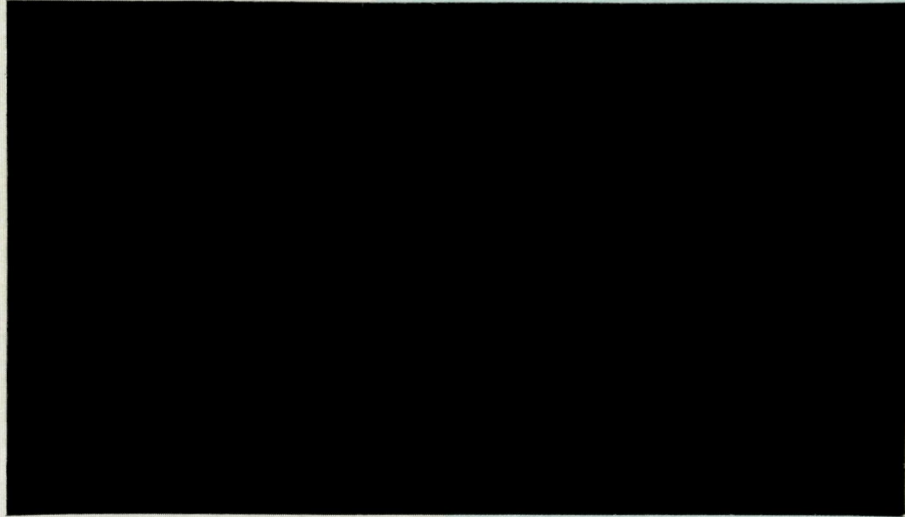


30005



*Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
Centre for Research on Multinational Corporations*

somo

**Van Vliet Internationaal
Transport BV**

Bedrijfsprofiel

Rapport in opdracht van de Vervoersbond FNV

Marijke Smit

31 Januari 1991

VAN VLIET

Sinds januari 1990 is de overname van het familiebedrijf Van Vliet Internationaal Transport BV in Nieuwegein door Kühne & Nagel International AG in Zwitserland een feit.

In dit bedrijfsprofiel wordt de positie van Van Vliet geanalyseerd. Daartoe wordt eerst bekeken welk moederbedrijf Van Vliet heeft gekregen. Daarna wordt op de positie van Van Vliet zelf ingegaan.

Kühne & Nagel

Velen denken aan Kühne & Nagel (K&N) als aan een zelfstandige, Duitse vervoerder. Dat beeld klopt niet: K&N is niet volledig zelfstandig, niet volledig Duits en nauwelijks een vervoerder. Wat K&N wel precies voor een onderneming is, is niet makkelijk te omschrijven. Het bedrijf blinkt uit in prachtige brochures over zijn logistieke dienstverlening, maar niet in het verspreiden van jaarverslagen. Op basis van de gegevens die er wel zijn, proberen we ons toch een beeld te vormen.

Kühne & Nagel is in 1890 door twee kooplieden uit Bremen, August Kühne en Friedrich Nagel, opgericht voor de transportafhandeling rond de Bremer haven. In 1907 stierf Friedrich zonder erfgenamen na te laten. De onderneming werd volledig eigendom van Kühne.

In de jaren '80 bestond de groep uit 130 bedrijven, veelal in een onoverzichtelijke structuur bij elkaar gebracht. De topman van de groep, Klaus-Michael Kühne, waagde zich in de rederijbranche. Dat avontuur liep zo slecht af (meer dan 100 miljoen Deutsche Mark verlies) dat hij een deel van de transportonderneming moest verkopen. Lufthansa en Veba vielen als samenwerkingspartners af. Uiteindelijk ging Kühne in zee met de Britse multinational Lonrho Plc. Lonrho kocht een belang in de K&N-groep (zie ook onder het kopje 'eigendomsstructuur').

De Lonrho Groep behoort niet tot de kleintjes in de wereld. De groep bestaat uit ongeveer 1.000 ondernemingen in bijna 100 landen. In 1989 had Lonrho 134.000 personeelsleden. De belangrijkste activiteiten zijn zeer divers en niet op één hand te tellen: het delven van goud, platina, koper en kolen; landbouw, waaronder veehouderij en suiker- en theeproductie; de productie en de verkoop van textiel; brouwen; internationale handel, distributie van landbouwwerktuigen; assemblage en distributie van auto's; olie- en gasproductie; machinebouw en het maken van andere stalen producten; expeditie en opslag van goederen; het produceren van kantoormeubelen en van koelapparatuur; drukken en uitgeven, inclusief kranten; verzekeringen; eigendom en management van landgoederen, hotels en casino's; financiering en algemene handel. In 1989 bedroeg de totale omzet ruim 5 miljard pound sterling. De winst voor belastingen was 273 miljoen Britse ponden.

Momenteel heeft de K&N-groep wereldwijd circa 9.000 mensen in dienst. Er zijn zo'n 400 kantoren in circa 60 landen. De omzet bedraagt zo'n 5 miljard Deutsche Mark per jaar. Daarmee is K&N uitgegroeid tot een van de 5 grootste expeditiebedrijven ter wereld. Expeditie wil zeggen: het bemiddelen tussen verlader en vervoerder om goederen zo goed en

goedkoop mogelijk te vervoeren. Daartoe hoeft de expediteur dus zelf geen vrachtwagens, vliegtuigen of schepen te bezitten. Tegenwoordig omschrijft het concern zich liever als 'logistieke dienstverlener', hetgeen inhoudt dat K&N nog nauwer samenwerkt met de verlader om zo efficiënt mogelijk te kunnen opereren. Daartoe moeten bij de producent/verlader soms zelfs aanpassingen in het productieproces worden gedaan. In West-Duitsland heeft K&N on-line computerverbindingen tot stand gebracht tussen de eigen vestigingen en die van de grootste klanten.

De logistieke dienstverlening wordt mogelijk gemaakt door uitgebreide computerverbindingen en -programma's, waarin K&N al vrij vroeg veel heeft geïnvesteerd. Zo weet K&N precies wanneer iets vervoerd moet worden en welke vrachtwagens de lading het beste kunnen ophalen. Met de computer wordt ook bepaald hoe de wagens het beste geladen kunnen worden en welke route gereden moet worden. Het een en ander moet onder meer leiden tot het ideaal van de 'voorraadloze productie'. In de praktijk gaat het natuurlijk vaak om het terugbrengen van de omvang van de (dure) voorraden.

Eigendomsstructuur

De omvang van het belang van Lonrho in de groep is niet geheel duidelijk. Volgens het Westduitse zakenblad Manager Magazin nam Lonrho een 50 % - belang, waarvoor de onderneming 90 miljoen Deutsche Mark neertelde.¹ In de jaarverslagen van Lonrho Plc is eveneens sprake van een 50 % - belang. Alleen in het Financieele Dagblad staat dat Lonrho in de zomer van 1981 een aandeel verwierf van "meer dan 50 %" in de Duitse onderneming en in Kühne & Nagel International.²

Over hoe de deelneming van Lonrho precies vorm gekregen heeft, zijn de bronnen evenmin eenduidig.

In de jaarverslagen van Lonrho Plc staat dat Lonrho een 50 % - belang in de volgende drie bedrijven - met "freight forwarding and warehousing" (expeditie en opslag) als hoofdactiviteit - heeft:

- Kühne & Nagel (AG & Co) (partnership), West Germany;
- Kühne & Nagel Holding Inc. (associate), USA;
- Kühne & Nagel International AG (associate), Switzerland.

Alleen in de 'partnership' heeft Lonrho Plc rechtstreeks belang. De belangen in de 'associates' lopen via dochterondernemingen van Lonrho Plc.

