

G.T. Dordmond & S.D. van Wijk

Door het oog van de naald

Overleving en ondergang tijdens de textielcrisis



Voor de cursus:
Macht en onmacht in het
Nederlandse bedrijfsleven

Docent:
J.L. Luiten van Zanden en
G. Westerhuis

18 maart 2014

Studentnummer: 3870588/3833178

Inhoudsopgave

Introductie.....	2
Hoofdstuk 1 Een textielindustrie in zwaar weer	5
1.1 Introductie.....	5
1.2 De crisis.....	5
1.3 Externe factoren.....	6
1.3.1 Substituut producten	6
1.3.2 De afnemers	6
1.3.3 Nieuwe toetreders en verslechterde internationale concurrentiepositie	7
1.3.4 Leveranciers.....	8
1.3.5 De overheid	8
1.3.6 Negatief imago	9
1.4 Conclusie	10
Hoofdstuk 2 De verschillen in interne factoren	11
2.1 Introductie.....	11
2.2 Familisme en leiding.....	11
2.2.1 De lange termijnvisie bij van Heek & Co	11
2.2.2 De onervaren leiding bij de grote KNTU.....	11
2.2.3 De moderne NV TenCate.....	12
2.3 Fusies en uitbreidingen	12
2.3.3 Ten Cate & Co en de KSW.....	13
2.4 Afzetmarkten en productie	13
2.4.2 De spinnerijen en weverijen van de KNTU	14
2.4.3 Vernieuwend TenCate	14
2.5 Conclusie	15
Conclusie	16
Literatuurlijst	18

Introductie

Familiebedrijven worden vaak gezien als verstandige bedrijven die niet puur gefixeerd zijn op het maximaliseren van de winst. Ze zouden meer oog hebben voor sociale aspecten en duurzaamheid en bovendien meer op continuïteit en de lange termijn gericht zijn. Met name dit laatste verklaart waarom familiebedrijven beter bestand zouden zijn tegen een economische crisis dan een bedrijf dat geleid wordt door externe managers met een beperkte horizon. Ook tijdens de huidige crisis zijn hier bewijzen voor te vinden, waar het meer familiegerichte bedrijf Ford in de Amerikaanse auto-industrie relatief goed de crisis doorkomt blijft General Motors in de Amerikaanse lappenmand zitten.¹ Zijn familiebedrijven werkelijk beter bestand tegen een crisis?

Deze vraag staat aan de basis van dit onderzoek. Om een antwoord op deze vraag te kunnen geven zal er eerst gekeken worden naar welke kenmerken een familiebedrijf heeft. Vervolgens zal er gekeken worden of deze specifieke kenmerken een effect hebben op de prestaties van familiebedrijven tijdens een crisis. Hebben familiebedrijven door hun typische karakter een voordeel tijdens een crisis of juist een nadeel? Om deze theoretische vragen in de praktijk te kunnen analyseren zal de textielcrisis van de jaren 60 en 70 als casestudy genomen worden. Eerst zal de crisis zelf geanalyseerd worden, vervolgens wordt het doen en laten van drie verschillende familiebedrijven tijdens deze crisis geanalyseerd. Ten slotte zal er gekeken worden in hoeverre de prestaties van de bedrijven beïnvloed zijn door de kenmerken van een familiebedrijf. Hierdoor kunnen er vervolgens conclusies getrokken worden over de prestaties van familiebedrijven tijdens een crisis. Ging deze industrie die gekenmerkt werd door familiebedrijven ten onder door bepaalde kenmerken van het familiebedrijf of waren er ook cruciale ongerelateerde factoren waar het familiebedrijf los van staat?

Welke kenmerken definiëren familiebedrijven? Ursula van Stekelenburg noemt in haar boek *Wel en wee van familiebedrijven* een groot aantal zowel positieve als negatieve kenmerken. Een prettige werksfeer en een oog voor maatschappelijke belangen evenals een langetermijnvisie worden gezien als voordelen van het familiebedrijf.² Aangezien tijdens de textielcrisis vrijwel alle familiebedrijven ten onder gingen zal dit onderzoek zich met name richten op bepaalde aspecten die daar wellicht een doorslaggevende rol bij gespeeld hebben. Zo noemt van Stekelenburg onder andere het gebrek aan een transparant informatief klimaat, familiebedrijven zwak zijn in de interne communicatie doordat dat leidinggevende familie de berichtgeving regisseert en zich weinig bezig houdt met openbaarheid.³ Ook stelt zij dat het ontbreken van strategische controle een kenmerk van een familiebedrijf is.⁴ De leiding gaat vaak door op de 'oude manier' en onderscheidt zich niet door nieuwe plannen voor de toekomst te maken. Dit sluit aan bij het derde, en wellicht voor dit onderzoek belangrijkste, kenmerk van familiebedrijven, het onvoldoende benutten van markt mogelijkheden. Van Stekelenburg concludeert dat familiebedrijven niet snel afwijken van de ingeslagen weg.⁵ Dat ze niet snel van koers veranderen, aan innovatie minder belang hechten en buitenstaanders mijden is niet geheel zonder gevaar volgens van Stekelenburg. Zo lopen ze het risico marktontwikkelingen niet te zien, aansluiting met de markt te verliezen, in een zwakke

¹ B. Willink, *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980* (Zutphen 2010) 110.

² U. Van Stekelenburg, *Wel en wee van familiebedrijven* (Apeldoorn 2006) 59.

³ Van Stekelenburg, *Wel en wee van familiebedrijven*, 62.

⁴ Ibidem, 64.

⁵ Ibidem.

concurrentiepositie te komen en de voortgang van het bedrijf te bemoeilijken.⁶ Aan de hand van deze theoretische kenmerken van het familiebedrijf zal de textielcrisis van de jaren 60 en 70 als testcase genomen worden om te kijken hoe familiebedrijven presteren tijdens een crisis. In een bepaald opzicht gaat dit onderzoek verder op de discussie rondom het familiebedrijf die Keetie Sluyterman in haar boek *Kerende kansen* al begint. Zo stelt zij dat van Heek & Co een voorbeeld is van een typisch familiebedrijf dat het belang van de eigen familie hoger aansloeg dan het maximaliseren van de winst, een houding die in periodes van voorspoed het bedrijf stimuleerde maar in tijden van recessie een negatieve en belemmerden invloed had.⁷

De Nederlandse textielindustrie draaide na de Tweede Wereldoorlog nog als nooit tevoren maar bevond zich vanaf de jaren '60 in extreem zwaar weer. Hoe kan het dat een tussen 1945 en 1960 zo sterke industrie, die gekenmerkt werd door talloze familiebedrijven, in circa 15 jaar tijd vrijwel compleet ten onder ging? In dit onderzoek zullen voor de testcase drie bedrijven geanalyseerd worden, één bedrijf dat de crisis bijna glorieus overleefd heeft en twee bedrijven die roemloos ten onder zijn gegaan. TenCate werd in 1704 in Almelo opgericht en heette tijdens de textielcrisis nog 'NV Koninklijke Textiel Fabrieken ten Cate/KSW'. TenCate heeft de textielcrisis overleefd, is een Nederlandse multinational en behoort momenteel nog steeds tot de internationale marktleiders in onder andere kunstgrasvezels - TenCate is hoofdsponsor van Heracles Almelo en heeft daar het meest moderne kunstgrasveld van Europa aangelegd - en composieten voor lucht- en ruimtevaart. De Koninklijke Nederlandse Textiel Unie (KNTU) was een samenwerkingsverband tussen acht weverijen en spinnerijen dat in 1962 werd opgericht om zo gezamenlijk de crisis te doorstaan. Ondanks het feit dat TenCate het grote voorbeeld van de KNTU was ging de KNTU in 1973 kansloos ten onder. Ten slotte wordt er naar het in 1810 opgerichte Enschedese van Heek & Co gekeken. Dit bedrijf werd als grondlegger van de Twentse textielindustrie gezien en was voor lange tijd het succesvolle boegbeeld van de industrie. Toch ging juist dit bedrijf als eerste ten onder in de crisis toen al in 1968 de deuren dicht gingen.

