we naar de divisies gingen moesten we aan de divisiepresident vragen of we een gesprek mochten hebben met een van zijn medewerkers. Het was 'not done' dat iemand van de holding naar de divisie ging"⁷³.

Om die situatie te verbeteren werd een onderzoek ingesteld dat leidde tot het rapport "Akzo product Mix analyse" (26 juli 1972). Het was voor Akzo het eerste rapport dat zicht gaf op de samenstelling van het businessportfolio. Door de Raad van Bestuur werd op aandringen van Kraijenhoff besloten om op basis van het Akzo Product Mix rapport een nieuw managementinstrument voor de strategische planning van Akzo te ontwikkelen⁷³. Nieuwe, voorheen niet of met een mindere sterke betekenis gehanteerde concepten als "**productmix**", "**Portfolio Planning Unit (PPU)**" en "**structurele rentabiliteit**", speelden in het nieuwe planningsstelsel een essentiële rol. Door het nieuwe strategische planningsstelsel kon voor het eerst worden gediscussieerd over mogelijke portfolio keuzen van Akzo en de verantwoordelijkheid van de divisies daarin.

4.3 Eerste vezelcrisis (1972 - 1974)

Aanloop tot en nasleep van de crisis rond Breda:

Een aantal gebeurtenissen verhinderde echter dat de Raad van Bestuur, onder meer via het nieuwe planningsstelsel, in de periode 1972 - 1974 meer greep kon ontwikkelen op de divisies. In het laatste kwartaal van 1971 deden zich twee cruciale gebeurtenissen voor, die beide grote invloed hebben gehad op de verdere ontwikkeling van Akzo. Eind september 1971 raakte Meerburg betrokken bij een zwaar verkeersongeval, waardoor hij vele maanden uit de roulatie bleef. Krusinga (het financiële lid van de Raad van Bestuur):

"De Akzo-top verloor daarmee een zeer spirituele leider die door de AKU-groep werd gezien als hun vertegenwoordiger. Hij werd ook door de ex AKU mensen gezien als de man die met Kraijenhoff de verdere integratie in het concern zou bewerkstelligen en een positieve invloed zou kunnen uitoefenen om de nadelige effecten van teruglopende vezelconjunctuur zo veel mogelijk te beperken. Naar mijn mening was er op dat moment voor hem geen adequate vervanger"⁷⁴.

Tegelijkertijd kwam in dat laatste kwartaal, geheel onverwacht, een artikel in de Duitse vennootschappelijke wetgeving boven water, dat bij de fusie tussen AKU en Glanzstoff over het hoofd was gezien: de zogenaamde en (beruchte) 'Verlustausgleichregelung'. Deze regeling hield in dat de eventuele verliezen die Glanzstoff zou maken door AKU in contanten zou moeten worden aangevuld. Deze wettelijke verplichting betekende door de verliezen in de vezels al snel een enorme financiële last voor Akzo. Een aanvullende factor was dat de omvang van de verplichting niet kon worden overzien omdat de 'Verlustausgleichregelung' een open einde regeling was en verliezen dus moesten worden bijgesteld zolang deze zouden optreden. Kraijenhoff moest zich door de toenemende verliezen in de vezelactiviteiten steeds meer gaan bemoeien met het indirecte leiding geven aan Enka Glanzstoff. Na de pensionering van Vaubel en Hessels in april 1972 nam

⁷³ Het besluit van de Raad van Bestuur behelsde, naast een 'Neugestaltung' van de corporate strategische planning, dat ook in elke divisie een strategische planner benoemd zou worden. Er werd met andere woorden rond het planningsstelsel een organisatie opgebouwd. Het in 1972 ontwikkelde strategische planningsstelsel vormt overigens tot de dag van vandaag de basis van de Akzo methodiek. Zie voor een inhoudelijke uiteenzetting van de methodiek Tieleman (1981).

Kraijenhoff in een rol als 'informele voorzitter', zelfs in directe zin de leiding van Enka-Glanzstoff op zich (opvolgers voor Vaubel en Hessels waren niet benoemd). Hij leidde metterdaad de vergaderingen en bereidde zich daarop grondig voor. De leiding van Enka Glanzstoff ervoer deze gang van zaken als een inbreuk op hun winstverantwoordelijkheid en had het gevoel niet meer in staat te worden geacht leiding te kunnen geven aan de eigen onderneming⁷⁴. De spanningen die opgebouwd waren sinds de vorming van Akzo kwamen tot ontlading. De directe aanleiding vormde het intrekken van het structuurplan eind september 1972⁷⁵, waartoe de Raad van Bestuur van Akzo zonder voorafgaand overleg had besloten. De Raad van Bestuur van Enka Glanzstoff werd volkomen verrast door dit besluit. Om de resulterende bestuurlijke crisis op te heffen, werd oktober 1972 een einde gemaakt aan de constructie van het paritaire voorzitterschap van Enka Glanzstoff^{vi}. De Nederlander Zevenbergen nam de leiding op zich; Kraijenhoff werd gedwongen diens bemoeienissen met Enka Glanzstoff te staken.

De crisis rond de intrekking van het structuurplan/Breda, heeft grote invloed gehad op de ontwikkeling en de bestuurlijke verhoudingen in het prille Akzo concern. Het heeft velen verbaasd dat de crisis niet geleid heeft tot het aftreden van Kraijenhoff. Zelf zegt hij over zijn eigen rol:

"Mijn grootste probleem in die eerste jaren was dat ik heb onderschat hoe moeilijk het is met een slagschip te moeten manoeuvreren. Ik was gewend geweest aan - om de vergelijking door te trekken - een torpedootjager of een lichte kruiser. Dat was nog wel te doen. Daarmee kon je snel wenden, maar met zo'n slagschip lukt dat niet. Ik had kennelijk onvoldoende geduld of onvoldoende inzicht om zo lang te moeten wachten voordat de koers inderdaad was verlegd. Daar kwam nog bij de verschillen in cultuur tussen de AKU en KZO. De AKU was volledig functioneel georganiseerd met allemaal zuilen, die doorliepen van boven tot beneden. Maar ik was gewend aan operationele eenheden, waarbij de commandolijn duidelijk bij één man lag en aan wie dan ook door allen werd gerapporteerd. Dat waren dus twee systemen uit twee volmaakt verschillende werelden. Anderzijds hadden de AKU-mensen waarschijnlijk ook erg veel moeite met mijn stijl van management. Bij KZO waren wij heel sterk gedecentraliseerd met een zo klein mogelijke staf aan de top. Bij AKU was door die zuilenopbouw juist een grote staf aan de top noodzakelijk, die nodig was om alles weer met elkaar in verband te brengen. Nu terugkijkend hadden wij veel radicaler of voor het een of voor het ander moeten kiezen, want nu werd het vlees noch vis. Het was een beetje van het één en een beetje van het ander en dat is een compromis waartoe ik me heb laten verleiden ter wille van de goede verstandhouding, maar achteraf niet verstandig^{vii}."

Als gevolg van de gebeurtenissen rond de intrekking van het structuurplan tussen Akzo en Enka Glanzstoff, werd besloten tot een strategie van geleidelijke afbouw en sanering van arbeidsplaatsen en productiebedrijven.

In mei 1974 werd de Raad van Bestuur uitgebreid met de resterende divisiepresidenten van de divisies die voordien niet in de Raad van Bestuur van Akzo vertegenwoordigd waren. Zo traden Veldman (Akzo Pharma) en Van Doodewaard (Akzo Consumentenproducten)^{viii} toe.