Volgens Manager Magazin ziet de eigendomsstructuur er (in 1988) als volgt uit:

Lonrho Plc
(London)
50 %

Klaus-Michael Kühne
(Hamburg + Pfäfikon)
50 %

1. Manager Magazin, juli 1988

2. FD, 21 juni 1982

Kühne & Nagel AG
(Luxemburg)

Duitse Groep	Internationale Groep	Groep Westelijk Halfmond
Kühne & Nagel (AG & Co), Bremen Kühne & Nagel Speditons-AG, Bremen	Kühne & Nagel International AG, Pfäfikon (Zwitserland)	Kühne & Nagel Holding, Inc, Wilmington, Delaware (VS)

Dat betekent dat zowel Lonrho als KM Kühne een 50 % - belang hebben in Kühne & Nagel AG (Luxemburg). Via deze onderneming hebben zij belang in:

- * Kühne & Nagel AG & Co, Bremen
- * Kühne & Nagel Speditons AG, Bremen
- * Kühne & Nagel International AG, Pfäfikon
- * Kühne & Nagel Holding Inc, Wilmington

Het gezaghebbende naslagwerk Who Owns Whom (WOW, 1989) ziet het anders. De Luxemburgse Kühne & Nagel AG valt hier onder Kühne & Nagel International AG in Zwitserland. De Kühne & Nagel Holding in de VS bestaat in de WOW-gegevens niet. Verder spreekt de WOW zichzelf een beetje tegen:

- Onder Lonrho Plc in Londen treffen we een reeks dochterondernemingen aan (ruim 4,5 pagina!), waaronder twee K&N-bedrijven:

- * Kühne & Nagel AG (A), BRD
- * Kühne & Nagel Speditons AG (A), BRD

De (A) betekent dat een andere onderneming dan Lonrho een belang van tussen de 5 en 50 % in deze bedrijven heeft.

- Onder de ingang 'dochteronderneminge en aangesloten bedrijven' treffen we Lonrho echter driemaal als moederbedrijf aan, namelijk van:

- * Kühne & Nagel AG (A), BRD
- * Kühne & Nagel Speditons AG (A), BRD
- * Kühne & Nagel International AG (A), Zwitserland.

Verder treffen we onder de moederbedrijf-ingang Kühne & Nagel International AG in Pfäfikon (Zwitserland) de grote lijst van dochterondernemingen van de K&N-groep in vele landen aan (zie bijlage). Hieronder vallen de Nederlandse dochterondernemingen:

Kühne & Nagel International AG
(Pfäfikon)

Kühne & Nagel NV, NL
Rhinecontainer BV (A), NL
Transfluvia NV, NL
Uniport Multipurpose Terminals BV, NL*
Uniport Stevedoring NV, NL*
Nacora Holding AG
Nacora Assurantiekantoor BV, NL
Unimar Shipping Corp.

* Zie voor de recente ontwikkelingen rond de beide Uniportbedrijven het stuk onder het kopje 'Nederland'.

De conclusie mag luiden dat de K&N-structuur nog steeds niet uitblinkt in helderheid. Duidelijk is ook dat Lonrho een aanzienlijk belang in de groep heeft. Gezien het brede activiteitenpakket van Lonrho mag verwacht worden dat het management bij de K&N-groep ligt. Naast de Duitse poot met twee K&N-bedrijven, is er een internationale poot met de hoofdvestiging in Zwitserland. De Nederlandse belangen zijn in die internationale poot ondergebracht.

Over de invloed van Lonrho op de K&N-groep is niet veel recente informatie voor handen. Toen de samenwerking begon, stond in de krant: "Lonrho helpt de groep met de opzet van expediteurswerkzaamheden in het Verenigd Koninkrijk, Afrika en Mexico, in welke gebieden Lonrho zelf al grootschalige vervoersorganisaties tot ontwikkeling heeft gebracht."³

In het jaarverslag van Lonrho Plc over 1981 wordt meer op het belang van K&N voor Lonrho gelet: "As an international trading company we clear, forward and warehouse on our own behalf. The acquisition of a 50 % interest in Kühne & Nagel gives us international capability, with very valuable overseas connections and traditions. Kühne & Nagel is both profitable and rich in potential, taking Lonrho into 20 countries where we had previously not been represented. They have 300 offices worldwide, and almost a century of experience."

Internationalisering

De K&N-groep werkt zeer internationaal. Met het oog op EG 1992 heeft K&N in 1987 Europa bovenaan op de prioriteitenlijst geplaatst. De K&N-groep zoekt doelbewust naar mogelijkheden tot deelname in nationale transport-, overslag- en distributiestructuren in belangrijke Europese landen.

In West-Europa moet een netwerk van terminals ontstaan. Goederenopslagterminals in Spanje, België, Groot-Brittannië, Frankrijk en Oostenrijk werden in rap tempo in gebruik genomen. Hart van het netwerk is Bremen. Alle (grote) verladerechts staan via Bremen rechtstreeks in verbinding met K&N en de feitelijke vervoerder. Om tot een uniform distributiepatroon in Europa te komen heeft K&N in 1987 samen met de Italiaanse Bertola-groep Eurologistica SpA opgezet.

Ook in Noord-Europa is K&N actief. Eerst werd er - in 1985 - een joint venture in Denemarken opgericht, Naku Luftfragt A/S. Dat bedrijf was in 1988 uitgegroeid tot een van de grootste luchtvrachtexpediteurs van het land. In 1987 werd in Zweden een dochteronderneming, Naku Airfreight, opgericht, die in 1988 twee vestigingen telt. Sinds 1988 heet dit bedrijf Kühne & Nagel Airfreight. Ook in 1987 werd op de Finse luchthaven een kantoor geopend. Daarnaast is K&N actief met een

³. FD, 21 juni 1982

luchtvrachtdienst op IJsland. In 1989 ging K&N een joint venture aan met zijn Noorse branchegenoot Flydistribusjon AS (met name scheepvaart) in Oslo onder de naam KN-Flydistribusjon. Deze joint venture zal zich vooral richten op de luchtvracht.

In 1987 groeide het netwerk van K&N-kantoren in de VS uit tot 29 stuks. In Canada heeft K&N maar liefst 70 vestigingen. In 1988 breidde K&N zijn netwerk in het Verre Oosten uit. Ook werden er joint ventures opgezet in vier Latijnsamerikaanse landen. Bovendien begon K&N een dochteronderneming in Latijns-Amerika. K&N verwacht de het meeste groeipotentieel in het Verre Oosten en Latijns-Amerika, maar blijft voorlopig prioriteit schenken aan Europa.

In 1989 lezen we: "Tot nu toe heeft K&N 400 miljoen mark geïnvesteerd in de aanloop tot het Europa van 1992. Daarnaast wil het concern fors blijven investeren in Noord-Amerika en het Verre Oosten." ⁴

Ook in 1989 gaat de internationalisering door. Naast de aankondiging van de overname van Van Vliet, spreidt K&N de vleugels ook uit naar Malta, Spanje en Italië.

In Malta is Kühne & Nagel Malta Ltd opgericht. Volgens K&N speelt Malta een steeds belangrijkere rol in de beheersing van de goederenstroom tussen Europa, Noord-Afrika en het Midden-Oosten.

In Spanje verwierf K&N een 75 % - belang in een nationaal vervoersbedrijf. Ook in Portugal en Finland intensiverde K&N de samenwerking met transportbedrijven.

In Italië nam K&N een 50 % - belang in de Italiaanse branchegenoot Domenichelli Srl, de marktleider op het gebied van opslag en distributie in dat land. De onderneming heet nu KN Domenichelli Srl. De onderneming heeft 1.400 personeelsleden en een omzet van ongeveer 250 miljoen mark in 1989. Domenichelli heeft 75 vestigingen, samenwerkingsverbanden en agenten in Italië. Ze bedienen circa 14.000 vaste klanten met duizend eigen en gehuurde wagens. Er zijn circa 100 directe lijnverbindingen, uitgevoerd door de zware wagens, door heel Italië. De nieuwe combinatie zal de komende vijf jaar veel gaan investeren in het distributie-aparaat en de opslagcapaciteit van Domenichelli.⁵

Nederland

Hiervoor (onder 'eigendomsstructuur') is al aangegeven welke belangen K&N in Nederland heeft. Van de genoemde bedrijven is Uniport het meeste in het nieuws geweest. (Van Vliet wordt apart behandeld.) In 1986 bevonden Nederlandse K&N-vestigingen zich in Rotterdam (overslag), Papendrecht (distributie en opslag), Nijmegen (groupage), Amsterdam (haven, Schiphol) en Aalsmeer (expeditie bloemen en planten). Met in totaal 350 werknemers realiseerde K&N in Nederland een

4. Transport, 10 juni 1989

5. Transport, 3 augustus 1989

omzet van bijna f 150 miljoen. Jaarlijks werden 70.000 opdrachten afgehandeld, waarmee ruim 2 miljoen ton goederen was gemoeid.⁶

K&N is sinds 1971 actief op stuwadoorsgebied in de Rotterdamse haven onder de naam Uniport. Er zijn twee Uniport bedrijven: Uniport Stevedoring (Company) NV (stukgoed) en Uniport Multipurpose Terminals BV (containers).