Om te kunnen begrijpen hoe het mogelijk is dat TenCate deze textielcrisis overleefd heeft terwijl van Heek & Co en de KNTU ten onder zijn gegaan zullen wij verschillende externe en interne aspecten analyseren en vergelijken. Zo kan er gekeken worden of de ondergang dan wel overleving van deze bedrijven te maken had met het feit dat ze een familiebedrijf waren of dat andere factoren een doorslaggevende rol gespeeld hebben. In het eerste deel van dit onderzoek zal de textielcrisis van de periode 1960-1975 geanalyseerd worden. Zo zal er gekeken worden welke (met name externe) factoren aan de basis van deze structurele crisis stonden. Hoe kwam het bijvoorbeeld dat de Nederlandse textielindustrie weggeconcentreerd werd op de eigen markt? Hoe was het mogelijk dat landen als België en Duitsland de Nederlandse markt wisten te veroveren terwijl toch ook zij getroffen werden door de verslechterende economische omstandigheden en de toenemende internationale concurrentie? Op basis van de inzichten van dit hoofdstuk zal er in het tweede hoofdstuk geanalyseerd worden hoe de drie genoemde bedrijven ieder op hun eigen manier inspeelden op de veranderende economische omstandigheden tijdens de textielcrisis. Gingen de bedrijven bijvoorbeeld over op externe managers of werd er juist vastgehouden aan het karakter van een familiebedrijf? Hoe speelden de bedrijven in op het wegvallen van afzetmarkten en het toenemen van de internationale concurrentie? De eerder besproken kenmerken van het

⁶ Van Stekelenburg, *Wel en wee van familiebedrijven*, 64.

⁷ K. Sluyterman, *Kerende kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003) 200.

familiebedrijf en de discussie rond het familiebedrijf zullen hier als raamwerk dienen. Uiteindelijk kan met behulp dit raamwerk en de textielcrisis als testcase antwoord gegeven worden op de centrale vraag, zijn familiebedrijven werkelijk beter bestand tegen een crisis? De verrassende resultaten zetten het beeld van het familiebedrijf als wapen tegen een crisis in een ander licht. Met deze nieuwe inzichten kan er opnieuw worden nagedacht over de weerbaarheid van de Nederlandse economie bij nieuwe economische malaise.

Het onderzoek is gebaseerd op een brede basis aan primaire en secundaire bronnen. Zoals eerder genoemd wordt het theoretisch kader gevormd door U. van Stekelenburg met haar boek *Wel en wee van familiebedrijven*. Verder legt Keetie Sluyterman in haar boek *Kerende kansen* de basis voor de discussie rond de positie van het familiebedrijf. Verder zijn met name bedrijfsgeschiedenissen belangrijke bronnen van dit onderzoek. Nu is het altijd noodzakelijk om op je hoede te zijn wanneer een bedrijfsgeschiedenis bekeken wordt. Aan de ene kant is er informatie van onschatbare waarde te vinden die vrijwel nergens anders te vinden is, maar aan de andere kant is het altijd de vraag hoe neutraal en betrouwbaar een bedrijfsgeschiedenis is. Welke informatie staat er rooskleuriger in dan het in werkelijkheid was en, wellicht nog belangrijker, welke informatie staat er juist niet in? Om niet in deze valkuil te trappen hebben wij in dit onderzoek de informatie van de bedrijfsgeschiedenissen tegen het licht van financiële data (o.a. jaarverslagen) en bestaande werken omtrent de textielcrisis gezet. Voor TenCate is het boek *De draad van de toekomst* van J.L. Jager de belangrijkste bedrijfsgeschiedenis, daarnaast geeft het boek *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede Wereldoorlog* van H.H. Vleesenbeek goed zicht op waarom de fusie van TenCate zo succesvol was. Voor van Heek & Co is dit *Onderneming en familisme*, geschreven door A.L. van Schelven, de belangrijkste bedrijfsgeschiedenis. Ten slotte is dit voor de KNTU het boek geschreven door E.P.M.W. Domsdorf, genaamd *De mislukte textielfusie*. Om de textielcrisis beter te begrijpen en de bedrijfsgeschiedenissen te kunnen toetsen hebben wij ons gericht op onder andere *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak* geschreven door H.J. Hesselink. Hesselink laat in dit boek uitermate treffend zien hoe de textielindustrie ten onder ging terwijl veel familiebedrijven amper, te laat of op een verkeerde manier ingrepen. Ten slotte kijkt B. Willink in zijn boek *De textielbaronnen* naar de Twentse textielindustrie vanuit een sociaal-economisch oogpunt. Willink laat zien hoe het familisme een constante rol blijft spelen bij die ondergang van de Twentse textielindustrie.

Hoofdstuk 1 Een textielindustrie in zwaar weer

1.1 Introductie

Om te kunnen begrijpen hoe het mogelijk is dat TenCate wel de textielcrisis heeft overleefd en van Heek & Co en de KNTU niet is het cruciaal om eerst te begrijpen hoe deze crisis tot stand kwam. Het handelen van deze bedrijven valt immers niet te beoordelen als de omstandigheden waarop gereageerd werd niet bekend zijn. Hoe kan het dat een industrie die met name zelf zo positief tegen die toekomst aankeek ruim 30 jaar na de oorlog bijna compleet ten onder was gegaan aan een crisis? TenCate is een van de zeer weinige overlevenden van deze depressie. Hoe was het mogelijk dat binnen een afzienbare periode de textielindustrie ging van een rooskleurig toekomstbeeld naar een verdord slagveld met slechts enkele overlevenden? Dit vraagstuk zal in dit hoofdstuk geanalyseerd worden. Zo zal gekeken worden naar verschillende externe factoren, waaronder de rol van de overheid, de toenemende (internationale) concurrentie en de daarop sterk verslechterde internationale concurrentiepositie en het wegvallen van afnemers. Eerst zal de crisis kort worden ingeleid.