⁷⁴ Tussen de voorbereiding van de structuurplannen in november 1971 en de bekendmaking op 6 april 1972 had een werkgroep onder leiding van Zevenbergen in het diepste geheim plannen en voorstellen ontwikkeld. Meerburg had als gevolg van zijn herstelperiode van het auto ongeval de beraadslagingen niet kunnen bijwonen. Daarnaast had er onder de bij het concipiëren van de plannen betrokken resterende leden van de Raad van Bestuur van Akzo grote verdeeldheid bestaan over wijze waarop de overcapaciteit in de textiele garens zou moeten worden teruggedrongen. Ondanks het feit dat naar buiten was gesteld dat de Raad van Bestuur van Akzo een unaniem besluit over het structuurplan had genomen, waren twee leden fel gekant geweest tegen de keuze om Breda te sluiten. Ook voelden enkele stafdirecteuren zich buitengesloten doordat zij niet betrokken waren geweest bij het ontwikkelen van het structuurplan.

⁷⁵ Zie voor een uitgebreide uiteenzetting over de achtergronden en het verloop van de crisis rond de intrekking van het structuurplan (23 september 1972), het Enka jubileumboek *Samentwijken*, 1986.

4.4 Tweede vezelcrisis en dreiging uiteenvallen (1975 - 1977)

Een zich snel ontwikkelende vezelcrisis:

Akzo was gevormd om groei mogelijk te maken. De financiële resultaten in de periode 1970-1974 waren weliswaar niet slecht maar in vergelijking met het recordjaar 1969 aanzienlijk minder fraai (zie bijlage B.1.1 *Ontwikkeling Akzo in kerncijfers*). 1975 vormde echter een omslagpunt: Akzo kreeg als gevolg van een langdurige vezelcrisis te maken met dramatische verliezen⁷⁶. Op 15 oktober 1974 vond, in verband met "een zich snel ontwikkelende inzinking", een spoedvergadering van de Raad van bestuur plaats⁷⁷. De vezelcrisis verdiepte zich snel en de Raad van Bestuur besloot begin 1975 om McKinsey in te huren met de opdracht te onderzoeken welke maatregelen Akzo kon treffen. De crisis ontwikkelde zich echter zo snel, dat in de Raad van Bestuursvergadering van april 1975 de vraag werd gesteld of Akzo wel op de juiste markten opereerde om de noodzakelijke performance te behalen en op langere termijn te kunnen overleven^x. In mei 1975⁷⁸ werd het stadium bereikt dat Enka Glanzstoff een verlies van één miljoen gulden per dag maakte! Ingrijpende maatregelen waren onontkoombaar⁷⁹. Hoe ingrijpend deze vezelcrisis was, werd geïllustreerd door het feit dat juli 1975 in de kleine kring van de Raad van Bestuur (het zogenaamde AZ-comité; AZ staat voor Algemene Zaken)⁸⁰, drie fundamentele portfolio scenario's werden verkend^x. Hierbij werd ook uitvoerig gesproken over de positie van de vezelactiviteiten en Enka Glanzstoff binnen Akzo. In deze verkenning ging men al expliciet uit van een scenario dat Enka Glanzstoff, al dan niet gesaneerd, zelfstandig door zou moeten gaan. Illustratief is dat blijkens de notulen sommige leden van het AZ-comité in deze fase al expliciet spraken over "**Akzo Fibers**". Kennelijk wilden deze personen de bijzondere status van Enka Glanzstoff, als *concern binnen een concern*, ter discussie stellen. Zonder succes overigens. Een tweede illustratie (naast de portfolio discussie) is dat het AZ-comité in deze fase bereid was ingrijpende maatregelen te treffen door delen van Akzo als "**Strategic Business Unit**" (SBU) aan te merken en meer handelingsvrijheid te geven. Deze SBU's moesten rechtstreeks worden opgehangen aan een van de leden van de (kleine) Raad van Bestuur^x, waarmee in feite voorbij zou worden gegaan aan het basisprincipe en de grondslag van het Akzo concern, namelijk de winstverantwoordelijkheid van de divisies. Dit SBU-concept sloot naadloos aan op de in 1972 gedefinieerde PPU's. De SBU's herbergen ook al de contouren in zich van de Group Planning Units (GPU's), die in 1982 werden geformuleerd en die rond 1990 weer de basis vormden voor de vorming van Business Units. De gedachtenwisselingen over fundamentele ingrepen in het portfolio en de concernorganisatie (SBU concept) leidden

⁷⁶ Enka zou overigens pas 10 jaar later, namelijk in 1984, weer enigszins tevredenstellende financiële resultaten genereren (zie bijlage B.1.1 *Ontwikkeling Akzo in kerncijfers (1969-1994)*).

⁷⁷ Anders dan in 1972 begonnen de raden van bestuur van Enka Glanzstoff en Akzo al in een vroeg stadium gesprekken te voeren met alle belanghebbenden, die bij saneringsmaatregelen betrokken zouden moeten worden. Men wilde tegen elke prijs een echec als dat van 1972 vermijden.

⁷⁸ Deze dramatische verliezen werden bekend slechts enkele dagen nadat Zempelin de leiding van Zevenbergen had overgenomen, die de wegens pensionering afgetreden Meerburg in april 1975 in de Raad van Bestuur van Akzo was opgevolgd. Zempelin zou later in de tijd als opponent van Loudon een belangrijke rol spelen, door de rol van de Enka/vezel groep over te accentueren in de relatie tot de Akzo-holding.

⁷⁹ De raden van bestuur van Enka Glanzstoff en Akzo moesten echter (met de crisis rond Breda nog vers in het geheugen) zeer omzichtig te werk gaan. Enerzijds om conflicten met de vakbonden te voorkomen. Anderzijds moest worden gebalanceerd tussen de Duits-Nederlandse verhoudingen. Maandenlange onderhandelingen met de vakbonden volgden. De noodzaak tot omzichtig manoeuvreren werkte zeer vertragend bij het treffen en realiseren van de noodzakelijke saneringsmaatregelen.

⁸⁰ Het AZ comité bestond toentertijd uit: Kraijenhoff, Schlange-Schöningen, Kruisinga, Zevenbergen, Schmelzer (adviseur van de Raad van Bestuur), Wolhoff, Wentholt (secretaris) en Tieleman (directeur Strategische Planning).

toen echter niet tot acties. Akzo moest zich concentreren op de formulering van concrete maatregelen om de vezelcrisis te boven te komen. Dit gebeurde dan ook eind oktober 1975, toen de Raad van Bestuur van Enka Glanzstoff het besluit omtrent een pakket van saneringsmaatregelen bekend maakte⁸¹. Met het oog op de noodzakelijke verbetering van de financiële structuur werd tot een groot aantal maatregelen besloten, waaronder een ingrijpende reductie in toegestane investeringsuitgaven geldend voor de duur van 2 jaar. Daarnaast mochten de divisies de opbrengst houden van de verkoop van onvoldoende renderende, grote financieringsbehoevende of niet essentiële **“Business Units”**. Deze inkomsten mochten worden opgeteld bij de door de Raad van Bestuur bepaalde doelstelling rond hun kapitaalsuitgaven^{xii}. Dit besluit is illustratief voor de verhoudingen tussen Raad van Bestuur en divisies op dat moment. Tieleman (de toenmalige directeur Strategische Planning) bevestigt dit:

“Er moest van alles gesaneerd worden, waartegen die divisies zich met hand en tand verzetten. Daarom moesten wij allemaal trucs verzinnen. De divisies hadden moreel het recht op de opbrengst van de verkoop van ‘Business Units’, hoewel de opbrengst in principe corporate eigendom was. In die tijd hadden de divisies nog voor miljoenen geïnvesteerd in ‘underutilized assets’, zoals land, gebouwen, hotels en anderszins. Als ze die verkochten, mochten ze de gehele opbrengst behouden om naar eigen goeddunken te besteden. Dat illustreert gewoon hoe machtig de divisies waren, als je als corporate de divisies met dit soort systemen moest zien te lijmen om een corporate beleid uit te voeren. Dat is heel typerend; voor mij was het een heel duidelijk bewijs waar het probleem zat”^{xiii}.

