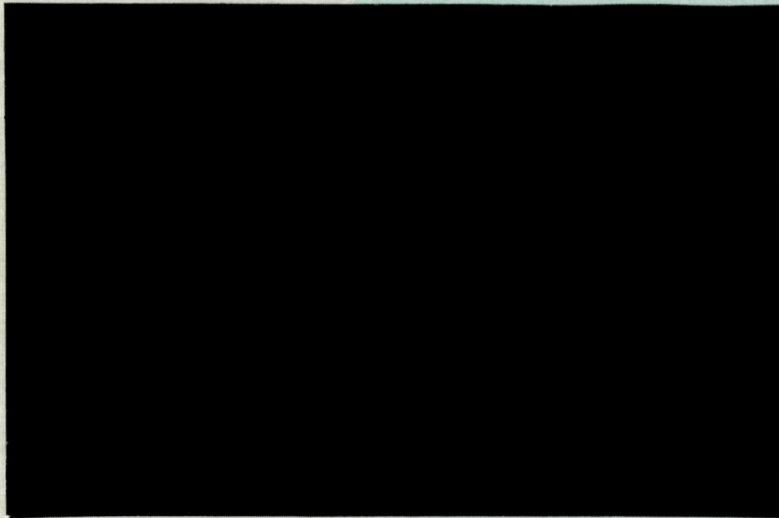


30001

1990.



Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
Centre for Research on Multinational Corporations



**Nederlandse Wegtanker
Maatschappij BV**
Bedrijfsprofiel

Rapport gemaakt in opdracht van de Vervoersbond FNV

Marijke Smit
SOMO, Amsterdam,
1990.

Inleiding

In dit rapport staat de Nederlandse Wegtanker Maatschappij BV (NWM) centraal. De NWM is via Cindu BV en CKK Beheer BV onderdeel van Cindu-Key & Kramer NV (CKK) in Uithoorn.

Eerst wordt de positie van het moederbedrijf CKK geschetst: hoe zit het concern in elkaar, welke ontwikkeling maakt het momenteel door? Hierbij wordt stilgestaan bij een recente overname van een belangrijk deel van het concern.

Daarna komt de NWM aan bod. Eerst wordt kort ingegaan op de geschiedenis van het concern. De huidige stand van zaken komt uitgebreider aan bod. Het meest uitvoerig wordt echter ingegaan op trends voor de toekomst die zich nu al lijken af te tekenen.

Vervolgens wordt Nederlands Cement Transport CETRA BV, waarin de NWM een 50 % belang heeft en waarover de NWM tevens het management voert, vrij beknopt beschreven.

Tenslotte volgt een conclusie. In de bijlagen zijn overzichten van de eigendomsverhoudingen en van de financiële positie van CKK, NWM en Cetra opgenomen.

I. Cindu-Key & Kramer NV

Cindu-Key & Kramer NV (CKK) is gevestigd in Uithoorn. De statutaire vestigingsplaats is Den Haag. De onderneming is ontstaan uit een fusie tussen de Chemische Industrie Uithoorn en Key & Kramer.

CKK Beheer BV treedt direct of indirect op als holding van de werkmaatschappijen. Cindu-Key & Kramer NV is de houdstermaatschappij van de aandelen van CKK Beheer BV. (Zie bijlage 1)

Gediversifieerd activiteitenpakket

De activiteiten van CKK zijn verdeeld in drie groepen, ondergebracht in drie verschillende BV's:

1. Key & Kramer BV: Bouw en Pijpbekleding.
2. Hertel BV: Isolatie en Afdichtingen.
3. Cindu BV: Chemie en Transport.

In de groep Bouw en Pijpbekleding betreft het de volgende werkterreinen:

- dakbedekkingen en ruberoid daksystemen;
- binnen- en buitenafbouw;
- productie van dakbedekkingsmaterialen en andere bitumnieuze bouwmaterialen;
- verkoop van dakbedekkingsmaterialen, isolatiematerialen en gereedschappen voor het dak;
- Doe-Het-Zelf produkten voor de bouw;
- uitvoering van corrosiewerende bitumineuze en kunststof coatings voor pijpleidingsprojecten over de hele wereld.

In de groep Isolatie en Afdichtingen gaat het om de volgende werkzaamheden:

- Het aannemen en uitvoeren van thermische en akoestische isolatieprojecten in de bouw, scheepsbouw en industrie.
- De fabricage van en de handel in isolatiematerialen, technische rubberartikelen, afdichtingen en synthetische rubberfoliën.

De groep Chemie en Transport van Cindu BV houdt zich bezig met:

- De fabricage van koolwaterstofharsen voor de verf-, drukinkt-, rubber- en kleefstofindustrie.
- De fabricage van bindmiddelen voor wegenbouw, houtconserverings-, koolstofpigment- en metallurgische industrie.
- Nationaal en internationaal transport met tankauto's. Vervoer van vloeistoffen, vloeibare gassen, poedervormige produkten en granulaten. Reinigingsinstallatiës voor tankauto's.
- Rijn- en binnenvaart. Zeevaart. Transportovername. Tankopslag. Milieubeheer.

Personeelsbestand

CKK ontplooit haar activiteiten zowel in Nederland als in het buitenland. In 1989 werkten bij CKK 2.748 mensen, van wie 1.704 in Nederland. De werkgelegenheid in het buitenland steeg met 287 arbeids-

plaatsen en die in Nederland daalde met 99 arbeidsplaatsen (ten opzichte van 1988), zodat de totale werkgelegenheid met 188 personeelsleden toenam.

Bij Key & Kramer BV werkt bijna 42 % van het personeel, bij Hertel BV 40 %, bij Cindu BV 18 % en bij CKK Beheer BV 1 %. (Zie het overzicht van het aantal werknemers in bijlage 3.)