1.2 De crisis

De Nederlandse textielindustrie bloeide na de Tweede Wereldoorlog als nooit tevoren. Na de oorlog trok de werkgelegenheid in de industrie snel bij, van 83.000 man voor de oorlog, naar 49.000 in 1944 naar 100.000 in 1948.⁸ Aangewakkerd door de inhaalvraag steeg de omzet van veel bedrijven tot ongekende hoogtes. Veel familiebedrijven zagen de toekomst zo rooskleurig tegemoet dat er naast deze gigantische inkomsten nog naar andere mogelijkheden gezocht werd om kapitaal te verwerven en zo nog meer winst te behalen. Veel bedrijven werden hierdoor vennootschappen in plaats van firma's en leken zo klaar voor een lange en welvarende toekomst. De Nederlandse overheid voerde in de jaren 50 een beleid dat gericht was op expansieve structuurpolitiek met als kernelementen industrialisatie en een sterke groei van de export. Door onder andere de gulden te devalueren, een lage prijzenpolitiek, een geleide loonpolitiek en een industrialisatiepolitiek te hanteren werd de internationale concurrentiepositie van de textielindustrie flink versterkt.⁹ Het wegvallen van Nederlands-Indië als afzetmarkt in 1957 had tot gevolg dat de internationale concurrentiepositie versterkt moest worden. Door middel van fusies trad er schaalvergroting op en werd deze positie versterkt. In de periode 1950-1962 werd de bedrijfstak geconfronteerd met een ernstig tekort aan arbeidskrachten, dit werd opgevangen door het halen van arbeiders uit Zuid-Europa.¹⁰ Desondanks voelde de industrie zich sterker dan ooit en de fabrikanten waren zo vol goede moed dat vrijwel niemand in de jaren 50 de donkere wolken langzaam maar zeker zag naderen.

Dat deze donkere wolken vol met onheil zaten en uitbarstten gedurende de jaren 60 kwam voor veel fabrikanten als een donderslag bij heldere hemel. Vrijwel alle bedrijven gingen té lang uit van een conjuncturele achteruitgang, terwijl de textielindustrie een structurele achteruitgang voor de kiezen kreeg. De textielindustrie was gewend aan een terugkerende conjuncturele cyclus waarin er om de vier jaar een dipje was – zoals in 1958, 1962 en 1965 - waarna de economie weer aantrok.¹¹ Er werd dus verwacht dat dat vanaf 1966 ook weer zou gebeuren, maar dit keer bleek de neergang

⁸ Willink, *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980*, 64.

⁹ H.J. Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak* (Delft 2010) 34.

¹⁰ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 171.

¹¹ Ibidem, 465.

structureel te zijn. Dit had tot gevolg dat er vaak pas werd ingegrepen toen de omstandigheden al zo slecht waren dat een ondergang al niet meer afwendbaar was. Zelfs van Heek & co, een bedrijf dat zowel als de grondlegger en als langdurig boegbeeld van de Twentse textielindustrie werd gezien, ging roemloos ten onder. Slechts een paar bedrijven bleken opgewassen te zijn tegen de hoge lonen, toenemende internationale concurrentie en het wegvallen van afnemers. De textielindustrie keerde nooit meer terug naar de situatie van de jaren 50 waarin een bloeiende industrie gekenmerkt werd door een groot aantal traditionele familiebedrijven. De overlevenden hadden zich juist weten te redden door hier van af te stappen. Maar hoe kon het dat deze industrie vernietigend getroffen werd door een industriewijde crisis?

1.3 Externe factoren

De crisis werd grotendeels veroorzaakt door sterk uiteenlopende externe factoren. De ene factor had een groter aandeel bij de ondergang dan de andere, maar juist de combinatie van al deze verslechterende factoren zorgden ervoor dat veel bedrijven kansloos ten onder gingen. In de rest van dit hoofdstuk zullen deze factoren en oorzaken van de crisis bekeken en geanalyseerd worden.

1.3.1 Substituut producten

Door de technologische vooruitgang kwamen er steeds meer nieuwe producten op de markt. Ook op de textielmarkt kwamen er nieuwe producten op die konden concurreren met de bestaande producten. Deze factor heeft op twee verschillende manieren invloed gehad op de crisis. Aan de ene kant speelde de substituut producten maar een kleine bedreigende rol. Aan de andere kant hebben de textielproducenten te weinig gebruikt gemaakt van deze toch snel groeiende industrie. Een voorbeeld van een substituut product zijn de celstof luiers, die de marktvoorziening van katoenen luiers volledig hadden overgenomen.¹² De substituut-producent werd gezien als een concurrent die verslagen moest worden, hierdoor heeft de industrie enkele groeimarkten links laten liggen.¹³ Zeker tijdens de crisis was een snel groeiende industrie een welkome toevoeging geweest. Waarom deze kansen gemist werden wordt in het tweede hoofdstuk bekeken.

1.3.2 De afnemers

Van de categorie 'kopers' hebben de consumenten juist een positief effect gehad op de textielindustrie, door de toegenomen welvaart was het verbruik van textiel flink gestegen.¹⁴ De industriële afnemers daarentegen hebben juist wel een sterk negatief effect gehad op de omzet van de textielindustrie. Door liquidaties in de kledingindustrie en het wegtrekken van deze industrie naar het goedkopere buitenland verdween een groot gedeelte van de grootste afzetmarkt (zie tabel 1.1).¹⁵ Het is opvallend dat de textielindustrie haar afnemers bijna niet gevolgd heeft. Ook andere industriële afnemers, maar ook warenhuizen, verlegden hun inkopen naar buitenlandse aanbieders. Deze waren simpelweg goedkoper.¹⁶ In een eerder stadium was het wegvallen van de koloniën (met

¹² Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 200.

¹³ Ibidem, 543.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

name Nederlands-Indië) als afzetmarkten al een flinke klap geweest, in de jaren 70 vielen er na met name de tweede oliecrisis nog meer afzetmarkten weg.¹⁷

Tabel 1.1 Aflevering van producten van TenCate naar eindbestemming 1971-1976

Eindbestemming	1971	1976
Kleding doeleinden	55%	45%
Huishoudelijke doeleinden	27%	29%
Recreatie en technische doeleinden	18%	26%
Totaal	100%	100%

Bron: Jaarverslagen KNTC (deze afzetmarkt informatie is slechts voor de genoemde periode in de jaarverslagen vermeld)

1.3.3 Nieuwe toetreders en verslechterde internationale concurrentiepositie

Ook bij de nieuwe toetreders viel er weinig dreiging uit eigen land te vrezen. Nieuwe toetreders uit eigen land waren er immers vrijwel niet. Nieuwe toetreders uit het buitenland daarentegen laten vanaf het begin van de jaren 60 echter een enorme stijging zien. Dit had tot gevolg dat het marktaandeel van de Nederlandse KRL (katoen rayon en linnen) industrie terugliep van 90% in 1960 tot slechts 18% in 1983.¹⁸ Dit is niet verwonderlijk aangezien de prijzen van de geïmporteerde producten zo'n 10 tot 40% goedkoper waren dan de in Nederland geproduceerde producten.¹⁹ In katoenverbouwende landen kwam het industrialisatieproces op gang, dit ging vaak gepaard met subsidies van de overheid en hierdoor steeg het aanbod goedkope textielproducten flink (zie tabel 1.2). Opvallend is dat deze buitenlandse invoer lang niet altijd uit het verre buitenland kwam, maar ook vaak uit het nabije buitenland (met name België en Duitsland).²⁰ De dekolonisatie had ervoor gezorgd dat veel bedrijven (met name nu Franse en Belgische) zich vol op de Europese markt gingen richten. Deze stijging van het aanbod, gecombineerd met de invoer uit de lageloonlanden uit Oost-Europa en Azië, zorgde voor een immense druk op de Nederlandse textielindustrie.²¹ Naast de loonkosten speelden ook andere factoren een rol zoals de schaalgroote van de Duitse industrie, de grote Duitse thuishmarkt en de afwijkende rol van nationale overheden.²² Toch voelden alle landen de concurrentiestrijd behoorlijk, in Japan ging men naar verluid zelfs zo ver in een fabriek dat werknemers letterlijk op rolschaatsen werden gezet.²³ Al deze factoren speelden een rol bij de sterk verslechterde concurrentiepositie van de Nederlandse textielindustrie.