Ondanks de saneringsmaatregelen bleek 1975 een dramatisch jaar voor Akzo. Het jaar werd afgesloten met een nettoverlies voor het hele concern van fl 440 miljoen gulden (inclusief een voorziening voor saneringskosten van fl 250 miljoen).

Akzo dreigde uiteen te vallen:

In 1976 dreigde Akzo uiteen te vallen, De dramatische verliezen her jaar ervoor vormden de achtergrond waartegen McKinsey de resultaten van het portfolio onderzoek presenteerde aan een speciale gecombineerde Raad van Bestuur en Commissarissen vergadering (25 februari 1976). De aanbevelingen van McKinsey waren omstreden⁸², en dat duidde erop dat binnen het Akzo concern verschillende visies bestonden over de vraag hoe Akzo de vezelcrisis kon overwinnen. De speciale vergadering markeerde een dramatisch moment in de ontwikkeling van Akzo. Kraijenhoff vatte de bevindingen van de portfoliostudie samen, en concludeerde dat de fusiedoelstellingen van 1969 bij lange na niet gerealiseerd waren^{xiv}. Er moesten maatregelen worden getroffen om te voorkomen, dat de vezelactiviteiten het voortbestaan van Akzo verder zouden bedreigen. Verder zei hij dat, indien de zeer bedreigende situatie zou blijven voortbestaan, het formeren van subholdings en dus een juridische opsplitsing van het concern, een reële mogelijkheid was. Zo kon verhinderd worden dat nog meer cash flow afkomstig van gezonde delen van Akzo in de “Europese vezelput” van Enka Glanzstoff zou verdwijnen. Kraijenhoff’s

⁸¹ De alarmerende situatie, op garens en vezels was in de eerste negen maanden van 1975 een verlies geboekt van fl 500 miljoen (!), dulde geen verdere vertraging meer. De vakbonden reageerden furieus op de aangekondigde saneringsmaatregelen en de uitvoering ervan verliep niet zonder problemen. De gesprekken over goedkeuring van de voorgenomen saneringsmaatregelen liepen tot ver in 1976 door.

⁸² Op de onderzoeksmethode, de conclusies en de aanbevelingen van McKinsey was intern Akzo grote kritiek. McKinsey had namelijk aanbevolen om enkele divisies te verkopen, waaronder de Coating- en Consumentenproductendivisie, alsmede om Organon een speciale plaats in de concernorganisatie te geven (meer op afstand). De met de verkoop van divisies vrijkomende middelen zou Akzo moeten investeren in bouw van een grootschalig petrochemisch complex (het “kraker project”). De kritiek op McKinsey was onder meer dat de adviezen tijdsgekleurd waren (het was als gevolg van de oliecrisis mode om achterwaarts geïntegreerd te zijn) en dat met name de Coatingsbusiness (waar als gevolg van de sterk opgelopen grondstofprijzen, ook mede een gevolg van de oliecrisis, sprake was van een tijdelijke negatieve cash flow balance) te negatief was beoordeeld.

belangrijkste mededeling was, dat productgroepen die een onvoldoende ROI ('Return On Investment') hadden, of in strategische zin niet 'pasten', niet langer op additionele financiering van Akzo behoeften te rekenen. Dit betekende dat het de desbetreffende divisies werd toegestaan naar samenwerkingsverbanden of participaties te streven, of zelfs naar een nieuwe 'moeder' te zoeken. De gehele gang van zaken leidde tot een intens debat tussen de aanwezige leden van de Raad van Bestuur en Commissarissen. Men kwam er niet uit en de vergadering moest worden geschorst. Er was sprake van diepgaande meningsverschillen en een escalatie dreigde. Na hervatting van de vergadering moest Van den Brink (de voorzitter van de Raad van Commissarissen) de leden van de Raad van Bestuur oproepen om als sterk en homogeen team invulling te geven aan het advies van McKinsey, en de President (Kraijenhoff) te steunen. De vergadering kende een hoge emotionele lading, hetgeen onder meer bleek uit het feit dat Meerburg op dat moment te kennen gaf zich uit al zijn functies terug te zullen trekken⁸³.

In de maanden na deze vergadering werkten de divisies, in opdracht van de Raad van Bestuur, plannen uit. Elke divisie moest bepalen op welke productgroepen de divisies zich in de toekomst wilden richten. Hiermee werd invulling gegeven aan het door McKinsey opgestelde "preferred profile"⁸⁴ voor de desbetreffende divisie^{xv}. Ook werd in de loop van 1976 een aantal alternatieve structuren besproken, zoals splitsing in subholdings, splitsing in onderdelen met eigen beursnotering en overname door derden^{xvi}. Ten aanzien van de sanering van Enka Glanzstoff passeerden in deze tijdsperiode ook allerlei varianten de revue. Zo was er bijvoorbeeld sprake van de mogelijke verkoop, en zelfs van het opbreken van Enka Glanzstoff, hetgeen een einde zou hebben betekend voor de AKU-Glanzstoff fusie. Het ingrijpen van enkele aandeelhouders van Enka Glanzstoff A.G. (w.o. Deutsche Bank) voorkwam een afsplitsing van Glanzstoff.

De maanden van onzekerheid en discussies in de Raad van Bestuur over de toekomst van Akzo bereikten uiteindelijk een climax op 21 december 1976 in de historische vergadering van de Raad van Bestuur en Commissarissen. Wederom speelde de voorzitter van de Raad van Commissarissen Van den Brink⁸⁵, die groot gezag genoot, in deze fase een cruciale rol. Hij was een verklaard tegenstander van iedere vorm van afscheiding. De

⁸³ Meerburg trok zich terug als adviseur van de Raad van Bestuur en als toekomstig lid van de Raad van Commissarissen. Meerburg was mei 1975 met pensioen gegaan en zou tot zijn benoeming in mei 1976 als lid van de Raad van Commissarissen optreden als adviseur van de Raad van Bestuur en Commissarissen. Meerburg kondigde echter al enkele maanden na deze cruciale bijeenkomst, en wel op de aandeelhoudersvergadering van april 1976, zijn terugtreden aan die hij met onmiddellijke ingang effectueerde.

⁸⁴ De invulling die tot dat moment aan het begrip "preferred profile" was gegeven, was op hoofdlijnen als volgt. Onder meer op basis van de McKinsey studie was april 1976 door Kraijenhoff aan de divisiepresidenten het "preferred profile" voor geheel Akzo, en meer in detail voor Enka Glanzstoff, verzonden. De strategische ontwikkelingsrichting van Akzo zou bepaald moeten worden door "drie benen", namelijk vezels, chemie en pharma. Voor Enka Glanzstoff was per PPU een specifiek "preferred profile" opgesteld. De hoofdlijn daarvan was dat de traditionele textielvezels gesaneerd moesten worden, de industriële vezels uitgebouwd en de niet-vezel gerelateerde activiteiten (als Membrana, Barmag, Akzo Plastics en andere polymeerproducten "gespecialiseerd"). De chemieactiviteiten van Akzo zouden zich meer moeten ontwikkelen in de richting van intermediaire en 'performance chemicals'. Deze ontwikkeling zou in de VS vorm gegeven moeten worden door acquisities en in Europa met name door interne groei. De farmaceutische activiteiten zou eveneens moeten expanderen, met name door acquisities (waarbij Akzo niet bereid zou zijn een minderheidspositie in te nemen), zowel in Europa als de VS. De Coating- en Consumentenproductendivisie waren de rol van 'cash cow' toebedacht, en voor wat betreft Akzona werd nog steeds uitgegaan van de doelstelling een majeure acquisitie te plegen, ofwel in de chemie dan wel in de Pharma.