Geografische spreiding

CKK heeft vestigingen in Nederland, België, Bondsrepubliek Duitsland, Groot-Brittannië en de Verenigde Arabische Emiraten. De meeste deelnemingen worden geconsolideerd in de jaarrekening van CKK, behalve een deelneming in Noorwegen (46,9 % - belang) en een deelneming in Groot-Brittannië (50 %). (Zie bijlage 2)

Financiële positie

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt f 70 miljoen, waarvan ruim f 17 miljoen is geplaatst en volgestort (1 prioriteitsaandeel en bijna 700.000 gewone aandelen met een nominale waarde van f 25,-). Nationale Nederlanden NV heeft een belang van 6 % in CKK.

In 1989 bedroeg de netto concernomzet f 510,6 miljoen en het bedrijfsresultaat f 8,5 miljoen.

De omzetspreiding ziet er in 1989 als volgt uit:

f 210 miljoen of 41 % Key & Kramer
f 171 miljoen of 33 % Hertel
f 130 miljoen of 26 % Cindu

Bron: Financieel Economisch Lexicon, 1990.

De netto omzet stijgt vanaf 1987. Het bedrijfsresultaat heeft zich minder gunstig ontwikkeld: een daling van f 16 miljoen in 1988 naar f 8,5 in 1989. Het nettoresultaat daalde van f 8,6 naar f 5,4 miljoen. (Zie voor een uitgebreider financieel overzicht bijlage 4.)

De directie wijt deze afname aan de "tegenvallende gang van zaken zij de bouwsector binnen Key & Kramer". Het gaat dan vooral om uitvoeringsbedrijf Cekadak BV en dakrollenfabriek Key & Kramer Ruberoid BV (beide in Maassluis) en Hafort BV (te Amersfoort). Key & Kramer

Coatings BV in Maassluis is al langere tijd verlieslijdend. Er zijn een aantal reorganisaties doorgevoerd. Key & Kramer BV als geheel is na jarenlange verliezen uit de rode cijfers geraakt.

De nettowinst over het eerste halfjaar van 1990 bedraagt f 1 miljoen, een daling van f 2,1 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Oorzaken: in 1989 bedroegen de financiële baten f 4 miljoen (verkoop aandelen Veidekke) en in 1990 bedroegen de buitengewone lasten (kosten bij verkoop Key & Kramer) f 1,5 miljoen. De omzet daalt van f 246 naar f 146 miljoen. Als Key & Kramer buiten beschouwing wordt gelaten, bedraagt de daling f 8 miljoen. Voor heel 1990 wordt een gunstige ontwikkeling van het bedrijfsresultaat verwacht. Het nettoresultaat zal ongeveer op het niveau van 1989 (f 5,4 miljoen) uitkomen.

Milieu

Vorig jaar heeft Cindu BV overeenstemming bereikt met het ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieuhygiëne (VROM) over reiniging van bodem en water bij de vestiging in Uithoorn.

Cindu heeft 67 jaar lang de bodem van het bedrijfsterrein en het water van het Amstel-Drechtkanaal verontreinigd met polycyclische aromatische koolwaterstoffen (pak's), onder meer teerresten.

Cindu betaalt f 3,5 miljoen voor de aanleg van een damwand om het bedrijfsterrein, die verspreiding van de bodemvervuiling moet voorkomen.

Bovendien betaalt Cindu f 6,5 miljoen voor de overdracht van de grond waarop het verontreinigde slib zal worden opgeslagen.

Daarnaast zal Cindu jaarlijks betalen voor de exploitatiekosten van een beheerssysteem van het grondwater.

Het ministerie zal een paar miljoen gulden steken in de sanering van de waterbodem van het kanaal.

Ook bij Key & Kramer in Maassluis blijkt van milieuverontreiniging sprake te zijn (zie hieronder).

Strijd om de pijpbekledingsdivisie

Vorig jaar vond er een levendige handel in CKK-aandelen op de beurs plaats, hoewel in de loop van het jaar duidelijk was geworden dat de concernresultaten tegen zouden vallen. De koersen stegen.

Een en ander had waarschijnlijk te maken met een overnamestrijd. Eerst zou Joep van de Nieuwenhuyzen, een soort 'raider', en directeur plus voornaamste aandeelhouder van het Begemannconcern (metaal en machinebouw) te Helmond, van plan zijn geweest om samen met Esha Beheer BV CKK helemaal over te nemen.

In een later stadium nam CKK zich voor Key & Kramer BV, de dochteronderneming die ruim 40 % van de omzet inbrengt, te verkopen aan Esha Beheer in Groningen. Dat besluit werd aangevochten door Van den Nieuwenhuyzen, die Key & Kramer zelf wilde kopen. Hij had daartoe meer dan de helft van de normale aandelen in CKK verworven (51 %).

CKK is een structuurvennootschap. Voor verkoop van de aandelen van een dochteronderneming is geen toestemming nodig van de aandeelhouders. Mr. D. Grosheide, lid van de Raad van Commissarissen van CKK, zegt:

"De directie neemt een beslissing, en vraagt bij belangrijke zaken toestemming aan haar commissarissen, en volgt verder de wettelijke bepalingen omtrent adviesaanvraag bij de ondernemingsraad. De aandeelhouders oefenen een repressief toezicht uit, tenzij de statuten anders bepalen. Zij kunnen wel achteraf het beleid afkeuren door hun goedkeuring te onthouden aan de jaarstukken."
(FD, 22 februari 1990)

Bovendien was in 1989 de Stichting Cindu-Key & Kramer in het leven geroepen om ongewenste overnames tegen te houden. In die stichting zijn evenveel preferente aandelen geplaatst als er gewone aandelen zijn. Dat betekent dat Van den Nieuwenhuyzen als grootaandeelhouder niet zijn ongenoegen kan uiten door goedkeuring te onthouden aan de jaarstukken van CKK.