In 1986 behandelde de beide Uniport-bedrijven samen zo'n 25 tot 30 rederijen. In totaal werkten er 200 mensen, die een omzet van f 35 tot 40 miljoen realiseerden.

Uniport Stevedoring (Company) NV was tot voor kort een volle dochteronderneming van K&N. Eind 1989 werd bekend dat het bedrijf overgenomen wordt door de Rotterdamse Haven Participatie Maatschappij (RHPM), die kort daarvoor was opgericht door vier grote Rotterdamse havenconcerns, namelijk Nedlloyd, Internatio Müller, Furness en Pakhoed (de laatste twee zijn inmiddels samengegaan). De oprichting van de RHPM past in het 'Masterplan' van de Vervoersbond FNV om tot herstructurering in de Rotterdamse stukgoedsector te komen. Daartoe moeten de kleine bedrijven samengebracht worden op één terminal. Het is de bedoeling dat Uniport Stevedoring voorlopig in de Schiehaven blijft. Het personeel komt in dienst van de RHPM.

Uniport Multipurpose Terminals BV is begonnen als joint venture van K&N (53 %) en de Maatschappij voor Industriële Projecten (MIP, 47 %). De onderneming startte in 1985 met een risicodragend startvermogen van f 8,5 miljoen. Er werken ongeveer 60 mensen.

Toen de Nederlandse staat in 1989 te kennen gaf het meerderheidsbelang in de MIP te zullen opgeven, wilde K&N het aandelenpakket van de MIP versneld overnemen uit vrees voor eventuele nieuwe aandeelhouders die in een concurrentiepositie ten opzichte van Uniport zouden kunnen staan. Het was altijd al de bedoeling geweest dat de MIP tijdelijk zou deelnemen.

Uniport Multipurpose behoort tot de opkomende kleine containeroverslagbedrijven. Er wordt flexibel ingesprongen op de wensen van de klanten. Op de terminal zorgt Uniport voor het stoffen en strippen, reparatie van containers en installatie van stikstofapparatuur voor koeling. Het bedrijf werkt - met minder geavanceerd materiaal - tegen een beduidend lager tarief dan de grote containeroverslagbedrijven. Uniport Multipurpose heeft zich succesvol ontwikkeld. In 1986 was het bedrijf al winstgevend. In 1987 werd een winst van f 900.000,- geboekt, waarvan 60 % als dividend werd uitgekeerd. In 1988 bedroeg de winst f 1,5 miljoen (waarvan ook 60 % als dividend werd uitgekeerd) bij een omzet van f 11,7 miljoen. De waarde van het aandelenpakket van de MIP is gestegen van f 4 miljoen naar f 4,7 miljoen.

In de Rotterdamse haven zijn al jarenlang problemen over de vestigingsplaats van de verschillende bedrijven. Uniport Stevedoring vestigde zich aan de oude Lloydkade/Schiehaven. In 1977 werd er een tweede terminal gehurd. In 1982 - toen de teruggang in het stukgoed zich duidelijk begon af te tekenen - wilde Uniport het terrein aan de Merwehaven - na modernisering - in erfpacht krijgen. De gemeente werkte aan de infrastructuur en K&N startte Uniport Multipurpose (met

⁶. FD, 18 december 1986

de MIP). Er werd f 25 miljoen in o.a. vier zware kranen en een loods van 2.000m2 geïnvesteerd.

Eind 1989 sprongen onderhandelingen tussen K&N en Pakhoed over de overname van de beide Uniportbedrijven (stukgoed en containers) door laatstgenoemde af. De overname door Pakhoed zou de verhuizing van de containerkranen van Uniport Multipurpose naar Pakhoed's Unitcentre hebben kunnen bewerkstelligen; Unitcentre is sterk aan het uitbreiden aan de Waalhaven. Het terrein van Uniport Multipurpose ligt in het gebied dat gereserveerd is als Food Port. Dat terrein zou dan vrijkomen voor de overslag van fruit en ander voedsel.

Begin dit jaar verklaarde regiobestuurder C. van Nimwegen van de Vervoersbond FNV voorstander te blijven van de overname van Uniport door Pakhoed. Uniport Multipurpose zit de groeiplannen van de Fruit Terminal Rotterdam in de weg. Dit bedrijf (een samenwerkingsverband van de stuwadoors Seaport, dochter van Furness, en ECT en drie grote fruitimporteurs) wil het gebied ontwikkelen tot 'Fruit Port Rotterdam'.

Sinds 1 april 1988 werkt K&N in Rotterdam als agent voor de Deutsche Bundesbahn. K&N heeft niet alleen tot taak lading aan te trekken voor het goederenvervoer per spoor tussen Nederland en West-Duitsland, maar ook voor bestemmingen in heel West-Europa en de Scandinavische landen.

Aktiviteiten

In 1978 waren de hoofdaktiviteiten van de K&N-groep (met tussen haakjes de bijdrage in de omzet):

1. expeditie ten behoeve van de scheepvaart (33 %);
2. landtransport (26 %);
3. opslag en distributie (20 %);
4. luchtvracht (14 %);
5. overige (7 %).

Onder 'overige' valt het zware transport, meubelverhuizingen en toerisme. Reisbureau's en transportverzekeringsmaatschappijen maakten deel uit van de groep.

Tien jaar later - in 1988 - ziet het plaatje er zo uit:

1. expeditie voor de scheepvaart (32 %);
2. luchtvracht (19 %);
3. op- en overslag van goederen (16 %);
4. wegtransport (15 %);
5. speciale divisies (12 %);
6. overige (6 %).

In 1987 verkreeg de Duitse K&N-onderneming de distributie in de BRD van verladers als Colgate-Palmolive, Benedict, Firmen Carrera en Philip Morris.

De grootste goederenstroom ging over zee naar de VS, hoewel het totale ladingaanbod naar de VS een lichte daling liet zien. Het ladingaanbod vanuit de VS, vanuit het Verre Oosten naar Europa en zowel van als naar Europa stegen. Over de weg was het transport van hout en papier het belangrijkste.

Sinds september 1987 biedt K&N 'door-to-door'-transport van spoedeisende zendingen aan in West-Europa via de eigen expresdienst KN Air Express. K&N werkt hierbij nauw samen met Lufthansa. In 1987 werden 9.200 zendingen geboekt. De coördinatie vindt plaats op de luchthaven van Frankfurt am Main. K&N kan deze service aanbieden door nauwe samenwerking met Lufthansa via de eigen expresdienst KN Air Express. In Europa strekt het netwerk zich in 1988 uit over 16 landen, waar 29 aan- en afleverpunten zijn gevestigd. In dat jaar werd een eerste Oosteuropes land aan het netwerk toegevoegd: Polen. In 1988 werd het netwerk verder eerst uitgebreid naar Zuid-Afrika en daarna naar de VS en Canada. In de VS bedient de expresdienst de 150 belangrijkste handelscentra. In Canada 22 stuks. Bovendien besloot het K&N-management dat de tarieven van het 'door-to-door'-transport omlaag kunnen vanwege de "verheugend grote ladingvolumes".⁷

Over heel 1988 handelde KN Air Express circa 20.000 zendingen af met een totaal gewicht van 230 ton. Sinds oktober 1988 heeft K&N de gewichtslimiet verhoogd van 30 naar 50 kilo. Het gemiddelde gewicht per pakket bedroeg 10,2 kilogram over dat jaar.

In 1988 bleek Italië een zwakke schakel te zijn, aangezien de douaneafhandeling op de luchthaven van Milaan erg traag gebeurde. K&N heeft in oktober van dat jaar haar basis in Italië verlegd naar Bergamo. K&N nam zich begin 1989 voor het netwerk dat jaar verder uit te breiden richting Oost-Europa, waaronder de DDR, Tsjechoslowakije en Hongarije, en het Verre Oosten (Japan, HongKong, Singapore, Maleisië). Later moet ook Australië aan het netwerk worden toegevoegd.