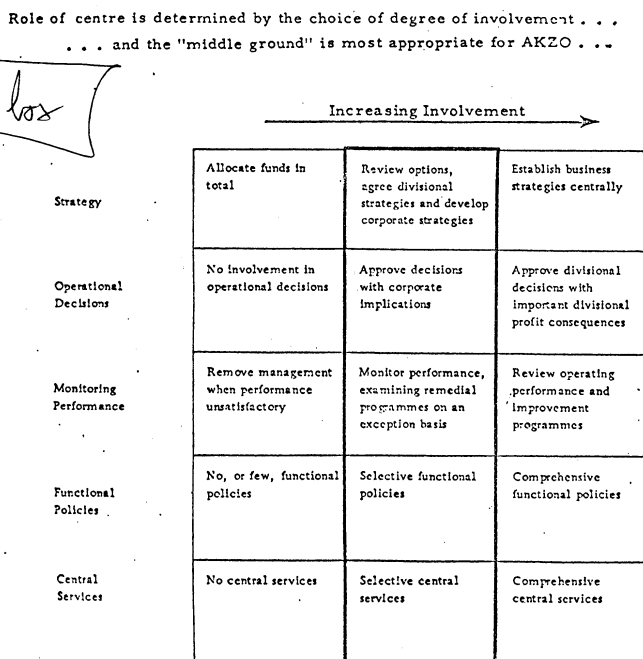
⁸⁵ Van Den Brink was minister van Economische zaken in de periode 1948-1952 en lid van de Raad van Bestuur van ABN.

divisietop van de Consumentenproducten divisie had in de tussenliggende periode naar een nieuwe "moeder" gezocht. Met CSM en Van Nelle waren concrete gesprekken gevoerd en verkoop van de divisie leek binnen bereik. In de desbetreffende vergadering kwam deze kwestie aan de orde. Van den Brink haakte tijdens de vergadering echter onmiddellijk op deze plannen in en stelde dat een dergelijke ontwikkeling een zeer slechte invloed zou hebben op de koers van het Akzo aandeel. Het verkopen van een groot deel van de onderneming maakte de positie van Akzo er in zijn visie bepaald niet beter op. In de discussie daarna bleek uiteindelijk dat de Akzo-top dit risico niet wilde nemen, waarop Van den Brink concludeerde: **'We will stick together!'** Dit historische, door Van den Brink verwoorde besluit betekende dat de afstoting van de consumenten- en de coatingsdivisie, alsook het losmaken van Glanzstoff uit Akzo, van de baan was. Het Akzo concern, nauwelijks zeven jaar oud, was ternauwernood ontsnapt aan een deconfiture.

Versterking van de rol van de top:

In de loop van 1976 - 1977 werd, tegen de achtergrond van de hierboven geschetste ontwikkelingen, een aantal organisatorische maatregelen getroffen die er op gericht waren de greep van de Akzo-top op het concern te versterken. De maatregelen hadden betrekking op de topstructuur van Akzo, de topstructuur van Enka Glanzstoff en de financiële planning.

Naast het portfolio onderzoek en de studie naar de toekomst van de vezelactiviteiten had McKinsey ook opdracht gekregen voorstellen te ontwikkelen voor een nieuwe organisatorische opzet van de Enka Glanzstoff-groep en de topstructuur van Akzo^{xvii}. In dat kader stelde een door McKinsey begeide werkgroep in oktober 1976 voor om de rol van de Akzo-top te omschrijven als **"middle box"** (zie onderstaande figuur).



Figuur 4.2: Middle box (bron: McKinsey presentatie, oktober 1976).

Dit "middle box" concept vormde de kern van de dialoog die in deze periode werd gevoerd over de rol van de Akzo-top en hield in dat de gewenste mate van invloed ("involvement") van de Akzo-top omschreven kon worden als "middle ground". Het is belangrijk op deze plaats te constateren, dat een soortgelijke discussie over de rol van de Akzo-holding vis-à-vis de divisies in de periode 1990 - 1991 ook werd gevoerd op basis van de begrippen "financial holding" en "management holding". De betekenis van het begrip "financial holding" komt ruwweg overeen met de linker kolom uit de middle box figuur; de betekenis "management holding" met de "middle ground" (middelste kolom). Met andere woorden, in de dialoog over de rol van de Akzo-top middels het "middle box" begrippenkader zijn de wortels van de latere ontwikkelingen herkenbaar.

In de topstructuur die met het middle box concept verbonden was, werd het bestaande AZ-comité vervangen door een 'executive body' dat bestond uit drie à vier leden met verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de gehele Akzo Groep. In dezelfde vergadering waarin het "Let's stick together" besluit genomen was, verleenden Raad van Bestuur en Commissarissen hun goedkeuring aan deze topstructuur. De Commissarissen hadden er evenwel op gewezen, dat deze topstructuur in de Raad van Bestuur verder moest worden bediscussieerd om tot concrete voorstellen te kunnen komen. McKinsey werd uitgenodigd om deze discussie mede vorm en inhoud te geven en enkele weken later verzorgde dit bureau een presentatie waarin aanbevelingen over de corporate topstructuur en de structuur van de concernorganisatie^{xviii} werden gedaan. McKinsey adviseerde om geen wijzigingen aan te brengen in de "**winstverantwoordelijkheid van de divisies**", noch organisatorische subholdings te creëren. Wel bestond er volgens McKinsey behoefte aan een centralere autoriteit. De rol die de centrale holding zou moeten vervullen diende het midden te houden tussen die van een holding, die weinig anders doet dan de jaarlijkse allocatie van middelen, en die van een centraal hoofdkantoor dat zelf de strategie van de productgroepen bepaalt en nauw betrokken is bij operationele beslissingen⁸⁶. Voor zo'n centrale autoriteit diende het AZ-comité te worden vervangen door een "Presidium", dat collectieve verantwoordelijkheid moest dragen voor het groepsbeleid. De voorzitter werd verantwoordelijk voor het effectief functioneren van dit team en diende een doorslaggevende stem te hebben⁸⁷. De individuele leden van het presidium werden aangeduid als "**contactpersonen**", ofwel "eerst-aanspreekbaren" voor de verschillende productgroepen en corporate functies. Zij dienden geen directe operationele verantwoordelijkheid toegewezen te krijgen. De Raad van Bestuur stemde in met de presidium constructie, met twee leden en een president die een beslissende stem zou moeten hebben. Het presidium werd in mei 1977 geïnstalleerd (zie verder paragraaf 4.5). Met deze topstructuur werd vorm en inhoud gegeven aan het "middle box" concept. Ook de Raad van Commissarissen ging eind februari 1977 akkoord met deze constructie, maar benadrukte wel dat het presidium als één collectief, en dus als één "chief executive" diende te functioneren. Elk lid werd weliswaar "eerste aanspreekpunt" voor bepaalde productgroepen en functies, maar had wel de plicht belangrijke zaken voor discussie en besluitvorming aan het Presidium als geheel voor te leggen. De "winstverantwoordelijkheid van de divisies" bleef gehandhaafd en de Raad van Bestuur mocht, ook in de "middle box oplossing", alleen in uitzonderingsgevallen ingrijpen. Dit laatste punt is niet onbelangrijk, omdat hiermee nog eens het in 1969 geformuleerde basisprincipe van de winstverantwoordelijkheid van de divisies werd herbevestigd. Of de rol van de top wel

⁸⁶ Hier is weer de kern zichtbaar van de soortgelijke discussie zichtbaar, die in 1991 over de rol van de holding zou plaatsvonden en waarin de begrippen "financial holding" en "management holding" centraal stonden.