Van den Nieuwenhuyzen was geïnteresseerd in slechts een deel van Key & Kramer, namelijk in het onderdeel dat bekleding maakt voor pijpleidingen die in de off-shore branche worden gebruikt. In dat onderdeel werken de minste mensen (circa 60). Zo'n elfhonderd werknemers werken juist in de andere poot: dakbedekking.

Van den Nieuwenhuyzen wilde CKK's pijpbekledingdivisie onderbrengen in Bredero Price, een van de grootste pijpbekledingsbedrijven ter wereld, onderdeel van het Begemannconcern. Volgens J. Verdurmen, voorzitter van de Raad van Bestuur van CKK, zouden de grote olieconcerns het samengaan van deze twee bedrijven niet accepteren.

In 1983 was CKK al door het toenmalige Bredero-concern benaderd om de pijpbekledingsonderdelen samen te voegen. CKK ging er niet op in uit angst overvleugeld te worden.

De andere belangstellende zou niet echt (of uitsluitend) Esha Beheer zijn, maar de Hollandse Beton Groep (HBG), de grootste aannemer van ons land. Deze is in ieder geval ook bij de overnamebesprekingen betrokken.

HBG werkt via haar dochteronderneming Schokindustrie BV in Zwijndrecht nauw samen met de pijpbekledingsdivisie van CKK: eerst worden de pijpen bekleed met bitumen (een derivaat van zware olie) door Key & Kramer Coatings BV en vervolgens worden ze voorzien van een laag beton door Schokindustrie. In 1985 - toen het erg slecht ging met CKK - hebben CKK en HBG hun samenwerking op dit gebied vastgelegd in een samenwerkingscontract. In 1989 laat CKK weten dat de samenwerking "close en effectief" is. Key & Kramer voelt zich in een gelijkwaardige positie ten opzichte van Schokindustrie.

Key & Kramer Coatings BV had tot nu toe een geringe omzet (f 10 tot 20 miljoen). Key & Kramer heeft echter begin 1990 net twee grote opdrachten in de wacht weten te slepen, van samen zeker f 100 miljoen. Het gaat om het Nogat- en het Zeepijpproject. Nogat staat voor Noordelijke Offshore Gaspijpleiding, een samenwerkingsverband van de NAM (30 %), Energie Beheer Nederland (45 %) en het

Franse Elf Petroland (25 %). De laatste is penvoerder van het project. Het gaat om de aanleg van een 260 kilometer lange gaspijpleiding in de Noordzee.

Ten aanzien van dit project heeft Key & Kramer - samen met Schok-industrie - de slag gewonnen van Bredero Price. Schokindustrie wordt hoofdcontractant en Key & Kramer onderaannemer.

Bij Zeepijp gaat het om de bekleding van de zeepijp, die het Noorse Sleipnerveld moet verbinden met Zeebrugge, een leiding van 860 kilometer. Het is een project van Noorse oliemaatschappijen onder aanvoering van Statoil.

Als de pijpbekledingsdivisie van CKK naar Van den Nieuwenhuyzen zou gaan, dan zou dit grote problemen geven voor Schokindustrie.

Die zou buiten spel komen te staan, want Bredero Price voorziet de pijpleidingen zelf zowel van de anti-corrosielaag als van beton. Om dat te voorkomen wil HBG een 50 % belang kopen in Key & Kramer Coatings BV, via Esha Beheer. Deze laatste houdt de andere 50 % van de pijpbekleding plus het volledige belang in de dakbedekking.

Esha heeft een dochteronderneming, Smid & Hollander Dakbekleding in Groningen, die - zoals de naam al aangeeft - ook actief is op het gebied van dakbedekkingen. Volgens de algemeen directeur J. Bos is zijn bedrijf zelfs de nummer één in Europa.

Esha zou door de overname ruim tweemaal zo groot worden. De omzet gaat dan van f 180 miljoen naar f 392 miljoen en het personeelsbestand van 488 tot 1588 (cijfers over 1988). Esha behoort, volgens het Financieele Dagblad (19 februari 1990), "tot de meest gesloten ondernemingen van ons land". Het betreft een familievennootschap, die eigenaar is van een internationale groep van ondernemingen. Het gaat om: wegenbouw, dakbedekking en isolatie. Smid & Hollander heeft ook een raffinerij in Amsterdam voor de productie van bitumen.

Er gaan geruchten dat Esha Beheer op de nominatie staat om in zijn geheel overgenomen te worden door HBG.

Van den Nieuwenhuyzen zegt dat het de bedoeling van CKK is om Key & Kramer BV voor f 37 miljoen aan Esha Beheer te verkopen. Hij vindt dat een te laag bedrag. Zelf zou hij een bod willen doen van f 45 tot 50 miljoen, maar op advies van de CKK-directie is het niet tot een officieel bod gekomen. Esha beschikt over f 33 miljoen (1988) aan liquide middelen, zodat Key & Kramer BV bijna geheel uit eigen middelen betaald zou kunnen worden.