In 1987 werd het 'sea-air'-programma getest. Daarbij worden goederen per schip uit het Caraïbisch gebied en Zuid-Amerika naar Miami vervoerd en van daaruit per vliegtuig naar Europa gebracht.

In de K&N-formule staat de integratie van transportmethodieken in Europa de komende tijd hoog op de agenda. Daarbij zal de computer een voorname rol spelen. Bij K&N verwacht men dat ook de meeste Nederlandse verladers aan de expeditiecomputer aangesloten zullen worden.

Financiële positie

Over de financiële positie van het K&N-concern is slechts weinig informatie beschikbaar, hoewel er na de deelname van Lonrho wel iets meer openheid wordt betracht dan toen het concern nog volledig een familiebedrijf was. Voor die tijd stonden er koppen in de krant als: "Winsten blijven geheim."⁸

In 1980 werd de nettowinst wel bekend gemaakt: 17,7 miljoen Deutsche Mark (ook als gevolg van een boekwinst van DM 6,7 miljoen bij de verkoop van onroerend goed in Canada). In 1981: 16,4 miljoen mark bij een omzet van 4,08 miljard mark. In West-Duitsland werd 41 % van de omzet gerealiseerd. In 1981 werd voor 34,7 miljoen mark geïnvesteerd.

7. Transport, 3 mei 1988

8. FD, 5 oktober 1978

In 1987 daalde de omzet met 3,1 % tot 4,4 miljard mark, terwijl de winst met 3,9 % steeg tot 23,2 miljoen mark. De dalende omzet werd geweten aan de terugloop (met 3,7 %) van de luchtvrachtomzet, die weer toegeschreven wordt aan de dalende dollarkoers en de teruglopende export van Europa naar de VS.

In 1988 behaalde de K&N-groep een omzet van 5,16 miljard mark, een stijging van 17,3 % ten opzichte van 1987. De geconsolideerde nettowinst steeg met 27,1 % tot 41 miljoen mark.

Van Vliet

Van Vliet houdt zich bezig met fysieke distributie, internationale groupagediensten en public warehousing. In 1987 werd zo'n 300.000 ton goederen verwerkt. Van Vliet verwerkt uiteenlopende produkten, zoals chemicaliën, autobanden, sigaretten, bier en frisdrank, papier, enz. Tot de klantenkring behoren onder meer Hoechst, Heinkel, Heineken, Albert Heijn, Food Express, Philips, Kimberley & Clarke (wc-papier e.d.), Esab, Firestone, Oostveen en de Hema (verf, carboleum, spuitbussen).

Van Vliet opereert internationaal door middel van een Belgische dochteronderneming, eigen diensten en eigen agenten. Van Vliet heeft eigen diensten op Zwitserland, Oostenrijk, Frankrijk, Finland en Noorwegen. Eigen agenten zitten in Madrid, Sheerness, Helsinki, Kopenhagen en Herning. Transport op Italië wordt uitbesteed.

Van Vliet heeft 125 trekkende en 141 getrokken eenheden plus 40 laadbakken in eigen bezit. Hoewel het wagenpark in 1989 nog is uitgebreid, lijkt er nu een tendens te zijn naar het meer gebruik maken van lease-wagens.

Eind 1987 werd een groot complex op bedrijfsterrein Plettenburg in Nieuwegein in gebruik genomen. Er is 19.000 vierkante meter magazijnruimte, een 4.500 vierkante meter groot laadperron met 40 - 45 docks of laadplaatsen (met automatische laad- en loskleppen) voor vrachtwagens, 4.500 vierkante meter kantooruimte, een garage met smeerkuil en remmentestbank en enkele kantoren van opdrachtgevers.

De verpakkingsafdeling bestrijkt 1.500 vierkante meter van het gebouw. Daar worden goederen ingepakt, verpakt, geschikt, gecodeerd en worden

displays gemaakt. Directeur J. van der Plasse in 1988: "Grootwinkelbedrijven als de Hema, de Bijenkorf en Albert Heijn verlangen tegenwoordig dat artikelen ook geprijsd worden aangeleverd. Iets wat wij overigens ook animeren."⁹

Ook in het interne transport is geïnvesteerd. Er is een 125 meter lange kettingbaan (Egemin, Maarssenbroek) gekomen voor het transport tussen het laadperron en de losplaats (kosten: f 230.000,-). Op de losplaats komen de pallets met goederen uit de vrachtwagen. De pallets worden ter plekke van een sticker met de code van het dock van de bestemming voorzien. Dan moeten de pallets naar dat dock worden gebracht. Dat gebeurde eerst door middel van handpallettrucks en nu dus door middel van de kettingbaan, die 150 trucks per uur kan afhandelen.

De werknemers zouden -volgens de directie- niet meer heen en weer hoeven te lopen, maar bij de docks kunnen blijven staan om de trucks van de kettingbaan te halen. Volgens kaderleden moet het personeel in de praktijk echter toch nog zo'n 75 meter lopen, aangezien er te weinig mensen worden ingezet. Bij de aanleg van het geheel zijn de werknemers niet geraadpleegd. Kaderleden zeggen dat de rollenbaan in de lengterichting aangelegd had moeten worden, zodat de kettingbaan niet nodig was geweest.

Er wordt gewerkt met 18 medewerkers in drieploegendienst. De benodigde menskracht verminderde door de kettingbaan met 30 tot 35 %, hetgeen volgens de directie een besparing oplevert van zo'n f 150.000,- per jaar. Het overtallig geworden personeel zou nu elders in het bedrijf worden ingezet.

In 1988 overwoog directeur Van der Plasse te investeren in een depallettiseermachine van f 250.000,- tot f 750.000,- , waardoor het werk van vijf mensen overbodig zou worden. De machine zou ingezet worden voor klant Heineken. Van Vliet distribueert 800.000 tot 1 miljoen kratten van Heineken naar de supermarkten van De Boer's Winkelbedrijven. De bestellingen van de filialen worden met behulp van een Baleman-dommekracht in rolcontainers geplaatst.¹⁰ De machine is er niet gekomen.

Tegenwoordig schijnt De Boer bevoorraad te worden vanuit de nieuwe Van Vliet vestiging in Staphorst.

De juridische structuur

Als er over "Van Vliet" wordt gesproken, hebben we het eigenlijk over een aantal ondernemingen die behoren tot de M. Van Vliet Holding BV te Nieuwegein. De structuur ziet er als volgt uit:

M. van Vliet Holding BV
Nieuwegein

Beheersmaatschappij M. van Vliet BV

⁹. Transport, 15 maart 1988

¹⁰. Transport, 16 februari 1988

IJsselstein

Opslag- en distributie- centrum Ouden- rijn BV Nieuwegein	Internationaal Transportbedrijf Van Vliet BV Nieuwegein	Expeditie J. van Door- nik BV Nieuwegein	Internationaal Transport- en Distributie- bedrijf Van Vliet België
---	--	---	--

B.V.B.A.
Wommelgem

M. van Vliet Holding BV vormt met al deze vennootschappen - behalve met Internationaal Transport- en Distributiebedrijf Van Vliet België BVBA - een fiscale eenheid. De Belgische dochteronderneming is wel opgenomen in de geconsolideerde cijfers.

De financiële positie

De financiële situatie van Van Vliet werd niet duidelijk in beeld gebracht. Volgens Minne van Vliet was dat niet nodig: "Wij zijn altijd een besloten familiebedrijf geweest. Dan liggen de zaken anders."¹¹ De externe registeraccountant kon dan ook niets anders doen dan zich onthouden van een oordeel over de jaarstukken. De accountantsverklaring over 1988 vermeldt: "In verband met het ontbreken van een adequate administratieve organisatie en interne controle, met name voor wat betreft de vrachtopbrengsten, kunnen wij geen oordeel uitspreken omtrent de volledigheid der in de jaarrekening opgenomen baten en lasten en derhalve evenmin omtrent de jaarrekening als geheel." De geconsolideerde jaarrekening over 1989 is - tot blijdschap van de Raad van Commissarissen (bestaande uit J. van der Werf en A.Th. Harmsen) - wel goedgekeurd door de accountant. De - geconsolideerde - Belgische dochteronderneming is gecontroleerd door accountants aldaar, die een voorbehoud maakten inzake betwiste handelsvorderingen ter waarde van circa 843.000 Belgische franken.