Tabel 1.2 Behoeftte voorziening van de textielmarkten in enkele West-Europese landen uit eigen productie en uit invoer 1962 en 1974 (in % van totaal in 1.000 ton)

Jaar	Marktvoorziening	Nederland	West-Duitsland	Frankrijk	Italië
1962	Eigen productie	68	93	97	96
	Invoer	32	7	3	4
1974	Eigen productie	45	67	65	70
	Invoer	55	33	35	30

Bron: Kroese, W.T., 'Manex Flitsen. Twintig jaar commercieel beleid van de Twentse katoenindustrie in Indonesië. Textielhistorische Capita Selecta', *Textielhistorische Bijdragen*, no 18, 1977, 29

¹⁷ Willink, *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980*, 104.

¹⁸ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 222.

¹⁹ Idem.

²⁰ Ibidem, 207.

²¹ J.L. Jager, *De draad van de toekomst* (Zutphen 1991) 102.

²² Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 543.

²³ Jager, *De draad van de toekomst*, 128.

1.3.4 Leveranciers

Qua leveranciers hebben twee groepen een negatief effect gehad op de industrie, de leveranciers van arbeid en de leveranciers van kapitaal. Tijdens de jaren 50 en begin 60 voerde Nederland een lage lonen politiek, hier profiteerde de industrie flink van. Gedurende de jaren 60 begonnen de lonen flink te stijgen dit heeft een ongunstige invloed gehad op de concurrentiekracht van de industrie.²⁴ Daarnaast steeg de rente in deze jaren en dit was zeker in de jaren waarin het eigen vermogen van veel bedrijven al flink gedaald was een probleem.²⁵ Al met al speelden de stijgende leverancierskosten een negatieve rol, al was het maar een relatief beperkte.

1.3.5 De overheid

De overheid heeft op verschillende manieren significante effecten op de industrie. Of de overheid nu ingrijpt of niet, effect op het bedrijfsleven heeft ze hoe dan ook. Waar de lage lonen en prijzen politiek eerst nog bijdroeg aan de eerdere bloei van de industrie werden er nu politieke keuzes gemaakt - al werden er soms juist geen keuzes gemaakt - die eerder een negatief effect hadden op de industrie. Een belangrijk punt (waarmee Nederland afweek van andere landen) is dat tijdens deze periode van sterk toenemende internationale concurrentie de Nederlandse overheid er voor koos om het principe van vrijhandel en marktwerking toe te blijven passen. Waar veel omringende landen die met dezelfde toenemende concurrentie te maken kregen er voor kozen om de eigen industrie en werkgelegenheid te beschermen koos Nederland ervoor om amper in te grijpen.²⁶ Er werd wat bescheiden financiële steun gegeven bij bijvoorbeeld investeringen, dit had echter nauwelijks effect en veel van de ondersteunde investeringen waren überhaupt al niet rendabel.²⁷ Dit zorgde ervoor dat de Nederlandse textielindustrie al snel ondergraven werd en het gevoel kreeg dat zij er alleen voorstond. Ook de overheid leek niet op tijd in te zien dat de crisis in de textielindustrie structureel en niet conjunctureel was. Zowel door de bedrijven als door de overheid werd de huidige situatie onvoldoende onderzocht en kwamen er van beide kanten geen adequate oplossingen. Toen de structurele neergang niet meer te ontkennen viel koos het ministerie van economische zaken voor een strategie van 'pappen en nathouden'.²⁸ Met name industrialiserende landen grepen daarentegen juist wel in om hun infant industrie te beschermen.²⁹

Naast dit gebrek aan ingrijpen van de overheid waren er ook andere politieke aspecten die een rol gespeeld hebben. Het (al dan niet gedwongen) beëindigen van de koloniale band met Indonesië en de deelname aan de EEG hadden negatieve effecten op de industrie. Aan de ene kant viel er een grote afzetmarkt weg en aan de andere kant nam de concurrentie vanuit het buitenland sterk toe. Dan zijn er maatregelen die werden ingevoerd die leidden tot een sterke stijging van de kosten van de fabrikanten. Met name het eerste CAO in 1966 en de invoering van de btw (met het hoge tarief van 12% voor de textiel) in hetzelfde jaar hadden grote gevolgen. Door de CAO overeenkomst in 1966 stegen de loonkosten bij Ten Cate bijvoorbeeld met 40%, dit zorgde voor een winstdaling van 2.9 miljoen gulden naar 400.000 netto.³⁰ Het invoeren van de btw kostte de industrie daarnaast nog een 500 miljoen gulden.³¹ Ook de te harde gulden had een negatief effect op de concurrentiepositie

²⁴ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 207.

²⁵ Idem.

²⁶ Ibidem, 25.

²⁷ Ibidem, 543.

²⁸ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 212.

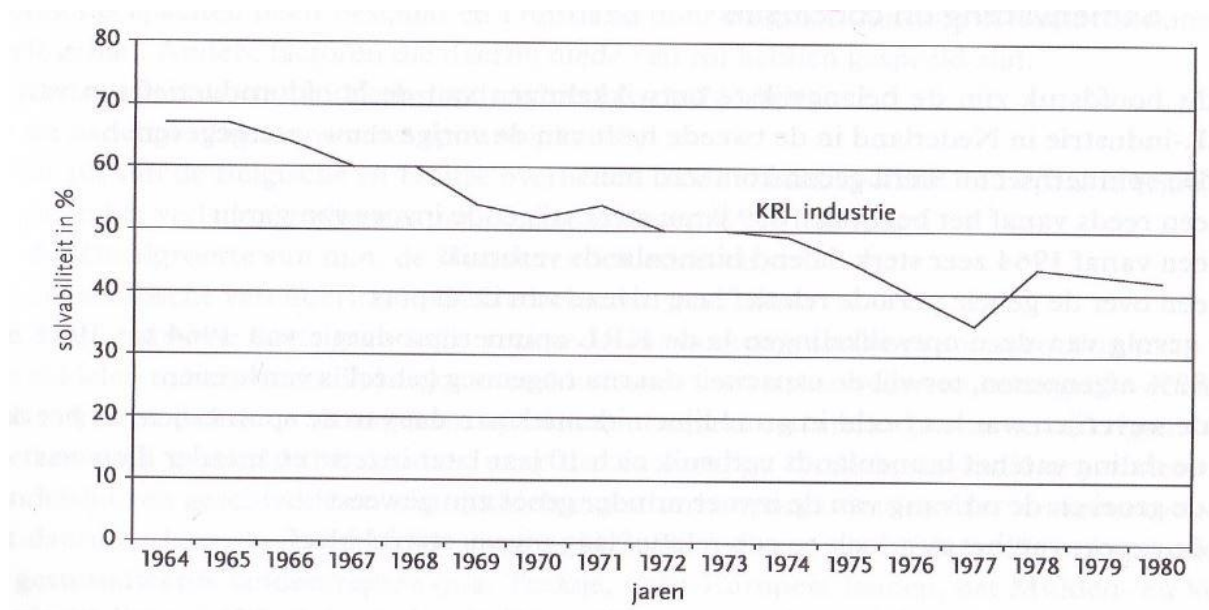
²⁹ Ibidem, 210.