Van den Nieuwenhuyzen zegt het volgende over de motieven van de CKK-directie:

"Zij krijgen een eenmalige bate die hen zeker f 4 mln rentebaten geeft plus rekenen zij af met het verlies van Key & Kramer dat in de afgelopen jaren f 6 mln per jaar bedroeg. Dit levert CKK op jaarbasis f 10 mln op, die nodig is aangezien zijzelf geen winst maken." (FD, 19 februari 1990)

Voorzitter van de Raad van Bestuur, dhr. Verdurmen, geeft toe dat CKK met de verkoop van Key & Kramer BV bijna gehalveerd zou worden. Hij vindt het echter geen probleem:

"Wij zijn altijd voor diversificatie geweest. Maar diversificatie heeft niet alleen voordelen. Nadeel is dat veel van onze concurrenten zich juist geheel concentreren op hun kernactiviteiten." (Volkskrant, 17 februari 1990)

Hij zegt verder:

"Analyse heeft geleerd dat Key & Kramer te klein is om zelfstandig een werkelijk Europese positie in te nemen. In de nieuwe situatie wordt de continuïteit van het bedrijf het best gewaarborgd, terwijl daarnaast CKK dankzij de verkoop de eigen balanspositie kan verbeteren." (idem)

Tenslotte zou ook de slechte winstpositie van CKK een reden zijn:

"Bovendien brengt het cyclische karakter van de pijpbekleding met zich mee dat er voldoende winst bij de moeder moet zijn om de down swing op te vangen. Ik acht de winst van CKK daar op dit moment niet voldoende voor. Kortom, ik denk dat CKK na de verkoop van Key & Kramer stabiel zal zijn." (FD, 19 februari 1990)

Eind februari 1990 vond de Centrale Ondernemingsraad (COR) van CKK dat het concern bij elkaar moet blijven. Maar de voorzitter van de COR, J. Plasman, zei wel:

"Ik kan me voorstellen dat de werkgelegenheid ermee is gediend om een deel van het bedrijf te verkopen. Als dat zo is, en ik heb daarvoor nog geen enkel steekhoudend argument gehoord, dan heb ik voorlopig geen enkele voorkeur voor Begemann of Esha. We zullen dan bekijken wie van de twee de werkgelegenheid het best kan garanderen." (Volkskrant, 27 februari 1990)

Later zou de COR akkoord gaan met verkoop aan Esha Beheer, hetgeen ertoe leidde dat Van den Nieuwenhuyzen zijn in maart overwogen juridische stappen liet varen.

In februari werd de 'letter of intent' getekend. Eind mei van dit jaar, op de aandeelhoudersvergadering, werd echter bekend dat de verkoop van Key & Kramer BV aan Esha Beheer BV toch weer op losse schroeven is komen te staan. Volgens Verdurmen om de volgende reden:

"De koper wil minder betalen dan eerder was afgesproken." (FD, 25 mei 1990)

De overnemende partij wil minder betalen, omdat CKK een te rooskleurig beeld van de te verwachten resultaten van Key & Kramer in 1990 zou hebben gegeven. Bovendien wordt gewezen op de bodemverontreiniging op het terrein van Key & Kramer in Maassluis.

Volgens het Financieele Dagblad staat de overnemende partij sterk:

"Want springen de onderhandelingen af, dan blijft CKK zitten met een werkmaatschappij die men liever kwijt wil, en met een groot-aandeelhouder - tevens potentiële koper - aan wie het concern niet wil verkopen." (FD, 29 mei 1990)

De CKK-directie kreeg op de aandeelhoudersvergadering nogal wat kritiek te verduren, omdat sommige aandeelhouders Key & Kramer voor de hoogst mogelijke prijs van de hand willen doen.

Uiteindelijk geeft Van den Nieuwenhuyzen zijn pogingen om de pijpbekledingsdivisie van CKK in te lijven op. In juni werd al bekend dat Van den Nieuwenhuyzen zijn 51 % - belang gaat afstoten. Hij zei:

"We hebben onverleg gevoerd met het CKK-bestuur en laten weten geen interesse te hebben in de straks afgeslankte onderneming."
(Volkskrant, 21 juni 1990)

Op 8 september 1990 wordt ook de koper bekend. C.Invest Holding (Luxemburg) neemt het 51 %-belang hoogstwaarschijnlijk (de transactie is nog niet helemaal afgerond) van Van den Nieuwenhuyzen over. Deze beleggingsgroep is in handen van de Belg W. Wilford. Wilford is eveneens eigenaar van het Antwerpse Teer en Asphalt Bedrijf (ATAB). Tot 1982 maakte ATAB deel uit van het CKK-concern. Van den Nieuwenhuyzen zegt f 15,5 miljoen winst gemaakt te hebben op de verkoop van het eerste deel van zijn aandelenpakket in CKK.

Op 13 september 1990 meldt de Volkskrant (impliciet) dat Key & Kramer toch naar Esha Beheer gaat. CKK heeft f 1,5 miljoen kosten moeten maken bij de verkoop. Het transactieresultaat op de verkoop is nog niet bekend gemaakt.

II. Nederlandse Wegtanker Maatschappij BV

A. Het verleden

De Nederlandse Wegtanker Maatschappij BV (NWM) is gevestigd in Uithoorn. Het bedrijf is in 1947 opgericht. Toen stond NWM voor Nederlandse Wegensproei Maatschappij.

Eerst beperkte de NWM zich tot het aanbrengen van slijtlagen voor de wegenbouw. Het wegenteer werd door de NWM in speciale sproeiwagens vervoerd. Er waren 6 motorwagen-aanhanger-combinaties met een gezamenlijk laadvermogen van 43 ton.

Het werk in de wegenbouw is nogal seizoensgebonden:

"Oppervlakbehandeling van wegen kan slechts in de maanden mei t/m oktober worden uitgevoerd en dan nog alleen bij droog weer." (z.b, 19e jg no.19, 16 september 1987)

Daarom werd in de wintermaanden het vervoer van stook- en huisbrandolie verzorgd. Bovendien begon de NWM in 1949 met het vervoer over de weg. Het betrof latex en vloeibare chemische stoffen.

In 1960 nam de NWM het wegvervoer van stoffen in poedervorm ter hand. Het betrof vooral chemicaliën in bulkkladingen. Later werd dit pakket aangevuld met het vervoer van consumptieve goederen in tankwagens. In de jaren '60 vond ook de naamswijziging plaats: Nederlandse Wegtanker Maatschappij.