Het geconsolideerde netto-resultaat na belastingen over 1988 bedraagt f 291.836,01. In het jaarverslag staat hierover: "In vergelijking met het voorgaande jaar een tegenvallend resultaat. Zeker wanneer in aanmerking wordt genomen dat in 1988 een wijziging van enige afschrijvingspercentages is doorgevoerd welke een voordeel van circa f 600.000,- tot gevolg had. Dit voordeel is reeds in het resultaat verwerkt. Het tegenvallende resultaat kan echter vrijwel volledig worden toegeschreven aan de verhuizing van het bedrijf."

Die verhuizing vanuit IJsselstein, De Meern en Breukelen naar Nieuwegein vond weliswaar al in november 1987 plaats, maar de bouw was toen nog niet voltooid. Aangezien er toch goederen moesten worden opgeslagen, moesten er hoge kosten voor de bewaking worden gemaakt. Bovendien vond in het begin leegstand van het pand plaats. Pas in maart 1988 vond de feestelijke 'in gebruikneming' plaats.

Verder is een belangrijke afnemer van Van Vliet in België failliet gegaan, waarop een vordering van circa f 400.000,- uitstond. Voorlopig is de helft van de vordering afgeboekt ten laste van het resultaat.

¹¹. FD, 28 december 1989

Het geconsolideerde netto resultaat na belastingen over 1989 bedraagt f 206.383,97, hetgeen iets lager is dan over 1988. Toch spreekt de directie over "een lichte verbetering" ten opzichte van het voorgaande boekjaar (!). Volgens de directie zijn in dit resultaat een aantal bijzondere baten en lasten opgenomen. De gecorrigeerde winst zou f 450.000,- bedragen.

De netto-omzet over 1989 steeg met 8 %.

In 1989 nam Van Vliet een nieuw distributiecentrum (circa f 3,5 miljoen) in Staphorst in gebruik ten behoeve van een van haar klanten. (Zie de bijlage voor de financiële cijfers over 1987, 1988 en 1989).

Interessant is natuurlijk ook hoe de verschillende dochterondernemingen bijdragen in het resultaat (na belastingen). Vooral het Belgische dochterbedrijf blijkt met behoorlijk verlies te draaien:

-/- f 387.000,-. Ook het Opslag- en Distributiecentrum Oudenrijn BV sloot 1989 met verlies (van ruim -/- f 120.000,-) af. Het plaatje ziet er als volgt uit:

Beheermaatschappij M. van Vliet BV	f 610.955,-
Internationaal Transportbedrijf Van Vliet BV	79.146,-
Expeditie J. van Doornik BV	26.060,-
Van Vliet België BVBA	-/- 386.728,-
Opslag- en Distributiecentrum Oudenrijn BV	-/- 120.293,-
M. Van Vliet Holding BV	-/- <u>2.757,-</u>
	f 206.383,-

De holding bezit de deelneming in de Beheermaatschappij. Op de balans van de holding staat in 1989 een eigen vermogen van ruim f 2,8 miljoen, grotendeels bestaande uit de algemene reserve. De winst- en verliesrekening meldt in 1989 vooral accountantskosten. Over 1988 werden ook rentebaten, afkomstig van de Beheermaatschappij, geboekt.

Op de balans van de Beheermaatschappij treffen we voor ruim f 2 miljoen aan grond, gebouwen en vervoermiddelen aan. De Beheermaatschappij heeft eind 1989 een eigen vermogen van ruim f 5,6 miljoen.

Op de balans van Internationaal Transportbedrijf Van Vliet BV treffen we de meeste materiële vaste activa aan: ruim f 34 miljoen voor grond en gebouwen, vervoermiddelen en inventaris. Het eigen vermogen van ruim f 2,2 miljoen bestaat vooral uit de algemene reserve. Het netto resultaat over 1989 is toegevoegd aan die algemene reserve.

Expeditie J van Doornik BV is in 1985 gekocht voor f 523.000,- en heeft eind 1989 een vermogenswaarde van ruim f 700.000,-. Het eigen vermogen bestaat voornamelijk uit de algemene reserve, die (ook) in 1989 werd aangevuld met het behaalde netto resultaat.

Op de balans staan onder het kopje materiële vaste activa vervoermiddelen (vrachtauto's en opleggers) ter waarde van ruim f 300.000,- geboekt. Het bedrijf heeft een rekening-courant bij de Beheermaatschappij van ruim f 345.000,- tegen een rente van 9.88 % over 1989 (gemiddelde promesse-disconto plus 2 %).

Opslag- en Distributiecentrum Oudenrijn BV is pas in 1989 - toen de heer M. van Vliet zijn vijf aandelen verkocht - een volledige doch-

teronderneming van de Beheermaatschappij geworden. De vermogenswaarde is flink negatief: ruim f 600.000,-. Het negatieve eigen vermogen bestaat vooral uit het onverrekenende verlies. Het negatieve resultaat over 1989 is (ook) toegevoegd aan het dat saldo. Omtrent de winstverdeling is statutair bepaald dat uit de winst eerst 7 % dividend zal worden uitgekeerd. Verlies dat niet uit een reserve bestreden kan worden, leidt ertoe dat er geen winstuitkering in volgende jaren plaatsvindt, totdat het verlies is aangezuiverd. Opvallend is dat er geen materiële vaste activa op de balans van eind 1989 staan. Ook dit bedrijf heeft een rekening-courant bij de Beheermaatschappij (van ruim f 400.000,-), waarover 9,88 % rente wordt betaald.

Internationaal Transportbedrijf Van Vliet België BVBA is gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs van f 295.550,-. Daarvan is f 40.000,- (5 %, 100 aandelen) rechtstreeks ondergebracht bij de Beheermaatschappij en de rest bij Internationaal Transportbedrijf Van Vliet BV (jaarverslag Beheermaatschappij). De juridische overdracht van 75 aandelen van de heer W.H. van Vliet en 25 aandelen van de heer M. van Vliet zijn in 1989 overgedragen aan de Beheermaatschappij. Het economisch eigendom berust al langer bij de Beheermaatschappij. Van Vliet heeft ook een tweetal minderheidsdeelnemingen.

Kijken we naar de activiteiten, dan zien we in de geconsolideerde jaarrekening over 1989 dat de nettovrachtopbrengst als volgt is opgebouwd in 1989:

vracht	f 33.724.000,-
doorvracht	<u>11.499.000,-</u>
	f 22.225.000,-

De opbrengst opslag-, in- en uitslag ziet er als volgt uit:

opslag in- en uitslag	f 5.716.000,-
uitbesteed aan derden	<u>33.000,-</u>
	f 5.683.000,-

Uit de geconsolideerde jaarrekening over 1989 voor alleen Nederland blijkt dat voor bijna f 13,5 miljoen aan vrachtopbrengst in het binnenland wordt gerealiseerd en ruim f 5 miljoen in het buitenland.

Het personeel

In de geconsolideerde jaarrekening over 1988 wordt melding gemaakt van een gemiddeld personeelbestand van 197,5 personen in 1987 en 202,0 in 1988. In de daarop volgende jaarrekening is misschien gekeken naar het personeelsbestand aan het eind van het jaar. In ieder geval stijgt het aantal personeelsleden over 1988 tot 230 en waren in 1989 244 personen in dienst.

De verdeling van het personeel over de Nederlandse ondernemingen is over 1989 als volgt (gemiddelden):

Holding:	0
Beheermaatschappij:	7,5
Internationaal Transport:	145
Doornik:	5

Oudenrijn:	<u>58</u>
totaal	215,5

Er is een Ondernemingsraad, bestaande uit 9 leden. Vier daarvan zijn FNV-leden. Voorzitter is Rein Merkenhof.

Problemen schijnen zich voorgedaan te hebben bij het uitbetalen van wachturen bij buitenland chauffeurs (inmiddels opgelost) en in de arbeidsvoorwaarden bij de expeditie. Het aantal overuren bij de chauffeurs is hoog en stijgende. Er zijn plannen om daar iets aan te doen.

Overname door K&N

Op 23 november 1989 werd er een persbericht uitgegeven onder de kop: "Verdere concentratie in vervoerswereld". In het persbericht worden de 'samenwerkingsplannen' tussen Van Vliet Internationaal Transport BV in Nieuwegein en Kühne & Nagel International AG in Zwitserland bekend gemaakt. Eigenlijk gaat het om de overname van Van Vliet door K&N, aangezien de laatste een meerderheidsbelang neemt. De exacte omvang van dat belang wordt - vreemd genoeg - niet bekend gemaakt. De overname heeft begin januari 1990 plaatsgevonden.