³⁰ Jager, *De draad van de toekomst*, 141.

³¹ Ibidem, 164.

van de industrie.³² De rol van de overheid tijdens de crisis was aan de ene kant door het vrijwel niet ingrijpen beperkt, maar aan de andere kant hadden politieke ontwikkelingen indirect zeker wel een negatief effect op een toch al kwakkelende industrie. Grafiek 1.1 laat zien hoe de solvabiliteit (de mate waarin een onderneming in geval van liquidatie kan voldoen aan haar financiële verplichtingen wat betreft vreemd vermogen) van de KRL industrie gedurende de jaren 60 en 70 constant bleef verslechteren.

Grafiek 1.1 Solvabiliteit van de bedrijfstak katoen rayon linnen 1964-1980



Bron: H.J. Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak* (2010) 213.

1.3.6 Negatief imago

Ten slotte speelde het slechte imago van de textielindustrie nog een negatieve rol. De slechte sociale omstandigheden, de slecht arbeidsomstandigheden en de lage lonen hadden sinds de Tweede Wereldoorlog bijgedragen aan een slecht imago van de textielindustrie. Tegelijkertijd boden andere industrieën (met name de opkomende dienstensector) een beter alternatief door hogere lonen, betere omstandigheden en betere carrièreperspectieven te bieden. Dit leidde tot een daling van het arbeidsaanbod en met name in de jaren 50 regelmatig tot arbeidsschaarste die opgevuld moest worden door arbeiders uit Zuid-Europa te halen.³³ Tijdens een bezoek in 1965 aan één van de grootste en toen meest moderne weverijen van Europa, die van TenCate, vatte de toenmalige Minister van Economische Zaken Den Uyl zijn indrukken als volgt samen: “Stoffig, lawaaiig en oude mannetjes”.³⁴ Dit kwam overigens niet overeen met het – té lang - positieve zelfbeeld van de industrie.

³² Willink, *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980*, 104.

³³ Jager, *De draad van de toekomst*, 104.

³⁴ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 167.

Afbeelding 1.1 'Ten Cate steunt Grieks fascisme.' Graffitiprotest aan het eind van de jaren zestig tegen Ilios-Ten Cate.



Bron: J.L. Jager, *De draad van de toekomst* (1991) 142.

1.4 Conclusie

Het is duidelijk dat de industrialisatie in opkomende landen een macht vormde waaraan de Westerse landen bijna geen tegenstand konden bieden. Er waren twee belangrijke externe factoren die aan de basis stonden van de Nederlandse textielcrisis. Ten eerste het wegvallen van de grootste afzetmarkt toen de kledingindustrie ten onderging en naar het buitenland vertrok. Ten tweede speelde de sterk gestegen invoer van goedkopere textielproducten een cruciale rol. Deze import kwam uit landen waar de lonen laag waren en de overheidssteun groot, maar ook het nabije buitenland nam de Nederlandse markt gedeeltelijk over. Dit kwam met name door afwijkende houding van de Nederlandse overheid ten opzichte van andere landen. Nederland koos ervoor om de marktwerking af te wachten en vrijhandel ging boven het beschermen van de eigen industrie. De Nederlandse textielindustrie werd zo aan haar lot overgelaten en kon tijdens een periode van dalende krimpende afzet mogelijkheden, explosief stijgende lonen en immense internationale concurrentie het hoofd niet boven water houden. De internationale concurrentiepositie was zo sterk verslechterd dat veel bedrijven al bij voorbaat vrijwel kansloos waren. De vraag is vooral of door anders ingrijpen er wellicht meer bedrijven de crisis hadden kunnen overleven. Dat de neergang té lang voor conjunctureel werd aangezien in plaats van structureel speelde hier ook een cruciale rol bij, zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien.

Hoofdstuk 2 De verschillen in interne factoren

2.1 Introductie

Tijdens de textielcrisis hadden van Heek & Co, de Koninklijke Nederlandse Textielunie (KNTU) en TenCate allemaal te kampen met factoren van buitenaf die het moeilijk maakte om een bedrijf draaiende te houden. Toch zou TenCate de textielcrisis van 1960-1975 wel overleven en van Heek & Co en de KNTU niet. In dit hoofdstuk worden drie verschillende interne factoren van de bedrijven vergeleken. In deze interne factoren worden verschillende manieren van handelen aangetroffen waarmee de bedrijven probeerden om de textielcrisis de baas te zijn. Welke verschillen in handelswijze treffen we aan tussen de drie bedrijven? Hoe hebben deze verschillen de overleving van de bedrijven tijdens de textielcrisis beïnvloed?

2.2 Familisme en leiding

Van origine waren van Heek & Co, TenCate en de KNTU alle drie familiebedrijven. Door de fusie van verschillende kleine familiebedrijven zou de KNTU echter een andere leiding krijgen. Daarnaast zou TenCate zich omtoveren in een echte moderne NV. Van Heek & Co bleef een echt familiebedrijf. De drie bedrijven hadden dus drie verschillende bedrijfstoppen tijdens de crisis. Hoe heeft de leiding bij van Heek & Co, de KNTU en TenCate de overleving of de ondergang tijdens de crisis bespoedigd?

2.2.1 De lange termijnvisie bij van Heek & Co

Bij van Heek & Co was er sprake van een leiding die bestond uit leden van één familie. Het was dan ook een echt familiebedrijf. De leiding van dit familiebedrijf had een langetermijnvisie. Door deze langetermijnvisie werd er een plan van aanpak tegen de crisis gerealiseerd die veel tijd in beslag zou nemen. Van Heek & Co sloeg niet snel genoeg een nieuwe koers in.³⁵ Van Heek & Co ging snel ten onder en er moest dan ook snel gehandeld worden. Doordat er niet daadkrachtig genoeg gehandeld werd, kon het bedrijf de crisis niet achter zich laten en was een faillissement onvermijdelijk.³⁶ Van Heek & Co was een typisch familiebedrijf dat winst maximaliseren minder belangrijk vond dan de belangen van de familie zelf, wat in deze crisis ervoor zorgde dat ze snel ten onder gingen.³⁷

2.2.2 De onervaren leiding bij de grote KNTU

De KNTU was een groot bedrijf dat was samengesteld uit kleine familiebedrijven. De leiding van deze familiebedrijven moesten leiding gaan geven aan een groot nieuw textielbedrijf. Achteraf zou dan ook blijken dat de oude leiding de omvang van het nieuwe en grote bedrijf hadden onderschat. De onderneming had een geheel nieuwe opzet en er moest daadkrachtig mee om worden gegaan. Net zoals bij van Heek & Co was deze leiding echter gewend aan lange termijnvisies en niet aan daadkrachtig en snel handelen. Hierdoor maakte ze al snel enkele grote fouten.

Door de zwakke leiding was er een te ruim aankoopbeleid bij het fuseren met verschillende weverijen. Daarnaast zou deze leiding ook enorm veel stafdiensten opzetten, iets wat kluwen met

³⁵ Willink, *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980*, 103.