⁸⁷ McKinsey had nog een andere optie aangedragen, namelijk het aanstellen van een "Chief Executive". Deze optie werd echter verworpen, onder de argumentatie dat Akzo een zo veelomvattende en gediversifieerde groep was dat de leiding hiervan niet aan één persoon opgedragen zou kunnen worden.

daadwerkelijk werd versterkt door de vorming van een presidium moet worden betwijfeld. Twee leden van de Raad verlieten in deze fase de dienst van Akzo omdat zij zich in de top geïsoleerd voelden.

Stappen in de eenwording van Enka Glanzstoff:

Naast voorstellen voor de versterking van de rol van de Akzo-top had McKinsey ook voorstellen gedaan voor de reorganisatie van Enka Glanzstoff. Enka Glanzstoff vormde nog steeds een *concern binnen een concern* en de binationale verschillen tussen het Nederlandse en het Duitse deel speelden nog steeds een rol. De verliessituatie dwong Enka Glanzstoff, onder leiding van Zempelin, echter tot eerste stappen in een proces van eenwording. Op basis van de aanbevelingen van McKinsey werd, na langdurig overleg over de vraag of voor de Nederlandse en Duitse zijde een aanvaardbare oplossing te bereiken viel, besloten tot een inkrimping van de topstructuur⁸⁸. Ook werd het gewicht van de productgroepen binnen de organisatie versterkt en de samenwerking met Enka International verstevigd. McKinsey had verder gesteld dat het groepsbestuur één groepszetel diende te hebben, om slagvaardiger te kunnen optreden. De keuze viel uiteindelijk op Wuppertal (het hoofdkantoor van Glanzstoff), maar de in Arnhem (en elders) gevestigde productgroepen en stafafdelingen werden de facto niet verplaatst^{xix}. De vezelcrisis duurde echter voort en dat leidde tot de oprichting van het Fibre group R&D executive committee. Weer enkele maanden later werd besloten tot verdergaande maatregelen in het proces van eenwording die binnen Enka Glanzstoff was ingezet door de aankondiging van de bundeling van alle vezelbelangen in de “Enka Groep” (m.u.v. American Enka, dat een onderdeel bleef van Akzona)^{xx}.

Totstandkoming van operationeel financieel planningssysteem:

In de periode van kapitaalschaarste die volgde op de dramatische verliezen van 1975 en 1976 en de sombere vooruitzichten voor de komende jaren, kreeg “**cash flow balance**”, in het kader van de financiële strategie, grote betekenis. In de loop van 1976 werd, daartoe gedwongen door de kapitaalschaarste, een nieuw operationeel planning- en financieel beheersingssysteem ontwikkeld, dat binnen Akzo de naam “DOP” (Drie jaar Operationele Planning) kreeg. De DOP werd begin 1977 ingevoerd en het fundament daarvan was anno 1994 nog steeds in gebruik. De basis van de DOP werd, net als in de strategische planning, gevormd door de PPU's (Portfolio Planning Units). De integratie van het (sinds 1972) bestaande strategische en het nieuwe (in 1976 ontwikkelde) operationele planningssysteem, maakte het mogelijk om op het niveau van individuele PPU's zowel strategisch als operationeel en financieel portfoliomanagement te plegen⁸⁹. De Akzo-top kon vanaf 1977 een voor Akzo nieuwe managementmethode gebruiken en meer greep ontwikkelen op de divisies.

⁸⁸ De Raad van Bestuur van Enka werd per 1 september 1976 ingekrompen en qua personele samenstelling gewijzigd, en bestond (tot medio 1983 in ongewijzigde samenstelling) uit H.G. Zempelin (voorzitter), J.R. Hutter (plaatsvervangend voorzitter), H. Stöhr, G. Tückmantel en J. Verhaar. D. Sorgdrager (opvolger van Van Den Driest, die onverwacht aangekondigd had naar Volker te vertrekken) en A. Bendziula werden benoemd tot nieuwe leden van de Raad van Bestuur van Enka Glanzstoff, specifiek verantwoordelijk voor de uitvoering van het sociale beleid in Nederland, respectievelijk Duitsland.

⁸⁹ De operationele planning concentreerde zich op actieplannen welke genomen dienden te worden om de in de strategische planning gestelde doelstellingen te kunnen realiseren. Het nieuwe operationele planningssysteem maakte het mogelijk om, in de interactie tussen corporate en divisies, te controleren of (1) actieplannen in overeenstemming waren met de gestelde strategische doelstellingen, (2) te controleren of de performance (in termen van winstgevendheid en “cash flow balance”) in overeenstemming was met de portfolio classificatie en (3) mogelijkheden tot correcties te kunnen bediscussiëren.

4.5 Balanceren (1978-1981)

Het nieuwe presidium en de opvolgingskwestie:

Het presidium werd per 1 mei 1977 geïnstalleerd en bestond uit Kraijenhoff, Van den Bos, Wolhoff en Bakkenist.

Ook in de Raad van Bestuur van Akzo n.v. werden een aantal belangrijke mutaties bekendgemaakt. Kraijenhoff gaf te kennen een jaar later te zullen aftreden. Hij werd opgevolgd door A.G. Van den Bos, die tot dan toe lid van de Raad van Bestuur en divisiepresident Akzo Chemie was. Bij deze bestuurswisseling betrad ook de jonge Loudon (39) het toneel, die als opvolger van Bakkenist tot lid van de Raad van Bestuur werd benoemd, verantwoordelijk voor Sociaal Beleid.

De opvolging van Kraijenhoff was een belangrijke kwestie die zorgvuldig werd georkestreerd. Kraijenhoff zelf had zijn opvolging reeds in een vroeg stadium aan de orde gesteld. Hij, en de Commissarissen Van den Brink en Van Mourik Broekman voerden in dat kader gesprekken met alle leden van de Raad van Bestuur. Van den Brink speelde in deze fase als voorzitter van de Raad van Commissarissen wederom een essentiële rol. Hij was de overtuiging toegedaan dat "iedere fase in de economische ontwikkeling zijn eigen type ondernemer eist"⁹⁰. Akzo was in zijn optiek in een fase terecht gekomen waarin een grotere mate van teamgeest en coherentie nodig was, wilde Akzo als groep blijven voortbestaan. De vertrouwenssfeer en de teamgeest moesten worden versterkt. Daarvoor was een samenbindende factor nodig. Van den Bos, op dat moment divisiepresident van Akzo Chemie, werd benoemd tot opvolger van Kraijenhoff. Bij de installatie van het presidium (mei 1977) nam ook Van den Bos zijn intrek in Arnhem, om zich voor te bereiden op zijn nieuwe functie. Al snel na zijn aantreden in Arnhem merkte hij dat de menselijke verhoudingen, zowel binnen de Raad van Bestuur als in de staf, onder druk stonden als gevolg van de vezelproblemen en de daarmee verband houdende financiële zorgen. Van een hetze tegen de vezels was volgens Van den Bos evenwel geen sprake: "Maar dat in de andere divisies het gevoel bestond, van "die verdomde vezels, die eten mijn winst op en daardoor kan ik niet datgene doen wat ik op eigen kracht wel zou kunnen", dat is begrijpelijk. Die gevoelens bestonden natuurlijk"^{xxi}. In zijn eerste nieuwjaarstoespraak (januari 1978) legde Van den Bos dan ook accent op de noodzaak van goede persoonlijke verhoudingen.