Een van de laatste ontwikkelingen is het vervoer van tot vloeistof verdichte gassen door de NWM.

B. Het heden

Tegenwoordig (1988) bestaat het wagenpark van de NWM uit 436 eenheden in de transportsector (waaronder ruim 170 W.A.B.'s en tankcontainers) en 41 voor de wegenbouw.

De NWM heeft een kleine 250 mensen in dienst.

De NWM beweegt zich nu op de volgende gebieden:

1. wegenbouw
2. transport
3. reiniging
4. overige activiteiten

We zullen deze terreinen nader bekijken.

(Zie voor een uitgebreid financieel overzicht bijlage 5.)

ad 1. Wegenbouw

De NWM houdt zich nog steeds met sproeien bezig. Daarbij ligt de nadruk op sproeien in Nederland: circa 95 % van de omzet van sproeien wordt hier gerealiseerd. Veelal wordt een deel van het personeel tijdelijk uitgeleend.

Qua omzetbijdrage is de wegenbouw van steeds minder belang geworden voor de NWM. In 1988 bedroeg de totale netto omzet van de sector wegenbouw van dit bedrijf bijna f 4,8 miljoen (nog geen 10 % van de netto omzet van de NWM)

ad 2. Transport

De transportsector is met een omzet van f 36,4 miljoen in 1988 verreweg het belangrijkste onderdeel van de NWM. Deze poot levert een bijdrage van ruim 75 % aan de totale netto omzet van bijna f 48,4 miljoen (1988) van het bedrijf.

Onder de transportsector vallen de volgende onderdelen:

a. Zwart vervoer (dwz alle produkten die voor Cindu worden vervoerd plus pek en bitumen).

Hierbij wordt iets meer omzet gerealiseerd in het buitenland dan in Nederland (1988: 55 % - 45 %). In 1988 bedroeg de netto omzet bijna f 5,4 miljoen.

b. Schone vloeistoffen.

Hierbij wordt meer omzet in het buitenland dan in Nederland gerealiseerd (1988).

Het gecombineerd vervoer is in deze categorie belangrijker dan het vervoer over de weg (1988: 54 % - 46 %).

Qua omzet is het vervoer van schone vloeistoffen het belangrijkste binnen de transportsector: ruim f 22,7 miljoen op een kleine f 36,4 miljoen in 1988 (62 %).

c. Poederstoffen

Hierbij wordt juist meer omzet in Nederland (1988: 79 %) dan daarbuiten gerealiseerd.

Het gecombineerd vervoer op dit terrein was in 1988 nog vrij gering (f 1,8 miljoen, ofwel 24 % van het totale poederstoffenvervoer), maar hierin wordt een zeer forse groei verwacht.

Onder poederstoffen valt ook meeltransport voor Wessanen. Dat is overgegaan van de NWM naar Van den Bosch in Erp.

d. Gasvervoer.

Verreweg het meeste gasvervoer (1988: 86 % van de omzet) vindt in het buitenland plaats.

Het gasvervoer is met een netto omzet van f 0,8 miljoen in 1988 de kleinste transportpoot van de NWM.

Het transport naar het buitenland is belangrijker dan dat in Nederland.

Naast het transport met eigen materieel vindt ook transport met huurwagens plaats, met name in het schoon transport. Daar is nog geen 3 ton mee gemoeid (omzet 1988).

ad 3. Reiniging

De sector reiniging bestaat uit een aantal onderdelen. Het belangrijkste is rotorjets (77 % van de totale omzet reiniging, exclusief de verontreinigingsbijdrage). Verder: stomen en warmen, spoelen en schuren (niet in 1988 en 1989), uitwendige reiniging, afvoer restlading, extra chemicaliën, en handling WAB's en containers. De totale omzet van reiniging (inclusief de verontreinigingsbijdrage) bedraagt ruim f 4,6 miljoen (1988).

ad 4. Overige activiteiten

Hieronder valt onder meer het eerder genoemde transport door middel van huurwagens, garagewerk voor derden, de opbouw van nieuw materieel, werk voor Cetra, enz. In totaal levert deze tak ruim f 2,5 miljoen aan omzet of ruim 5 % van de totale omzet op in 1988.

C. De toekomst

De NWM binnen CKK

Wat is de toekomst van de NWM? Wordt het de hoofdactiviteit of zal ook de NWM verkocht worden?

Op de aandeelhoudersvergadering van CKK vorig jaar vertegenwoordigde mr. J. Kleyn van het advocatenkantoor Loeff & Van der Ploeg een groep ondernemingen. Het NRC hierover:

"In beurskringen gaat het gerucht dat het hier om bedrijven gaat die geïnteresseerd zijn in die delen van CKK (chemie en transport) die Begemann niet wil hebben." (NRC 21 februari 1990)

Op de aandeelhoudersvergadering van CKK van 23 mei jl. maakte bestuursvoorzitter Verdurmen echter bekend dat de opbrengst van Key & Kramer gebruikt zal worden om de rest van de onderneming te versterken. Daarbij zal het accent juist op de vervoerstaking, waarvan de NWM deel uitmaakt, worden gelegd.

Binnen de CKK-structuur maakt de NWM deel uit van de derde groep: Chemie en Transport, ondergebracht in Cindu BV in Uithoorn. In het jaarverslag over 1989 wordt duidelijk dat de concernleiding meer tevreden is over de transporttak dan over de chemie:

"Voor Cindu was 1989 een jaar met een druk op de marges van de chemische bedrijven, een voortgezette groei van de transportbedrijven N.W.M. en Cetra en een versterking van de organisatie van T.T.S. Tanker Transport Services."