³⁶ Van Schelven, *Onderneming en familisme: Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co. Te Enschede* (Leiden 1984) 128.

³⁷ Sluyterman, *Kerende kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw*, 200.

geld kostte en wat bij een adequate leiding niet had gehoeven. Toen het eenmaal heel slecht ging met de KNTU saneerde de leiding niet snel genoeg, wat het bedrijf weer extra geld kostte.³⁸ Ook was er een gebrek aan horizontale en verticale communicatie binnen de bedrijfstop en ook binnen de rest van het bedrijf.³⁹ Dit was ergens niet eens vreemd als je bedenkt dat de top van de KNTU ontzettend breed was, er waren 38 directeuren voor 14 KNTU bedrijven.⁴⁰ De daadkrachtigheid die ontbrak door het feit dat de leiding van dit grote bedrijf afkomstig was uit kleine familiebedrijven zou voor een groot deel de ondergang van de KNTU hebben bepaald en bespoedigd.

2.2.3 De moderne NV TenCate

Ten Cate & Co en vooral de K.S.W. waren zich beide al als een moderne NV aan het ontwikkelen voor dat ze besloten over te gaan tot een winstpooling overeenkomst in 1952 en in 1957 fuseerden. Na de fusie tussen beide partijen zette deze trend zich voort. Ze onderscheidden zich als bedrijf door innovatie hoog in het vaandel te hebben staan. Ze zochten dan ook binnen korte termijn naar nieuwe afzetmarkten en andere manieren om het verlies van Indonesië als afzetmarkt te compenseren. De K.S.W. was ook één van de eerste familiebedrijven binnen de textielindustrie die een externe manager had, W. Kroese. Na de fusie werd TenCate dan ook al snel een echte moderne N.V.⁴¹

2.3 Fusies en uitbreidingen

Zowel van Heek & Co, de KNTU en TenCate fuseerden alle drie met andere bedrijven. Toch hadden deze fusies verschillende uitkomsten voor de bedrijven. Wat waren de verschillen tussen de fusies van deze bedrijven? Hoe zouden deze fusies bijdragen aan de ondergang of de overleving van de verschillende textielbedrijven?

2.3.1 Van Heek & Co en Rigtersbeek

Van Heek & Co fuseerde in 1964 met Rigtersbeek, een bedrijf dat, net zoals van Heek & Co, in zwaar weer verkeerde door de textielcrisis.⁴² Deze fusie had van Heek & Co veel tijd gekost, pas bij de vierde poging fuseerden de twee bedrijven officieel en nog was er spanning tussen de twee bedrijven over de vormgeving van het nieuwe bedrijf. Van Heek & Co maakte bij deze fusie dan ook de fout dat ze geen externe hulp hadden gezocht, wat de fusie bespoedigd zou hebben.⁴³ Daarnaast kwam deze fusie ook veel te laat in een tijd van zware crisis, waardoor de bedrijven nu samen in plaats van alleen ten onder gingen. Na verschillende jaren van verlies zou er op 24 juni 1968 een einde komen aan het boegbeeld dat van Heek & Co ooit was. Wanneer de fusiepartners niet beide verliesgevend waren en sneller gefuseerd hadden, op een eerder tijdstip, voor of aan het begin van de crisis, dan was het vermoedelijk anders afgelopen met van Heek & Co.

2.3.2 Het ontstaan van de KNTU

De Koninklijke Nederlandse Textielunie was ontstaan toen vier spinnerijen, een weverij, een

³⁸ E.P.M.W. Domsdorf, *De mislukte textielfusie: de ondergang van de KNTU* (Baarlo 2006) 395.

³⁹ Willink, *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980*, 103.

⁴⁰ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 465.

⁴¹ H.H. Vleesenbeek, *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede Wereldoorlog* (Rotterdam 1981) 123-125, 154.

⁴² Hesselink., *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak* (2010) 250-251.

⁴³ Van Schelven, *Onderneming en familisme: Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co. Te Enschede*, 137.

vlechterij en enkele complete textielbedrijven besloten te fuseren.⁴⁴ In 1962 was de fusie een feit. De eerste jaren zou de KNTU zich bezig houden met een geleidelijke integratie binnen het bedrijf. Hierdoor ging er tijdens de beginjaren van de KNTU veel kostbare tijd verloren aan het herstructureren van het bedrijf.⁴⁵ Dit kwam mede doordat de productie van de weverijen en de spinnerijen niet op elkaar aansloten waardoor er nog meer weverijen bij het bedrijf betrokken moesten worden.⁴⁶ Dit betekende dat er door de jaren heen nog veel verliesgevende bedrijven onderdeel van de KNTU zouden worden, wat bij zou dragen aan het feit dat de KNTU lang moest blijven werken aan een definitieve vormgeving voor het bedrijf. Ook het feit dat er onenigheid was tussen de bedrijven over hoe de bedrijfstop eruit zou moeten zien zorgde ervoor dat de KNTU lang in zwaar weer zat. Eén van de laatste fusies van de KNTU met het bedrijf Menk en Scholten in 1970 bleek uiteindelijk het startsein te zijn voor de ondergang van de KNTU.⁴⁷ Het bedrijf had teveel verliesgevende partners genomen in een textielcrisis die ervoor zorgde dat ze allemaal ten onder zouden gaan.

2.3.3 Ten Cate & Co en de KSW

Eén van de belangrijkste fusies binnen de textielindustrie ooit was de fusie tussen Ten Cate & Co en de Koninklijke Stoomweverij Nijverdal. Al voor de textielcrisis besloten deze twee textielgiganten samen te werken. In 1957 fuseerden ze officieel en vormden samen het megaconcern wat uiteindelijk het huidige TenCate zou worden. De fusie tussen deze twee bedrijven was een enorm succes. Het waren dan ook twee uitermate gezonde bedrijven die beide veel eigen vermogen hadden. Berekeningen van H.H. Vleesenbeek in zijn boek *Het ontstaan van Nijverdal-Ten Cate* tonen zelfs aan dat Ten Cate & Co en de K.S.W. gezonder waren dan bijna alle andere bedrijven binnen de bedrijfstak. De fusie tussen deze twee bedrijven was dan ook geen noodzaak maar een innovatie waartoe ze besloten hadden nadat ze elkaar tegen gekomen waren op de textielmarkt in Scandinavië. Samen kon er een weg ingeslagen worden naar automatisering van het bedrijf en konden ze nieuwe afzetmarkten opzoeken. Zo konden ze samen de toekomst, die ze sober inzagen door het wegvallen van die Indonesische afzetmarkt, tegemoet.⁴⁸

De fusie van de KSW en Ten Cate & Co kwam precies op tijd, voor de textielcrisis wisten deze twee bedrijven een sterk concern te vormen. Het feit dat de KNTU en van Heek & Co fuseerden tijdens een financieel ongunstige periode voor de textielindustrie zorgde ervoor dat ze partners vonden om mee ten onder te gaan en niet om financieel sterker mee te worden.

2.4 Afzetmarkten en productie

De textielcrisis in de jaren '60 en '70 was één van de zwaarste crises die de textielindustrie in Nederland ooit mee zou maken. De crisis dwong bedrijven om naar nieuwe manieren te zoeken waarop ze inkomsten konden verwerven. Op welke manieren gingen de KNTU, van Heek & Co en TenCate met dit probleem om? Hoe zochten zij naar nieuwe afzetmarkten?