Rond de overnameperikelen werkten de Ondernemingsraad en de Vervoersbond FNV samen. Gezamenlijk stelden zij vragen aan de directie. Ruim dertig jaar geleden begon Minne van Vliet een bodedienst met een bestelauto. Het bedrijf groeit uit tot een van de grootste vervoerders in Nederland. In het persbericht zegt men het als volgt: "Van Vliet is één van de meest toonangevende bedrijven op het gebied van fysieke distributie." De onderneming heeft circa 250 medewerkers in dienst. Van Vliet draait een omzet van circa f 40 miljoen. Het vervoer wordt grotendeels uitgevoerd met eigen materieel: 125 vrachtwagens. Van Vliet heeft 40.000 m2 opslag- en distributieruimte "in de Benelux". Daartoe behoort natuurlijk het nieuwe distributiecentrum in Nieuwegein met een vloeroppervlak van 28.000 m2. In Nieuwegein kocht Van Vliet 4 hectare en nam daarbij meteen een optie op nog eens 2 hectare met het oog op mogelijke uitbreiding in de toekomst.

Van Vliet blijft na de overname zijn eigen beleid voeren en mag zijn eigen klantenkring handhaven en ontwikkelen.

Het persbericht belooft: "De huidige activiteiten van Van Vliet zullen overanderd worden gecontinueerd. Voor de internationale agenten van Van Vliet zal deze samenwerking geen gevolgen hebben."

De directie verklaart in een brief aan de Vervoersbond FNV: "Het Van Vliet concern zal onder een eigen Van Vliet directie blijven functioneren conform de bestaande gedragslijnen. Dit geldt uiteraard ook voor investeringen, desinvesteringen en personeelsbeleid. Dienstverband, arbeidsvoorwaarden en pensioenrechten blijven ongewijzigd."

De activiteiten van Van Vliet gaan dus onder dezelfde naam verder. Besloten is 'Member of the Kühne & Nagel Group' toe te voegen. De scheidende oprichter/eigenaar/directeur blijft aan de onderneming verbonden, als minderheidsaandeelhouder en als voorzitter van de Raad Van Commissarissen.

Toch moet er wel iets veranderen, anders vindt er geen overname plaats. Als reden wordt in het persbericht "1992" aangevoerd: "Door deze samenwerking krijgt Van Vliet toegang tot het internationale netwerk van de Kühne & Nagel organisatie,..."

Van Vliet vreest de concentratietendens in Europa; er blijven slechts een handjevol grote distributeurs over. En de klanten gaan hogere eisen stellen: "Zij verlangen een wijdvertakte dienstverlenende organisatie met steunpunten in diverse landen."¹² Misschien zijn agenten niet meer voldoende.

Een jaarlang kwamen er een tiental gegadigden bij Van Vliet over de vloer. Naast K&N is er serieus onderhandeld met een Amerikaans, Brits en Zweeds concern. Met K&N zou niet gekozen zijn voor de hoogste bieder, maar voor een onderneming die het eigen karakter van Van Vliet ongemoeid zou laten. Van Vliet kende K&N al, omdat de kleine zendingen vanuit K&N in Wuppertal werden gedistribueerd.

In het jaarverslag over 1989 staat dat de samenwerking op 10 januari 1990 een feit is geworden. Minne van Vliet heeft hoge verwachtingen van de samenwerking met K&N: "De samenwerking zal leiden tot een positieverbetering op de internationale markt en een hogere omzet op de binnenlandse markt."

Andersom geldt: "Voor de reeds vele jaren bestaande Kühne & Nagel organisatie in Nederland betekent de samenwerking met Van Vliet een versterking van de nationale fysieke distributiemogelijkheden." Voor K&N lijkt de overname te passen in zijn internationaliseringstrend in Europa. Ook in andere landen, zoals Italië, nam K&N belangen in ondernemingen met vervoerscapaciteit en distributieruimte. Bovendien had K&N nog niet zoveel belangen in Nederland, terwijl men juist van Nederland beweert dat het land ook in de toekomst een belangrijke distributiefunctie zal vervullen.

Veranderingen na de overname

Na de overname veranderde de samenstelling van de directie en de Raad van Commissarissen. J. van der Plasse, die al commercieel directeur was, behoudt die functie en is bovendien algemeen directeur geworden. H. van Vliet blijft directeur. De heer P. Bersteboer, voorheen controller, is tot de directie toegetreden. Vanuit K&N is M. Fischer, van K&N in Papendrecht, toegevoegd.

Leden van de Raad van Commissarissen zijn A.F. Floss-Kühne, ex-directeur K&N Benelux, G. van Kesteren uit Pfäffikon, R. Renzow van K&N Rotterdam en J. van der Werf (neutraal). President-directeur is M. van Vliet.

Hoewel eind 1989 werd gezegd dat er voor Van Vliet door de overname weinig tot niets zou veranderen, wijzen de berichten begin 1990 al in een iets andere richting. Zo zegt Manfred Fischer, directeur van K&N Nederland in Papendrecht, dat er al een begin is gemaakt met de volledige stroomlijning, die wordt beoogd. Hij kan niet aangeven hoe die integratie moet verlopen. Het Nieuwsblad Transport concludeert:

¹². FD, 28 december 1989

"Het ligt voor de hand dat het bedrijf in Nieuwegein op termijn een schakel wordt in het 400 filialen tellende netwerk van KN."¹³

Ook voor K&N en diens bestaande contacten verandert er het een en ander. Zo werd begin 1990 bekend dat Van Vliet de binnenlandse distributie voor K&N van Vervoerscentrum De Klok in Nijmegen heeft overgenomen. Het betreft onder andere opslag en orderpicking plus transport voor Gillette. Het gaat in totaal om zo'n 30.000 zendingen per jaar. Hierdoor neemt de distributie voor Van Vliet met 10 % toe. Het kantoor van K&N in Nijmegen wordt gesloten. De vijf personeelsleden kunnen bij Van Vliet gaan werken.

De Klok verliest hierdoor 1 % van de distributie. De Klok distribueert met zo'n 130 auto's zo'n 3 miljoen zendingen per jaar in de Benelux. De Klok blijft voor K&N de fijnmazige distributie verzorgen (kleine stops in Nederland).¹⁴

Men is van plan eind 1990, begin 1991 een nieuw pand naast het bestaande te bouwen. Ook K&N in Papendrecht gaat uitbreiden, maar dit schijnt geen gevolgen te hebben voor Van Vliet.

CONCLUSIE

Sinds dit jaar maakt Van Vliet grotendeels deel uit van een groot concern met een ingewikkelde structuur.

Waarschijnlijk is Lonrho Plc (GB) voor 50 % eigenaar van de Kühne & Nagel Groep, die op zijn beurt begin 1990 een meerderheidsbelang (percentage onbekend) in Van Vliet heeft genomen. Van Vliet is onder-

¹³. Transport, 27 februari 1990

¹⁴. Transport, 27 februari 1990

gebracht in de internationale poot: K&N International AG in Zwitserland.

Lonrho Plc is een enorm gediversifieerd concern. De K&N-Groep is in eerste instantie een expediteur (of "logistieke dienstverlener"). Het past in het 1992-beleid van K&N om deel te nemen in bedrijven als Van Vliet, die gekarakteriseerd kan worden als distributeur.

K&N is goed op weg belangrijke steunpunten te krijgen in Nederland: de Rotterdamse haven, Schiphol, het spoor (contacten met de Deutsche Bundesbahn). Daarbij komt een distributeur met (eigen) transportfaciliteiten goed van pas.

Zowel Lonrho als K&N werken al lange tijd zeer internationaal. Voor Van Vliet is dit in veel mindere mate het geval.

Eigenlijk is het nog te vroeg om de gevolgen van de overname van Van Vliet door Kühne & Nagel precies op waarde te kunnen schatten. Verwacht mag worden dat er een zekere mate van integratie tot stand gaat komen in de vrij nabije toekomst.