Verderop lezen we dat Cindu Chemicals weliswaar een hogere omzet behaalde, maar dat het bedrijfsresultaat wat lager uitkwam. Hetzelfde geldt voor Nevcin Polymers. T.T.S. behaalde eenzelfde omzet als het jaar ervoor, maar zag het bedrijfsresultaat eveneens dalen. Het bedrijfsresultaat van Cetra bleef gelijk. NWM is de enige met zowel een duidelijk hogere omzet als een overeenkomstig toenemend bedrijfsresultaat. NWM is daarmee het sterkste onderdeel van Cindu BV.

Algemeen beleid van de NWM

De NWM-directie wil zich de komende jaren vooral richten om volumevergroting in de internationale transportmarkt. Daarnaast streeft men naar behoud - of misschien een kleine uitbreiding - op de Nederlandse markt.

In de visie van de directie moet alert gereageerd worden op de nieuwe opstelling van de verladers. Die worden steeds selectiever in hun keuze van de vervoerders. Zij willen hun ladingaanbod meer en meer

bundelen. Sommige verladers schakelen nu ruim 100 transportbedrijven in. Zij willen dat terugbrengen tot circa 10. Er wordt geselecteerd op kredietwaardigheid, hoge kwaliteit in serviceverlening en een breder dienstenpakket.

De NWM denkt goede kaarten in handen te hebben. De NWM wordt tegenwoordig om de haverklap gescreend op bovengenoemde criteria en komt er tot nu toe steeds goed uit.

De verladers willen echter niet dat een vervoerder al te afhankelijk wordt van één verlader. De NWM moet dus groeien, in de visie van de directie, om niet al te kwetsbaar te zijn.

Met toch nog enige moeite heeft de NWM onlangs het Lloyds Certificaat behorend bij ISO-norm 9002 in handen gekregen, hetgeen staat voor kwaliteitsborging van vervoersondernemingen.

Uitbreiding in Europa

De NWM wil de eigen positie versterken in België (Antwerpen en langs het Albert Kanaal), Spanje en Italië. De directie spreekt wel over de "Golden Triangle" van de NWM!

Voorals in de Spanje en Italië dacht de directie eerst aan overnames van transportondernemingen. De overnamegolf met het oog op EG'92 maakt die bedrijven echter erg duur. Daarom koos de directie in 1988 in principe voor het starten van nieuwe ondernemingen in de drie genoemde landen plus West-Duitsland.

In 1989 meldt de directie dat er "hechte samenwerkingsverbanden" tot stand zijn gebracht in België, Italië, Spanje en Zweden.

De NWM is zeker niet de enige Nederlandse tankvervoerder die met uitbreiding op de Europese markt bezig is. Zo is Wim Vos, onderdeel van Nedlloyd, al actief in West-Duitsland met twee vestigingen. Onlangs zijn er vestigingen in Zweden en Noorwegen bij gekomen. Bovendien overweegt Vos zich ook in Finland te gaan vestigen.

Jonker in Veendam en Van Ruiten in Bergschenhoek werken samen om een Europees netwerk in tankvervoer op te zetten. Ze zijn samen al samenwerking aangegaan met drie Duitse zelfstandige vervoerders en ze zijn op zoek naar partners in Zuid-Europa.

Van den Bosch in Erp en Den Hartogh in Rozenburg breiden uit door middel van nieuwe vestigingen in respectievelijk Amsterdam en Moerdijk.

Specialisatie op de containers

De NWM wil zich specialiseren als tank/bulkcontainer operator. De recente omzetgroei was vrijwel geheel te danken aan de containers. De directie verwacht daarin nog meer groei. Er is al veel geïnvesteerd, maar verwacht wordt dat er nog meer containers aangeschaft zullen moeten worden. Ten aanzien van containers schrijft de directie:

"Tegelijkertijd zullen wij ervaren, dat het wegvervoer vanuit Nederland, door hoge loonkosten en overbelaste wegnetten, nauwelijks toekomst zal hebben op de middellange en lange afstanden. Het container concept elimineert die nadelen."

"In de afgelopen jaren kon NWM met het container-koncept omzichtig om de klippen van reguleringen heenzeilen en ligt op koers voor verdere verbreding binnen een vrij Europa."

Bovendien lijkt de aanschaf van niet-land-gebonden containers, chassis, containerkranen e.d. haar een goede strategie. Dat kan gevolgen hebben voor de organisatie en de werkgelegenheid:

"Beheersbaarder en bovendien, en ook dit is van wezenlijke betekenis, ontkomt de NWM aan de noodzaak van het hebben van trekkend materieel en daarbij behorende chauffeurs. Het gebruik maken van charters ontlast het management aanzienlijk en zal de operatie vereenvoudigen."

De NWM doet op het gebied van containers aan innovatie. Zo zijn 40 drukcontainers voor het vervoer van granulaten in aanbouw gegeven, die een hogere nuttige inhoud en laadvermogen hebben dan tot nu toe gebruikelijk was (55 kubieke meter ipv 42). Deze aluminium drukcontainers met een eigen gewicht van 3,3 ton en een laadvermogen van 27,5 ton zijn in samenwerking met Van Hool in België volgens een nieuw concept geconstrueerd. Via een compressor op de trekker kan de lading onder druk worden gelost. De NWM wil die containers inzetten voor verladers van granulaten als Dow Chemical en Monte Edison. De NWM verwacht groeimogelijkheden op het gebied van het vervoer van poeders en granulaten op de lange routes in Europa.

NWM Limburg BV

Uitvloeisel van de concentratie op containers - en dus gecombineerd vervoer (vrachtwagen/trein) is de oprichting van een nieuwe onderneming, NWM Limburg BV in Born (inschrijving van de in oprichting zijnde onderneming in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Heerlen op 7 april 1989). Het is een volledige dochteronderneming van de NWM BV Uithoorn.