2.4.1 Gebrek aan vernieuwing bij van Heek & Co

⁴⁴ Domsdorf, *De mislukte textielfusie: de ondergang van de KNTU*, 6.

⁴⁵ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 246.

⁴⁶ Domsdorf, *De mislukte textielfusie: de ondergang van de KNTU*, 394.

⁴⁷ Ibidem, 382, 394.

⁴⁸ Vleesenbeek, *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede Wereldoorlog*, 123, 125, 154.

Van Heek & Co zag te laat in dat ze in een crisis terecht waren gekomen die om vernieuwing vroeg, want het bedrijf zocht niet of nauwelijks naar nieuwe afzetmarkten. Van Heek & Co zocht bijvoorbeeld niet naar een nieuwe afzetmarkt toen één van de belangrijkste afzetmarkten wegviel, namelijk hun handel met Indonesië. Het bedrijf ging hierna verder met produceren zonder dat ze een oplossing zochten voor dit probleem. Daarnaast vernieuwde ze ook niet binnen het bedrijf zelf. Van Heek & Co was een bedrijf met een oud machinepark dat vrijwel niets investeerde in nieuwe kennis over de chemie van textiel, er werden dan ook nauwelijks nieuwe producten ontwikkeld.⁴⁹ Van Heek & Co bleef dus hangen in dezelfde situatie als voor de textielcrisis. Doordat er niet werd gezocht naar nieuwe afzetmarkten en naar nieuwe producten zou van Heek & Co al vroeg in de textielcrisis ten onder gaan.

2.4.2 De spinnerijen en weverijen van de KNTU

De KNTU hield zich net als van Heek & Co ook nauwelijks bezig met diversificatie van de markt. Toch ondernamen ze vanaf 1967 wel pogingen om zich tenminste in te laten lichten over de laatste trends door het oprichten van de stafdienst Fashion Group. Deze stafdienst moest ervoor zorgen dat de afzet van de KNTU weer meer zou aansluiten bij de markt.⁵⁰ Pas vanaf 1969 gingen ze ook echt naar de trends produceren, toen was het al te laat voor de KNTU.

Het grootste probleem waar de KNTU echter mee te kampen had was de ongelijkheid tussen de productie van de spinnerijen en de weverijen. De weverijen konden niet gelijk op gaan met de snelheid van de productie van de spinnerijen. Daardoor kreeg de KNTU te maken met een structurele onbalans tussen de spinnerij- en weverijcapaciteit.⁵¹ Hierdoor moest de KNTU fuseren met verliesgevende weverijen om de onbalans weg te werken. Dit zou ook bijdragen aan de ondergang van de KNTU.

De KNTU hield zich niet genoeg bezig met het zoeken van een nieuwe afzetmarkt en bleef ook relatief veel hangen bij de oude markt, net zoals van Heek & Co. Het onderzoek naar nieuwe trends kwam te laat, waardoor ze bijvoorbeeld binnen de kledingindustrie ook geen succes meer konden behalen.

2.4.3 Vernieuwend TenCate

TenCate hield zich in tegenstelling tot van Heek & Co en de KNTU druk bezig met het zoeken van nieuwe afzetmarkten. Zo zochten ze naar nieuwe producten die ze konden produceren, zoals textiel voor windsurfen.⁵² Maar ze zochten ook geheel nieuwe afzetmarkten op. Ze waagden zich zelfs aan een internationaal avontuur. Bijvoorbeeld door op 8 december 1954 in Zuid-Afrika Mooi River Textiles op te richten. Deze succesvolle dochteronderneming verdiende binnen mum van tijd de investering terug en zou voor een nieuwe bron aan inkomsten zorgen. Daarnaast zouden ze ook in Griekenland een belangrijke speler worden op de textielmarkt. Daar zouden ze in de jaren '70 grote aandelen krijgen bij verschillende bedrijven.⁵³ Door het vinden van nieuwe afzetmarkten en het produceren van nieuwe textielproducten zou TenCate zijn hoofd boven water weten te houden

⁴⁹ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 250-251.

⁵⁰ Domsdorf, *De mislukte textielfusie: de ondergang van de KNTU*, 361, 395.

⁵¹ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 246, 494.

⁵² Jager, *De draad van de toekomst*, 180.

⁵³ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 433.

tijdens de textielcrisis. Ze accepteerden het feit dat er problemen waren op de textielmarkt in Nederland en zochten nieuwe manieren om inkomsten te verwerven, dikwijls met succes.⁵⁴

Doordat Ten Cate zich druk bezig hield met het zoeken van nieuwe afzetmarkten en het produceren van nieuwe producten wist het bedrijf zijn hoofd boven water te houden in één van de zwaarste crises die de textielindustrie ooit mee zou maken. Zowel de KNTU en van Heek & Co zochten veel minder naar nieuwe mogelijkheden en nieuwe inkomstbronnen.

2.5 Conclusie

Tussen de drie bedrijven zijn ook drie kenmerkende verschillen te vinden. Allereerst verschilden de structuur en de origine van de bedrijfstop bij de drie bedrijven. Bij van Heek & Co had je een familie aan de top van het bedrijf die zich de nadruk legde op een lange termijnvisie. Bij de KNTU had je een combinatie van directeuren die allen afkomstig waren uit verschillende familiebedrijven en nu leiding moesten geven aan groot samengevoegd bedrijf met veel structurele problemen. TenCate gedroeg zich aan de top juist al als een moderne NV door een leiding te hebben die gevormd was uit externe managers en enkele familieleden die assertief reageerde op problemen binnen de textielindustrie.

Daarnaast was er ook een groot verschil zichtbaar als het ging om de fusies. De fusie waaruit TenCate ontstond was een fusie tussen twee winstgevendende bedrijven. Daarnaast vond deze fusie voor de textielcrisis plaats, waardoor de bedrijven samen door innovatie en automatisering de textielcrisis sterk tegemoet gingen. Van Heek & Co fuseerde weliswaar met Rigtersbeek maar deze fusie leverde het bedrijf niets op. Beide bedrijven waren ten tijde van de fusie al aanzienlijk verliesgevend, daarnaast verliep de fusie ook nog ontzettend moeizaam, waardoor de fusie alleen maar een bijdrage zou leveren aan de ondergang van Van Heek & Co. De grote fusie van de KNTU was lang niet zo succesvol als de grote fusie van TenCate. Het bedrijf fuseerde langzaam en deed lang over het herstructureren van het bedrijf. Daarnaast fuseerde dit bedrijf ook met verliesgevende partners en vond de fusie ook plaats tijdens de crisis.

TenCate was een bedrijf dat al vroeg wist in te schatten dat er tijdens een crisis gezocht moest worden naar nieuwe bronnen van inkomsten. Dit deden ze door het verwerven van nieuwe afzetmarkten, het verkrijgen van aandelen in de Griekse textielindustrie en het ontwikkelen van nieuwe producten. Van Heek & Co en de KNTU waren hier lang niet zo druk mee bezig. Van Heek & Co ondernam niet eens pogingen om nieuwe afzetmarkten te zoeken en de pogingen van de KNTU kwamen veel te laat.