In april 1978 trad Kraijenhoff af en volgde Van den Bos hem op als voorzitter van de Raad van Bestuur en het presidium. Illustratief voor het geloof dat hij stelde in decentralisatie, benadrukte Kraijenhoff in zijn afscheidswaarderen nog eens het decentrale karakter van de Akzo concernorganisatie, met de winstverantwoordelijkheid van de divisies. Naar zijn overtuiging had het decentrale karakter van Akzo het overleven van de vezelcrisis mogelijk had gemaakt. Terwijl de raden van bestuur van Enka Glanzstoff en Akzo zich hadden gericht op het overleven van de vezelcrisis, konden de andere divisies zich zo veel mogelijk op hun eigen ontwikkeling richten. Kraijenhoff:

"Naar mijn mening zijn wij in staat geweest die stormachtige jaren goed door te komen, dankzij de goede bemanning van de divisies en met name het management daarvan. Het feit, dat wij waren georganiseerd in die aparte 'profit centers' heeft in elk geval zo gewerkt, dat iedereen voor zich aan zijn eigen werk kon blijven en dat nog goed gedaan heeft ook. Ik vrees, dat Akzo anders niet had overleefd. Indien wij een centraal geleide onderneming waren geweest dan was iedereen bezig geweest met de problemen van de vezels. Nu konden de andere divisies toch rustig hun eigen zaken behartigen en daaraan is ook te danken dat het allemaal redelijk gezonde zaken zijn gebleven"^{xxii}.

⁹⁰ Zie ook het hoofdstuk "Falend management" in Van den Brink's boek, *Zoeken naar een 'heilstaat'*, 1984.

De kwestie van de nieuwe Enka identiteit:

Na het afscheid van Kraijenhoff bestond het presidium nog uit drie personen. Van den Bos was voorzitter en onderhield de contacten met Akzo Pharma en Akzo Consumentenproducten divisies. J.A. Wolhoff, plaatsvervangend voorzitter, was verantwoordelijk voor de chemische strategie van de Akzo Groep en onderhield de contacten met Akzo Zoutchemie, Akzo Chemie, en Akzo Coatings. Loudon was eveneens plaatsvervangend voorzitter, en in het bijzonder verantwoordelijk voor het sociaal beleid en het **organisatiebeleid** van de Akzo Groep. Daarnaast trad hij op als “eerste aanspreekpunt” voor de contacten met de Enka Groep. Na zijn benoeming werd hij direct geconfronteerd met een moeilijk vraagstuk, dat hij als volgt formuleerde:

“Toen ik in 1978 in het presidium kwam kreeg het met de Vezel Groep en Zempelin te maken. Zempelin was toen al bezig met de voorbereiding van de invoering van een nieuwe corporate identiteit voor Enka. Hij had er behoefte aan om de eenheid in zijn divisie te versterken. Dat was, denk ik, op zichzelf gerechtvaardigd. Maar omdat Akzo geen enkele identiteit had, was het gevolg daarvan dat we geen tegenwicht konden vormen, en dat de vezeldivisie eigenlijk nog meer apart kwam te staan van Akzo; er als het ware een muur eromheen zette”. “Die beslissing om voor geheel Enka, al dan niet, één corporate divisie identiteit te ontwikkelen, was een van de eerste grote problemen die ik op mijn bordje kreeg. Ik heb dat geen makkelijke beslissing gevonden, omdat je het belang van Akzo moest afwegen tegen het belang van Enka. Het was duidelijk dat het voor Enka een goede en gerechtvaardigde stap was om de eigen identiteit te benadrukken. Daar stond echter het belang van Akzo tegenover. Door het sterker benadrukken van de identiteit van Enka, zou Enka nog verder af komen te staan van Akzo. Dat was op zichzelf natuurlijk geen goede zaak. Uiteindelijk heb ik toch de beslissing genomen en Enka heeft haar tegeltjeslogo geïntroduceerd. De invoering van een uniforme Akzo identiteit was toen nog niet haalbaar door de grote problemen die we hadden”^{xixiii}.

Het Enka “tegeltjes”-logo, ontworpen door het Britse bureau Wolff Olins, moest duidelijker dan voorheen tot uitdrukking brengen, dat de Enka-maatschappijen bij elkaar hoorden. De invoering van de corporate identiteit van de Enka Groep in 1980 kwam na de catastrofale periode 1975-1979 waarin de verliezen, voornamelijk op textiele vezels en tapijtgarans ongeveer fl 1,2 miljard hadden bedragen en waarin 13.000 arbeidsplaatsen verloren waren gegaan^{xixiv} als gevolg van de saneringsmaatregelen⁹¹.

De dreiging van financiële crisis en de noodzaak van survivalplanning (1977-1981):

Onder de noemers **“Akzo beleid”** en **“toekomst van Akzo”** vond gedurende de tweede helft van het jaar 1977 een intensieve gedachtenwisseling plaats over de (strategische) ontwikkelingsrichting van Akzo⁹². Medio 1977 was een werkgroep gevormd onder leiding van Wolhoff (waaraan ook Loudon deelnam), die de opdracht had gekregen allerlei ingrijpende opties te formuleren met als doel het concern weer gezond te maken⁹³. De activiteiten van deze werkgroep, die mede dienden ter voorbereiding van gesprekken met de regering (die voor oktober '77 gepland waren), illustreerde hoe ernstig de crisis was

⁹¹ Het leed was overigens nog niet geleden voor de Enka Groep. Het jaar 1980 werd een nog groter rampjaar dan het jaar 1975. In de periode 1980-1983 moest dan een volgende sanering doorgevoerd worden, die dit maal wel met veel arbeidsonrust gepaard ging (zie Klaverstijn, 1986). Pas in de herfst van 1983 kon Zempelin mededelen dat de herstructurering van Enka slaagde en vruchten begon af te werpen (wat dan ook uit de Enka resultaten over de jaren 1983-1986 af te lezen is; zie bijlage B.2.1).

⁹² Begin december 1976 had de Raad van Bestuur besloten om, gezien de vele verschillende interpretaties, het begrip “preferred profile” niet meer te gebruiken. Dit verbod illustreert dat languaging ook tot uiting kan komen door woorden te verbieden.

⁹³ Door de grote onzekerheid waarin Akzo zich met betrekking tot haar voortbestaan nog steeds bevond, werden (net als in de tweede helft van 1976) zeer ingrijpende scenario's besproken. Naast de optie dat Akzo als groep bij elkaar zou blijven (en het Let's stick together besluit), werd toch weer gesproken over participaties van derden in een divisie, verkoop van een divisie en zelfs van verkoop van Akzo in zijn geheel aan een derde (in dit verband werd net als in 1969 wederom gedacht aan DSM; ook Shell is benaderd). Bron: Notitie *Toekomst Akzo*, door Wolhoff aan Kruisinga, Loudon, Van Damme, Tieleman, 26 augustus 1977.

waarin Akzo verkeerde. De Raad van Bestuur sprak zelfs expliciet over “**survival planning**”⁹⁴. De vezelcrisis, en ook de slechte financiële resultaten in de Coatings- en Chemiedivisie, hadden dusdanige alarmerende vormen aangenomen, dat men ernstig rekening hield met een acute liquiditeitscrisis. Men voorzag dat Akzo de gecontracteerde aflossingen op leningen in 1978 niet meer kon herfinancieren. Tegen deze achtergrond werden eind 1977 gesprekken met de regering gestart, waarin ook de mogelijkheden voor overheidssteun werden besproken⁹⁴. Kort na het aantreden van het nieuwe presidium verergerden de financiële problemen. Akzo bevond zich in een klemsituatie. Per operationele dag verloor het concern fl 1 miljoen, met name als gevolg van de saneringskosten van de vezeldivisie die toen pas goed op gang was gekomen⁹⁵.