De overname hoeft op zich niet negatief te zijn. Integendeel, misschien leidt de overname wel tot een voorspoedige, verdere ontwikkeling van Van Vliet. Gezien de hectische omgeving (1992, overnamegolven in de bedrijfstak, reorganisaties bij klanten) moet in de gaten worden gehouden of de te verwachten groei van Van Vliet op verantwoorde wijze gaat gebeuren. Opgelet moet worden dat het personeelsbeleid niet ondergeschikt wordt gemaakt aan een nagestreefde omzetverhoging. Verontrustend in dit verband is dat er bijvoorbeeld nog geen Sociaal Jaarverslag is. Inmiddels is wel toegezegd dat dit er in 1991 zal komen.

Een uitbreiding van de te verwerken goederenstroom bij Van Vliet zal waarschijnlijk niet alleen leiden tot investeringen in nieuwe bedrijfsruimte, maar ook tot nieuwe logistieke systemen. Bijvoorbeeld de introductie van de 'black box' in de vrachtwagens en nieuwe interne transportsystemen in de bedrijfsgebouwen. Maar ook: het meer leasen van wagens.

Het een en ander zal belangrijke gevolgen hebben voor de kwantiteit en de kwaliteit van de werkgelegenheid bij Van Vliet. Nieuwe arbeidssystemen zijn daarbij niet denkbeeldig.

Daarom wordt zowel de Vevoersbond FNV als de Ondernemingsraad (OR) geadviseerd de vinger goed aan de pols te houden. Belangrijk daarbij is dat de informatiestroom van de directie naar de OR op gang moet komen. Regelmatig dienen financiële gegevens, investeringsplannen en strategieplannen aan de OR te worden verstrekt. Gezien de overnameperikelen en het nog niet geheel uitgekristalliseerde integratieplan van Van Vliet in de K&N-organisatie is er alle reden toe daar nu bij de directie op aan te dringen.

Van belang is ook dat er gegevens komen over de K&N-groep en - in mindere mate - Lonrho. Als de moederbedrijven een bepaalde richting inslaan, kan dat immers gevolgen hebben voor Van Vliet. Het kan - ook in dit verband - dan ook zeker geen kwaad om goede contacten op te bouwen met collega's in andere K&N-bedrijven in Nederland en West-Duitsland (ook via vakbonden en medezeggenschapsorganen).

De Belgische dochteronderneming van Van Vliet en de Nederlandse dochter Oudenrijn blijken niet goed te draaien. Uit het materiaal

blijkt niet hoe dit komt. Aangezien de resultaten van deze dochter-
ondernemingen meetellen in het eindresultaat van Van Vliet, lijkt het
van belang hier aandacht aan te besteden.

Bijlagen

ENIGE BEDRIJFSECONOMISCHE GEGEVENS VAN M. VAN VLIET BV TE NIEUWEGEIN
(GECONSOLIDEERD)

bedragen x duizend gulden 1987 1988 1989
(tenzij anders vermeld)

WINST- EN VERLIESREKENING

Bruto marge

Netto vrachtopbrengst		20.906	22.225
Opslag e.d.		4.845	5.683
Overige opbrengsten		<u>648</u>	<u>584</u>
	27.630	26.399	28.492

Lasten

Afschrijvingen	2.705	2.912	3.095
Personeelskosten	13.827	14.407	15.325
Kosten vervoermiddelen		4.709	4.990
Overige bedrijfskosten*	9.543	643	752
Huisvestingskosten		507	655
Adm. en beheerskosten		<u>819</u>	<u>1.155</u>
	<u>26.075</u>	23.998	25.972

Bedrijfsresultaat	1.555	2.401	2.521
Rentebaten en -lasten	-/- 973	-/- 2.165	-/- 2.277
Bijzondere baten en lasten	<u>528</u>	-/- <u>216</u>	<u>36</u>
Resultaat**	1.110	20	279
Vennootschapsbelasting	-/- 411	-/- 54	-/- 421
Vrijval egalisatierek. WIR	<u>382</u>	<u>326</u>	<u>348</u>
Resultaat na belastingen	1.081	292	206

* In het jaarverslag over 1988 wordt een post 'overige bedrijfskosten' van 6.679 over 1988 opgevoerd. In het jaarverslag over 1989 wordt voor 'overige bedrijfskosten' over 1988 echter het cijfer 643 gehanteerd, hetgeen ik in het cijferoverzicht heb opgenomen. De samenstelling van de post is danig gewijzigd. Daardoor is het cijfer over 1987 niet direct vergelijkbaar met de cijfers over 1988 en 1989 voor deze post. 'Overige bedrijfskosten' over 1987 is vergelijkbaar met 'kosten vervoermiddelen, overige bedrijfskosten, huisvestingskosten en administratie- en beheerskosten' te zamen over 1988 en 1989. Dus 9.543 over 1987 is vergelijkbaar met 6.679 over 1988 en 7.552 over 1989.

** In de jaarrekening over 1988 wordt een resultaat van 1.110 over 1987 vermeld na de som: 1.555 -/- 973 -/- 528 = 1.110 (!). Ik neem aan dat er + 528 moet staan voor de post 'bijzondere baten en lasten' en ik heb dat cijfer opgenomen.

BALANS (bedragen x fl. 1.000) (tenzij anders vermeld)	1987	1988	1989
<u>Vaste aktiva</u>			
Materiële vaste aktiva			
Grond en gebouwen	25.247	25.411	28.371
Inventaris	1.748	2.231	2.115
Vervoermiddelen	7.393	7.224	6.963
Financiële vaste aktiva			
Deelnemingen	59	37	37
<u>Vlottende aktiva</u>			
Vorderingen			
Debiteuren	8.119	7.534	7.758
WIR-premie		2.977	2.977
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten*	4.081	946	1.113
Liquide middelen	837	741	232
<u>Balanstotaal</u>	47.484	47.100	49.567
<u>Eigen vermogen</u>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	40	40
Aandeel M.van Vliet in Oudenrijn			
Herwaarderingsreserve	837	837	837
Wettelijke reserve	27	27	27
Algemene reserve	<u>5.742</u>	<u>6.035</u>	<u>6.253</u>
	6.646	6.939	7.157
<u>Egalisatierekening WIR</u>	3.587	3.584	3.236
<u>Voorzieningen</u>			
Vz latente belastingverpl.	209	209	209
Pensioenvoorzieningen	576	597	74
Onderhoudsvoorziening	14	21	28
Vz assurantie eigen risico	<u>274</u>	<u>229</u>	<u>275</u>
	1.073	1.056	586
<u>Langlopende schulden</u>			
Hypotheek MBO NV		9.025	8.740
Leningen BBL		419	628
Leningen NMB		9.321	10.650
Leningen NIB		4.963	4.813
Lening M. van Vliet		159	
Rekening-courant Fam. Van Vliet		<u>179</u>	<u>103</u>
		24.065	24.933
Aflossingsverplichting**		<u>2.282</u>	<u>2.440</u>
	15.241	21.784	22.493
<u>Kortlopende schulden</u>			
Rekening-courant banken	4.774	3.834	4.342
Crediteuren	9.956	4.666	5.773
Aflossingsverplichting lls**		2.282	2.440
Vennootschapsbelasting		462	876
Overige belastingen		958	1.306
Overige schulden***	<u>6.207</u>	<u>1.535</u>	<u>1.358</u>
	20.937	13.737	16.095

* 'Overige vorderingen (en vooruitbetaalde kosten)' is over 1987 anders samengesteld dan over 1988. De 4.081 over 1987 moet vergeleken worden met 3.922 over 1988 en 4.090 over 1989. Ik heb de cijfers uit het jaarverslag over 1989 aangehouden voor 1988 en 1989; daarin wordt de WIR-premie apart genoemd. (WIR-premie + overige vorderingen over 1987 = overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten over 1988 en 1989).

** De post 'Aflossingsverplichting langlopende schulden' is op ongebruikelijke wijze geboekt bij lang- en kortlopende schulden.

*** De post 'overige schulden' in 1987 van 6.207 dient vergeleken te worden met het totaal van de posten 'Aflossingsverplichting langlopende schulden, vennootschapsbelasting, overige belastingen en overige schulden' in 1988 en 1989, hetgeen respectievelijk neerkomt op 5.237 en 5.980.