De verschillende manieren van handelen op het gebied van fusies, het zoeken van nieuwe afzetmarkten en het verschil in structuur van de verschillende bedrijfstoppen verklaren waarom TenCate beter bestand was tegen de textielcrisis dan van Heek & Co en de KNTU.

⁵⁴ Hesselink, *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak*, 435.

Conclusie

In hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2 wordt aangetoond dat zowel interne als externe factoren hebben bijgedragen aan de ondergang dan wel overleving van de KNTU, TenCate en van Heek & Co. Alle drie de bedrijven kregen bijvoorbeeld te kampen met het feit dat de Nederlandse textielindustrie een enorm slechte concurrentiepositie had. Concurrerende lage lonenlanden zorgden ervoor dat de Nederlandse textielindustrie veel afzetmarkten verloor. Dit terwijl de industrie nog maar kort geleden hun belangrijkste afzetmarkt had verloren, Indonesië.

Ook moesten alle drie de bedrijven oplossingen zoeken voor een ander groot probleem, namelijk de enorm hoge loonkosten in Nederland op dit moment. Dit zorgde ervoor dat de producten die binnen de Nederlandse textielindustrie geproduceerd werden relatief duur waren, wat zorgde voor een nog slechtere internationale concurrentiepositie.. Deze drie familiebedrijven gingen grotendeels op verschillende wijze met deze problemen om. Van Heek & Co en de KNTU wisten niet goed met de textielcrisis om te gaan. Ten Cate wist zich beter te redden. Maar waarom handelde van Heek & Co en de KNTU dan anders? Had dit te maken met het feit dat ze een echt familiebedrijf bleven en TenCate de weg van de moderne NV besloot te bewandelen? Of was het louter toeval dat van Heek & Co en de KNTU twee traditionele familiebedrijven waren en dat TenCate had besloten deze traditie langzaam maar zeker achter zich te laten? Ursula van Stekelenburg beschrijft in haar boek *Het wel en wee van familiebedrijven* enkele aspecten aan die kenmerkend zijn voor de handelswijze van familiebedrijven. In hoeverre zijn de keuzes die gemaakt werden door van Heek en Co, de KNTU en TenCate kenmerkend voor familiebedrijven?

Van Heek & Co maakte enkele misstappen. Zo hadden ze geen oog voor externe veranderingen, waren ze niet daadkrachtig genoeg om op korte termijn een nieuwe koers te varen en waagden ze zich niet aan verandering en innovatie. Volgens van Stekelenburg is dit een typisch kenmerk van familiebedrijven. Familiebedrijven vergeten vaak de mogelijkheden van de markt te benutten, ze zullen niet snel vernieuwen of innoveren en ze zullen al helemaal niet snel van een ingeslagen weg afgaan. Hierdoor lopen ze het risico, wat ook duidelijk naar voren komt bij van Heek & Co, niet tijdig marktontwikkelingen in te zien en de aansluiting met de markt te verliezen.⁵⁵

De KNTU deed eigenlijk hetzelfde. Ook dit grote bedrijf dat was samengevoegd uit allerlei kleine familiebedrijven kon niet snel van koers veranderen en had niet genoeg oog voor marktontwikkelingen. Daarnaast had de KNTU ook nog te kampen met een slechte interne communicatie, iets wat volgens van Stekelenburg ook typisch is voor familiebedrijven.⁵⁶

TenCate onderscheidde zich van de KNTU en van Heek & Co door juist wel oog te hebben voor externe veranderingen. Zij besloten doormiddel van samenwerking op korte termijn in te spelen op die veranderingen. Ze zochten naar nieuwe afzetmarkten, produceerden nieuwe producten en investeerde in de automatisering van het machinepark. TenCate handelde dus op een andere manier dan dat kenmerkend is voor familiebedrijven.

Op eerste ogenblik lijkt het dat het feit dat de KNTU en van Heek & Co handelden als typische familiebedrijven ervoor heeft gezorgd dat deze bedrijven ten onder gingen. Toch moet hier wel enkele kanttekeningen bij geplaatst worden. De handelswijze van tenCate, waarmee vooral gedoeld wordt op het oog voor nieuwe afzetmarkten en innovatie op een korte termijn, is allereerst niet de enige reden dat dit bedrijf op een dergelijke manier de textielcrisis wist te overleven. De succesvolle

⁵⁵ Van Stekelenburg, *Wel en wee van familiebedrijven*, 64.

⁵⁶ Ibidem 62.

fusie tussen twee gezonde bedrijven zorgde er namelijk ook voor dat TenCate een enorme reserve had door een groot eigen vermogen. Dit zorgde ervoor dat TenCate meer klappen op kon vangen dan de andere bedrijven. Daarnaast was het een erg zware crisis en had de Nederlandse textielindustrie veel te verduren vooral door zijn slechte concurrentiepositie waardoor het voor veel bedrijven ook bijna onmogelijk was om te overleven.

Toch blijft het opvallend dat de twee bedrijven die ten onder zijn gegaan handelde als echte familiebedrijven en dat de nadelige kenmerken van familiebedrijven overeen komen met de fouten die deze bedrijven gemaakt hebben tijdens de textielcrisis. Toch kan er niet met zekerheid gezegd worden dat het hebben van een familiebedrijf tijdens een crisis een vloek is. De omstandigheden tijdens deze crisis waren extreem zwaar en het feit dat TenCate deze crisis als veel gezonder bedrijf inging zal dan ook grotendeels bijgedrage hebben aan het feit dat TenCate deze crisis wel wist te overleven. Daarnaast staat het ook niet vast dat wanneer van Heek & Co en de KNTU anders gehandeld hadden, dat ze dan wel de crisis overleefd zouden hebben. Om met zekerheid te kunnen zeggen dat familiebedrijven het zwaarder hebben tijdens een crisis moeten er nog andere testcases onderzocht worden en wellicht ook met andere theoretische kaders. Opvallend is wel dat de KNTU en van Heek & Co fouten hebben gemaakt die kenmerkend zijn voor familiebedrijven en dat deze fouten vermoedelijk ervoor hebben gezorgd dat deze bedrijven de crisis niet zouden overleven. Dus in deze testcase heeft het feit dat van Heek & Co en de KNTU zich als echte familiebedrijven gedroegen een, naast de belangrijke externe factoren zoals de concurrentiepositie, negatief effect gehad op de overlevingskansen van de bedrijven. Of familiebedrijven echter per definitie slechter presteren tijdens een crisis blijft dus echter -mede door het uitzonderlijke karakter van de textielcrisis- een theorie die nader onderzoek vereist.

Literatuurlijst

Domsdorf, E.P.M.W., *De mislukte textielfusie: de ondergang van de KNTU* (Baarlo 2006).

Hesselink, H.J., *Strategische besluitvorming in een neergaande bedrijfstak* (Delft 2010).

Jager, J.L., *De draad van de toekomst* (Zutphen 1991).

Van Schelven, A.L., *Onderneming en familisme: Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co. Te Enschede* (Leiden 1984).

Sluyterman, K., *Kerende kansen: Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2003).

Van Stekelenburg, U., *Wel en wee van familiebedrijven* (Apeldoorn 2006).

Vleesenbeek, H.H., *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede Wereldoorlog* (Rotterdam 1981).

Willink, B., *De textielbaronnen: Twents-Gelders familisme en de eerste grootindustrie van Nederland 1800-1980* (Zutphen 2010).