Deze gang van zaken maakte duidelijk aan welke bedreigingen Akzo bloot stond. In het jaarverslag van 1979 constateerde de Raad van Bestuur tot haar spijt dat Akzo, tegen de achtergrond van de hoge fusiedoelstellingen en –verwachtingen, een “teleurstellend decennium” achter de rug had. De fusiedoelstellingen van 1969, een verbeterde productmix en verhoogde internationalisatie, waren niet of nauwelijks gerealiseerd. Uit het vergelijkende overzicht, 1969 - 1979, dat in het jaarverslag 1979 was opgenomen, bleek dat de productmix was verbeterd (het aandeel vezels daalde van 52% naar 32%). Maar deze was een gevolg van sanerings- en herstructureringsoperaties in de vezels en niet het gevolg van een sterke groei van de overige activiteiten, waarop bij de fusie zo stellig gerekend was. Daarnaast had Akzo, uitgedrukt in omzet naar herkomst en de geografische verdeling van het geïnvesteerde kapitaal, geen enkel resultaat geboekt m.b.t. internationalisatie. Alleen in termen van de geografische verdeling van de werknemers was enige vooruitgang geboekt, doordat het relatieve aandeel van Nederland en Duitsland enigszins gedaald was. In de gehele periode van Van den Bos (1978-1981/2) kampte Akzo met het dilemma zowel het productportfolio te willen verbeteren als de financiële verhoudingen gezond te maken. De kapitaalschaarste dwong Akzo om de investeringsuitgaven voor duurzame productiemiddelen op een zo laag mogelijk niveau te houden⁹⁶. Continu moest een balans worden gevonden tussen de sanering van de traditionele textielgarens van Enka en een selectieve expansie van andere divisies.

Bij de uitwerking van het portfolio speelde de afdeling Strategische Planning een belangrijke rol. Akzo moest erin slagen zich te concentreren op de gezonde delen van het portfolio, en de “infrastructuur” en “overhead” daaraan aanpassen. Het begrip ‘**core business**’ kreeg in dit verband grote betekenis, omdat langs deze weg op basis van geselecteerde Portfolio Planning Units (PPU’s) een expansie kon worden gedirigeerd⁹⁶. Bij de analyse van de strategische positie van Akzo werd vastgesteld dat een te groot deel van het portfolio zich in sectoren met negatieve groei en lage structurele rentabiliteit bevond. Ook was de concurrentiepositie van enkele PPU’s te zwak, en waren de “**infrastructuur**” en de ‘**overhead**’ nog niet aangepast aan het concurrerende

⁹⁴ Deze gesprekken waren in eerste aanleg bedoeld om morele steun te verkrijgen voor het uitvoeren van zware sanering- en herstructureringsoperaties. In een latere tijdsperiode was Akzo echter daadwerkelijk gedwongen om financiële steun aan te vragen om de realisatie van twee zeer grote investeringsprojecten mogelijk te maken.

⁹⁵ In deze situatie hadden enkele Nederlandse banken, onder aanvoering van de Amro Bank, bedreigd hun ‘standby’s’ (qua tijd en in omvang) te beperken. Van den Bos wist samen met het financiële lid van de Raad van Bestuur (Kruisinga) in Zwitserland een multicurrency lening van USD 230 miljoen te arrangeren. Voor Akzo was dit een doorbraak omdat Akzo vanaf dat tijdstip ook buitenlandse financiers de schulden konden financieren.

⁹⁶ In bijlage B.1.2. is te zien dat de E/D (‘equity/debt’) ratio zich nog steeds op een gevaarlijk laag niveau bevond. Uit dezelfde (“investerings in de groei van Akzo”) kan eveneens worden afgeleid dat de verhouding ‘capital expenditures/sales’ zich in de periode van Van den Bos (noodgedwongen) rond het laagste niveau in de geschiedenis van Akzo bevond.

businessklimaat. Concentratie op kernactiviteiten, afstoting van niet-kernactiviteiten ('managing for cash'), selectieve R&D, alsmede selectieve groei door acquisities in de farmacie en consumentenproducten moesten Akzo weer 'gezond' maken. De betekenis van de portfolio analyse van 1978 kwam echter ook tot uiting in een ander aspect. Uitgaande van de gedachte dat "Akzo, als een groep, eerste prioriteit wordt gegeven in ons denken en in onze interne samenwerking", werden de matige resultaten van Akzo voor het eerst gewijd aan de "gebrekkige synergie, als gevolg van de vele fusies, in plaats van harmonische groei"^{xxxvii}. Met andere woorden, in deze tijdsfase werd voor het eerst het functioneren van de eigen interne organisatie ter discussie gesteld, zonder dat dit consequenties had of aanleiding vormde voor ingrepen.

De balans na 12 jaar Akzo:

In het voorjaar van 1981 maakte de Raad van Bestuur van Akzo, na het dramatisch verlopen 1980, de balans op. De met de sanering van Enka gepaarde kosten werden geraamd op fl 400 miljoen. Slechts fl 150 miljoen kon door middel van eerder getroffen voorzieningen worden gedekt; de resterende fl 250 miljoen moest als bijzondere last in de resultatenrekening worden opgenomen. Het bedrijfsresultaat over 1980 van fl 171 miljoen veranderde daarmee in een verlies van fl 70 miljoen. Voor de verbetering van de productmix betaalde Akzo een hoge prijs. De verliezen van Enka op chemische vezels hadden, met inbegrip van de kosten voor herstructureringen, in de periode 1975 tot en met 1980 meer dan fl 1,5 miljard bedragen^{xxxviii}. Door de slechte financiële resultaten en de zwakke financiële structuur (tot uiting komend in zeer lage 'Equity/Debt' verhoudingen; zie bijlage B.1.2 *Rentabiliteit, financiële structuur en investeringen Akzo (1969-1994)*) voelden de overige Akzo divisies zich sterk in hun bewegingsvrijheid en expansieplannen beperkt. Ruimte om te investeren in duurzame productiemiddelen was er nauwelijks.

Als gevolg van de vezelcrisis was het doel achter de vorming van Akzo in 1969, namelijk dat de vezelactiviteiten de cash flow zouden genereren op grond waarvan de expansie van de overige divisies gefinancierd kon worden, niet uitgekomen. Integendeel, de vezelactiviteiten stonden binnen Akzo bekend als een "cash-drain" (zie tabel 2 in bijlage bij hoofdstuk 4, met de cashflow balans van de verschillende divisies over de periode 1975-1981). De Zoutchemie en Pharmadivisie hebben in feite de verliezen en sanering van Enka gefinancierd. Zelfs de feitelijke invloed van de Akzo Holding, of specifiek het presidium, op de Enka Groep met betrekking tot ingrijpende portfoliobesluiten lijkt beperkt. Ondanks de enorme financiële verliezen, in de periode 1975-1982, en de kapitaalintensiteit van deze divisie is de Enka groep in staat geweest om een relatief groot aandeel van de binnen Akzo beschikbare investeringsgelden voor zich op te eisen (zie tabel 3 in de bijlage bij hoofdstuk 4). Uit deze tabel blijkt namelijk dat Enka in relatieve zin (uitgedrukt in termen van omzet- en bedrijfsresultaat aandeel) een groter aandeel wist te claimen dan op grond van haar relatieve positie op voorhand zou mogen worden verwacht. Illustratief is ook het feit dat Enka, nota bene in de laatste vergadering van het presidium (voordat april 1982 een nieuwe topstructuur van start ging), de goedkeuring van het omstreden en uiterst kostbare Aramide-project wist af te dwingen.