NB

- Kleine afrondingsverschillen in het cijferoverzicht zijn mogelijk.
- De cijfers uit het jaarverslag 1988 en 1989 zijn niet makkelijk te vergelijken, omdat ze anders zijn samengesteld. Zo wordt in het eerste jaarverslag gesproken over een netto omzet van f 26.399.000,- over 1988. In het laatste wordt ditzelfde bedrag de bruto marge genoemd! Normaal is het: netto omzet - kosten omzet = bruto marge
en: bruto marge - overige kosten = netto omzetresultaat
: netto omzetresultaat + overige bedrijfsopbrengsten = bedrijfsresultaat.

Die opstelling is hier dus niet te maken. Aangezien het jaarverslag over 1989 door een accountant is goedgekeurd, heb ik die opstelling overgenomen. Dat betekent wel dat ik niet alle vergelijkbare cijfers over 1987 kan vermelden.

- Niet uit de balans blijkende verplichtingen zijn:

1. Schadeclaim vanuit 1978 met een waarde van ruim één miljoen gulden exclusief rente (afgewezen in 1983, thans in hoger beroep).
2. Leaseverplichtingen van vervoermiddelen van f 700.000,- per jaar voor periodes van twee tot vijf jaar.
3. Investeringsverplichtingen van ruim zes miljoen gulden (met name uitbreiding pand Nieuwegein).
4. Belastingnavorderingen over 1984 tot en met 1988 ter waarde van ruim f 600.000,- (hierover wordt nog overlegd).

KENGETALLEN

bedragen x duizend gulden (tenzij anders vermeld)	1987	1988	1989
netto resultaat	1.081	292	206
afschrijvingen	2.705	2.912	3.095
* cash flow	3.786	3.204	3.301
totaal vlottende aktiva	13.037	12.198	12.080
totaal vlottende passiva	20.937	13.737	16.095
* werkkapitaal	-/- 7.900	-/- 1.535	-/- 4.015
* current ratio (geen f)	0,6	0,9	0,8
rendement op totaal vermogen (bedrijfsresultaat/ gemiddeld balanstotaal) (%)		5,1	6,6
rendement op eigen vermogen (netto winst/gemiddeld EV) (%)		4,3	2,9
eigen vermogen/balanstotaal (%)	14	15	14
lang vreemd vermogen/balanstotaal (%)	32	46	45

Who Owns Whom 1990: KÜHNE & NAGEL INTERNATIONAL AG, ZWITSERLAND

KÜHNE & NAGEL INTERNATIONAL AG,
 Churerstr. 135, CH-8808 Pfäffikon SZ
 Tel: (055) 48 42 12

6711, 4225,
 4411, 4511

H.W. Feustel Nakliyat ve Seyahat A.S.
 Hellenic & International Transport Co.
 "Proodos" S.A. (A)
 I-Trans Euroline AB (A)
 KN Flygdistribusjon A/S (A)
 Kuehne & Nagel (Far East) Ltd.
 Kuehne & Nagel (Hong Kong) Ltd.
 Kuehne & Nagel (Japan) Ltd.
 Kuehne & Nagel (Singapore) Pte. Ltd.
 Kuehne & Nagel (Taiwan) Ltd.
 Nakufreight Malaysia Co. Ltd.
 Nakufreight (Philippines) Inc.
 Nakutrac (Thailand) Ltd. (A)
 Sistem Pengang Kutan Kargo Sdn. Bhd.
 Transpac Container System Ltd.
 Kuehne & Nagel Holding S.r.l.
 KN Domenichelli S.r.l. (A)
 Kuehne & Nagel (UK) Ltd.
 Hollis Transport Group Ltd.
 Kuehne & Nagel Air Cargo Ltd.
 Kuehne & Nagel Ltd.
 Kühne & Nagel AG
 Kühne & Nagel A/S
 Kühne & Nagel Airfreight AB
 Kühne & Nagel (Australia) Pty. Ltd.
 Kühne & Nagel Beteiligungs-AG
 Kühne & Nagel Internationale Transporte AG
 Kühne & Nagel (Malta) Ltd.
 Kühne & Nagel Management AG
 Kühne & Nagel N.V.
 Rhinecontainer B.V. (A)
 Transfluvia N.V.
 Uniport Multipurpose Terminals B.V.
 Uniport Stevedoring N.V.
 Kühne & Nagel N.V.
 Kühne & Nagel (N.Z.) Pty. Ltd.
 Kühne & Nagel (Pty.) Ltd.
 Kühne & Nagel (Pty.) Ltd.
 Kühne & Nagel (Pty.) Ltd.
 Kühne & Nagel S.A.
 Delta Trans S.A.
 Kühne & Nagel S.A.
 Transportes Tresh S.A.
 Kühne & Nagel S.p.A.
 Kühne & Nagel Spedition GmbH
 Kühne & Nagel Spedition-AG
 Kühne & Nagel Ges. m.b.H.
 Kühne & Nagel Travel Holding AG
 Kühne & Nagel Travel Service (Pty.) Ltd.
 Nacora Holding AG
 All Safety Insurance Brokers Ltd.
 Gillet Duclos Insurance Brokers Inc.
 Eimboke Assekuranz Kontor GmbH
 Gustav F. Hübener GmbH
 Internacora Versicherungsmakler GmbH
 Nacora Assurantiekantoor B.V.
 Nacora Correduria de Seguros S.A.
 Nacora Insurance Brokers AG
 Nacora Insurance Brokers Inc.
 Nacora Insurance Brokers Ltd.
 Nacora Insurance Brokers Ltd.
 Nacora Insurance Brokers (Pty.) Ltd.
 Nacora Insurance Brokers Pty. Ltd.
 Nacora Reinsurance Co. Ltd.
 Wright Nacora Insurance Brokers Ltd. (A)

Turkey
 Greece
 Sweden
 Norway
 Hong Kong
 Hong Kong
 Japan
 Singapore
 Taiwan
 Malaysia
 Philippines
 Thailand
 Malaysia
 Hong Kong
 Italy
 Italy
 U.K.
 U.K.
 U.K.
 U.K.
 Denmark
 Sweden
 Australia
 West Germany
 Malta
 Netherlands
 Netherlands
 Netherlands
 Netherlands
 Netherlands
 Belgium
 New Zealand
 South Africa
 Namibia
 Zimbabwe
 France
 France
 Spain
 Spain
 Italy
 Luxembourg
 Austria
 Austria
 South Africa
 Taiwan
 Canada
 West Germany
 West Germany
 West Germany
 Netherlands
 Spain
 U.S.A.
 U.K.
 Hong Kong
 South Africa
 Australia
 Virgin Islands U.K.
 U.K.

Naku Luftfragt A/S
 Nakufreight (Lesotho) (Pty.) Ltd.
 Nakufreight Ltd.
 Nakufreight Ltd. (A)
 Nakufreight (Mauritius) Ltd. (A)
 Nakufreight (Swaziland) (Pty.) Ltd.
 Nakutrans Oy Ltd. (A)
 Nakutransis Transiterios Lda.
 Orient Transport Co. (A)
 Orient Transport Co. (A)
 Orient Transport Co. (A)
 Orient Transport Co. Ltd. (A)
 T.I. Group Ltd. (A)
 Unimar Shipping Corp.
 Protos Shipping Ltd. (A)
 Protos Shipping (Quebec) Ltd. (A)
 Sipaco S.A. (A)
 Taurus Shipping Co. (S.A.) (Pty.) Ltd.
 Trident Shipping Agencies N.V. (A)
 Unimar S.A.R.L.
 Unimar Seetransport GmbH
 Baltotra Seetransport GmbH (A)
 Cameroon Shipping Lines S.A. (A)
 Unimar Chartering & Shipping GmbH
 Unimar Linienagentur GmbH
 Unimar Zeetransport B.V.
 Unimar Zeetransport P.V.B.A.
 Unimarine GmbH
 Axel Villadsen Spedition A/S
 M. van Vlieten Holding B.V.

Denmark
 Lesotho
 Cyprus
 Malawi
 Mauritius
 Swaziland
 Finland
 Portugal
 Jordan
 Saudi Arabia
 Dubai
 Egypt
 Zimbabwe
 Canada
 Canada
 South Africa
 Belgium
 France
 West Germany
 West Germany
 Cameroon
 West Germany
 West Germany
 Netherlands
 Belgium
 West Germany
 Denmark
 Netherlands