De invloed van de Akzo-holding in de periode 1981-1982 (en uiteraard daarvoor) op de divisies en met name Enka, was kennelijk betrekkelijk. Wolhoff (lid van het presidium in de periode 1977-1982) bevestigt deze conclusie in het volgende citaat:

"Als lid van het presidium had je natuurlijk wel een redelijke invloed op de gang van zaken in het concernbeleid, met name ook door de investeringsgoedkeuringen. Maar ook dat was aan grenzen gebonden, want het was om psychologische redenen geen haalbare zaak om steeds weer winsten van de ene divisie te investeren in een andere divisie, die zelf niet voldoende middelen genereerde. Het was alleen theoretisch zo, dat alle divisies hun cash flow moesten inleveren en dat de Raad van Bestuur dat weer zou verdelen. Niet alleen behielden de divisies een zekere claim op wat ze zelf verdienden, maar voorkomen moest worden dat in het toch al sombere economische klimaat waarin

moest worden gewerkt, de motivatie van de mensen werd ondermijnd. In het beleidsplan dat werd gehanteerd voor de toewijzingen van investeringsgelden werd uitgegaan van een zo groot mogelijke beperking van de verliesgevende vezelactiviteiten en het stimuleren van investeringen in bepaalde producten, waarin Akzo werkelijk een voorsprong had op de concurrentie^{xxx}.

4.6 Samenvatting & conclusie

In dit hoofdstuk is een analyse van de historische context gepresenteerd. Onderstaande tabel bevat een kort overzicht van de belangrijkste aspecten.

	Totstandkoming < 1969	Nieuwe onderneming 1969 - 1971	Eerste crisis 1972 – 1974	Dreiging uiteenvallen 1975 –1977	Balanceren financiën – strategie 1978 – 1981
Context	Economische Hoogconjunctuur	Excellente resultaten	“Meerburg”; Verlostausg leich; “Breda”;	Tweede, diepe vezelcrisis; Dramatische verliezen vezels	Beperkte liquiditeit; Aanhoudende verliezen vezels
Management Vraagstuk Of – thema	Schaalvergroting	Doelstellingen Akzo	Vezelproblema-tiek	Sanering en organisatie Enka Glanzstoff	Overleven; “Binding” Enka identiteit
Proces:			“Spanning”	McKinsey (75) “Stick together” (76)	Portfolio analyse (78) Balans Akzo (81)
Distincties / Concept: Gelanguaged (+) Verworpen (-)	Decentralisatie (+;1969)	Productmix (+; 71); PPU's (+;1971)		Akzo Fibers (-) SBU (-) Preferred profile (+) Middle box (+) Cash flow balance (+)	Core business (+); Overhead (-); Gebrekkige synergie (-)
Uitkomsten: O Structuur (OS) M methode (MM) O principes (OP)		Concern-organisatie (70) Akzona (70) Planning (71)	Leiding EG (72) Uitbreiding Rvb (74)	Enka (OS;76) Operationele planning (MM; 77) Presidium (OS;77)	

Akzo ontstond in 1969 uit de fusie tussen het gediversifieerde KZO en de binationale onderneming AKU, die enkele maanden daarvoor uit een fusie tussen het Nederlandse AKU en het Duitse Glanzstoff was ontstaan. Door de economische hoogconjunctuur kende Akzo ambitieuze groeidoelstellingen. De vezelactiviteiten domineerden in deze nieuwe onderneming (zowel in termen van omzet, als in omvang, aantal medewerkers, en mate van internationalisatie). Enka Glanzstoff vormde een soort “concern binnen een concern”. Binnen de Enka Glanzstoff groep, die een eigen Raad van Bestuur kende, speelden de Duits - Nederlandse verhoudingen een belangrijke rol.

De decentrale concernopzet en de grote Raad van Bestuur leidden al snel tot een zekere afstand tussen Raad van Bestuur (holding) en divisies. De crisis van Breda (1972) leidde tot een beperking van de handelingsvrijheid van de Akzo-top, en vooral die van de voorzitter van de Raad van Bestuur Kraijenhoff. Ook ontstond er een verwijdering tussen Enka Glanzstoff en de overige divisies. Pogingen, in 1975, om meer corporate sturing te geven aan de divisies hadden nauwelijks effect.

In de periode 1969-1981 is een aantal organisatievernieuwingen tot stand gebracht, zoals Akzona (1970) het planningssysteem (1972) en de DOP systematiek (1976). De term "Business Units" werd al gehanteerd en binnen de Pharma divisie werden in de periode 1972-1974 "groepen" gevormd, die in de betekenis van rond 1990 als Business Units betiteld zouden moeten worden. De in 1976 gevoerde discussies rond de rol van de top (aan de hand van het *middle box concept*) leidden niet tot wijzigingen in de topstructuur, of vergroting van de invloed van de top op de divisies. Ook de vorming van een presidium in 1977- 1978 had geen substantieel effect en was veel meer de formalisering van een reeds sinds 1972 gegroeide situatie. De constructie van een grote Raad van Bestuur werkte niet en de feitelijke besluitvorming kwam in een klein comité (het AZ comité) tot stand.

Akzo heeft de eerste fase in haar bestaan ternauwernood overleefd. Eind 1976 viel zij bijna uiteen. Door ingrijpen van de voorzitter van de Raad van Commissarissen (van den Brink) kon dit op het allerlaatste moment worden voorkomen. In 1978 kon een liquiditeitscrisis net worden voorkomen. In de periode 1977 - 1981 moest middels survival planning zeer zorgvuldig worden gebalanceerd tussen de zeer beperkt aanwezige financiële investeringsruimte en strategische noodzaak te investeren. De invoering van een eigen Enka Groepsidentiteit in 1978 illustreert dat Akzo geen sterke eigen identiteit kende. Er was in de periode '77-'82, ondanks de samenbindende rol van de toenmalige voorzitter Raad van Bestuur (Van den Bos), een sfeer ontstaan waarin elke divisie zich zoveel mogelijk afschermd van Akzo corporate en de vezelproblematiek en zich op de ontwikkeling en expansie van de eigen divisie concentreerde. De invloed van het presidium op de ontwikkelingsrichting van de divisies was, tegen de achtergrond van de vezelproblematiek en kapitaalschaarste, betrekkelijk gering. Het presidium slaagde er in de periode 1977-1982 slechts ten dele in de strategische ontwikkelingsrichting van de verschillende divisies significant te beïnvloeden. Eind 1981 kan de rol van de Akzo Holding getypeerd worden als een financiële holding (ofwel *H-form* of Holding company, in de zin van Williamson, 1975). De invloed van het toenmalige presidium op de divisies was evenwel betrekkelijk gering, hetgeen blijkt uit de investeringsgoedkeuringen en de verdeling van middelen. De Enka groep bleef domineren binnen de Akzo Groep, ondanks dramatische verliezen in de periode 1975-1981. Illustratief is dat zij eind 1981, ondanks hevig verzet van de andere divisies, toch de goedkeuring en de middelen kreeg voor de realisatie van het uiterst kostbare en omstreden Aramide project. Enka streefde zelf een uitgebalanceerd portfolio na en liet zich niet de wet voorschrijven door aandeelhouder Akzo.

Akzo vormde geen eenheid en de synergie en samenwerking tussen de divisies was gering. Zoals zal worden aangetoond in het volgende hoofdstuk, stoorde dit gebrek aan eenheid, synergie en samenwerking de aankomende nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. In de fase 1978-1981 kon het presidium kennelijk geen doorbraken creëren in het oplossen van deze managementproblematiek. De Akzo-top moest zich concentreren op het overwinnen van de vezelcrises en balanceren tussen de strategische noodzaak te investeren en het gezond maken van de financiële structuur van het concern.

Deze drie managementthema's (geringe invloed Akzo op Enka, geringe eenheid, gebrekkige synergie tussen de divisies), die de rode draad vormen in de Akzo casus, waren echter (nog) niet bespreekbaar.