Een van de ideeën erachter is dat de Limburgse industrie een zekere voorkeur geeft aan in de regio gevestigde bedrijven. Tot nu toe is het de NWM dan ook niet gelukt om - naast caprolactam-vervoer (in speciale, op temperatuur blijvende wagens) voor DSM -andere opdrachten uit Limburg in de wacht te slepen.

De nieuwe onderneming moet proberen nieuwe lading aan te trekken, vooral binnen de Benelux, in West-Duitsland en Frankrijk. NWM Limburg moet de complete handling van containers verzorgen, dat wil zeggen laden en lossen, zonodig reinigen, kleine onderhoudswerkzaamheden, kranen en opslaan.

Meer concreet hoopt de NWM via deze nieuwe dochteronderneming opdrachten te verwerven van ondernemingen als Bayer, BASF, LVM, DOW, BP en Amoco.

NWM Limburg moet een spilfunctie gaan vervullen voor het internationale transport. De plek is gekozen met het oog op treinterminals voor internationaal containervervoer in Venlo, Heerlen, Antwerpen, Luik en Keulen.

De NWM verwacht dat -als alles volgens plan verloopt- een omzetverhoging van meer dan f 10 miljoen in het gecombineerde vervoer gerealiseerd kan worden.

Met de oprichting van de nieuwe onderneming is een investeringsbedrag van tussen de f 10 en f 15 miljoen gemoeid, verspreid over enkele jaren. Veruit het grootste bedrag is bestemd voor transportmiddelen: specialistische containers, opleggers en chassis voor het vervoer van vloeistoffen en droge bulkprodukten. Het werkterrein van de nieuwe onderneming is dan ook: het vervoeren van bulkgoederen met name vloeistoffen, poeders/granulaten, en tot vloeistof verdichte gassen in tankwagens en tankcontainers.

De NV Industriebank LIOF is bereid gevonden subsidie te verlenen voor een percentage van 15-25 % over de investering (exclusief de grond), omdat verwacht wordt dat de komst van de onderneming een positieve uitstraling op de regio zal hebben. De rest van het geld is onttrokken uit het investeringsprogramma van de moederonderneming (NWM). NWM leent bijna de helft van het bedrag bij de Amro Bank (5-jarige lening tegen 7,5 %, aflossing in 10 halfjaarlijkse termijnen vanaf medio 1990).

Er zullen slechts enkele nieuwe werknemers/werkneemsters worden aangetrokken. De rest van het personeel bestaat uit mensen die nu al in dienst zijn van de NWM in Uithoorn. De administratieve verwerking vindt bijvoorbeeld - met ondersteuning van het moederbedrijf - plaats op het main-frame in Leuven, hetgeen ook voor eventuele buitenlandse dochterondernemingen in de toekomst het geval zal zijn. NWM-Uithoorn-directeur Berendsen verwacht dat "door de uitstraling" van NWM Limburg werkgelegenheid geboden zal worden voor ongeveer 20 mensen.

Wegenbouw onder druk

In het algemeen doet de wegenbouw het niet al te best. Er is veel concurrentie en de milieu-eisen worden strenger. De NWM zal ten aanzien van de wegenbouwmaatregelen treffen.

Het zou heel goed tot een afbouw van de traditionele sproeicapaciteit kunnen komen, hetgeen ook personele gevolgen kan hebben. Daarnaast kan een deel van het materieel worden aangepast aan de nieuwe vormen van wegenonderhoud, waaronder schuimbitumen en bindmiddelen in emulsievorm. Voor het emulsie-beton (geluidsarm, geen steenslag) zou nieuw materieel aangeschaft moeten worden. Het is nog de vraag of de NWM hierin gaat investeren.

Reiniging en onderhoud

De NWM is in aan het spelen op de gebleken behoefte aan inwendige reinigingsfaciliteiten voor spoorketelwagons. De gebruikers, waaronder Shell, DOW, DSM, Akzo, ICI, Paktank, Dupont plus verhuurders (Sati, EVA, VTG) en organisaties (Nederlandse Vereniging van Particuliere Goederenwagoneigenaren, Stichting Europort Botlek Belangen), ondervinden hiermee steeds meer problemen. Ze doen het zelf (DOW/Terneuzen en Shell tot voor kort; vergunning van Shell liep tot eind 1989 en werd niet verlengd) of ze kijken uit naar het nabije buitenland.

Shell en DOW zijn inmiddels met de NWM overeengekomen hun spoorwagons bij laatstgenoemde te laten reinigen. Om het mogelijk te maken de spoorwagons op eigen terrein te reinigen, moet de NWM in Pernis fors investeren. Shell wil ook de tankauto's bij de NWM laten reinigen, maar ook daarvoor moet geïnvesteerd worden. Daarnaast blijkt er behoefte te bestaan aan andere servicewerkzaamheden voor tankauto's. NWM wil daarom investeren in een nieuwe hal voor reparatie en onderhoud voor derden. Bij elkaar gaat het om investeringen van enkele miljoenen gulden.

Hoog investeringsniveau zet resultaat onder druk

De NWM-directie verwacht dat een hoog investeringenniveau noodzakelijk is vanwege EG'92 en de ontwikkelingen in Oost-Europa. Met enige zorg stelt de directie vast dat de NWM niet erg sterk is richting Frankrijk, Engeland, Scandinavië en Oost-Europa.

Al met al gaat er de komende tijd fors (voor vele miljoenen gulden) geïnvesteerd worden. En hoge investeringen betekenen ook hoge aanloopkosten. Het resultaat zal onder druk komen te staan. Verwacht mag worden dat de financiële positie (tijdelijk) iets achteruit gaat.

Werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

Momenteel werken er een zo'n 200 - 250 mensen bij de NWM. De meesten werken in de transportsector (ruim 60 %), op grote afstand gevolgd door de wegenbouw (bijna 20 %), de techniek (13 %) en de reiniging (6 %).

De directie verwacht al met al niet dat de totale werkgelegenheid zal afnemen. Integendeel, een kleine groei zit er nog wel in.

De huidige directeur, meneer Berendsen, vindt dat de NWM onder de vorige directeur, mevrouw de Beus, een voortrekkersrol speelde op sociaal gebied. Van die rol wil hij af.

De lonen bij de NWM zouden te hoog zijn:

"Ons huidige beloningssysteem kan negatief werken op onze concurrentiepositie c.q. produktiviteit. Dit onderwerp verdient grote aandacht."

Toch wordt er nogal wat van de werknemers/werkneemsters verwacht:

"Wij zullen moeten beschikken over medewerkers, die meertalig en voldoende multi cultureel zijn. En zorgen, dat, door de moeilijkheidsgraad van operaties, geen lusteloosheid of gelatenheid ontstaat bij minder betrokken groepen."

Als alles niet met eigen personeel geklaard kan worden, dan wil de directie "tijdelijke ondersteuning van buitenaf" aantrekken.

Op de vrachtwagens verandert het een en ander. De chauffeurs krijgen een "black box" in de wagen. Eerst waren de investeringen ervoor gepland voor 1988. Later is het doorgeschoven naar 1989. Nu wordt ermee geëxperimenteerd op 12 wagens. Het blijkt bijvoorbeeld niet te lukken de black box te legen tussen het moment van binnenkomst ('s avonds) en vertrek ('s morgens) van de vrachtwagens. Op grond van de ervaringen worden veel wijzigingen doorgevoerd.

De aanschaf van nieuwe trekkers wordt steeds meer uitgesteld. Men verlengt al enkele jaren - experimenteel - de levensduur, zowel in tijd als in kilometers. Dit is, volgens de directie, niet bezwaarlijk voor de chauffeurs:

"Ook voor de chauffeurs zijn nauwelijks nadelen te noemen, het zijn nog steeds aktuele en komfortabele voertuigen, die met enige aandacht voor het lakwerk alleszins representatief blijven."

Organisatie

De directie streeft naar een platte organisatiestructuur. De informatie-uitwisseling moet een tweerichtingsverkeer zijn. De kwaliteitsbewaking dient niet alleen door het management plaats te vinden, maar daarvoor heeft het personeel ook een eigen verantwoordelijkheid.

De bedrijfsleiding is tevreden over de eenvoudige en duidelijke organisatievorm, waardoor snel en adquaat gereageerd kan worden:

"Omdat in een dienstverlenend bedrijf lang niet alle kontakten via verkoopkanalen lopen, is deze duidelijkheid in ons voordeel."

Het deel uitmaken van een groter geheel, het CKK-concern, heeft de NWM tot nu toe weinig voordeel opgeleverd in de vorm van nieuwe opdrachten, hoewel men vroeger verwachtte dat dat wel het geval zou zijn. De grote ondernemingen, zoals Shell en Hoogovens, waarvoor zowel de NWM als zusterbedrijven binnen CKK werken, blijken niet erg gesteld te zijn op verwevenheid. Zij stellen neutraliteit en een onafhankelijke opstelling meer op prijs.

De NWM-directie verwacht dat een vruchtbare samenwerking van CKK-onderdelen ten opzichte van derden op het gebied van informatica, auto-lease en dergelijke eerder tot de mogelijkheden behoort.

III. CETRA

Nederlands Cement Transport CETRA BV te Uithoorn is voor 50 % in handen van de NWM in Uithoorn en voor 50 % van de cementindustrie. De eigenaren in de cementindustrie zijn: de Eerste Nederlandse Cement Industrie (Enci) NV in Maastricht en de Cementfabriek IJmuiden (Cemij) BV in IJmuiden, gemeente Velsen. De aandeelverhouding tussen de Enci en de Cemij is 2:1. De Enci heeft dus zo'n 33 % van de aandelen en de Cemij circa 17 %.

Het management is sinds de oprichting van het bedrijf, zo'n 25 jaar geleden, in handen van de NWM. Tot 1 augustus 1988 was mevrouw De Beus zowel directeur van de NWM als van Cetra daarna de heer Berendsen. De NWM brengt een management fee in rekening.

Vroeger vervoerde Cetra uitsluitend cement. Later is bewust gestreefd naar verbreding van het pakket. In 1983 werd begonnen met het vervoer van vliegias, in 1984 met beamix (een mortelprodukt). Vanaf 1987 vervoert Cetra ook bulkprodukten, zoals bruinkool, bedcokes, finecokes en needlecokes.

Cetra vervoert - ondanks die verbreding - toch nog steeds voornamelijk cement (ruim 80 % van het totale tonnage in 1988). Daarna volgen - in rangorde van tonnage - beamix, bedcokes, vliegias, bruinkool, finecokes en needlecokes.

In totaal werd in 1988 ruim 965.000 ton vervoerd, een stijging met bijna 13 % ten opzichte van het jaar ervoor. De halvering van het transport van vliegias en finecokes werd ruimschoots goedge maakt door een stijging in de overige produkten. Vooral wat het vervoer van cement betreft is 1988 een topjaar.

De Vliegiasunie had in 1988 onaangekondigd het totale ovenvliegias-transport aan Cetra onttrokken. De Vliegiasunie wilde het transport met eigen vervoer en/of via andere transportondernemingen gaan uitvoeren. Door tussenkomst van Enci en door vanuit Cetra verregaande concessies te doen met betrekking tot de transportprijs, is het pakket voor het grootste deel weer teruggekomen bij Cetra. Cetra zal op den duur bovendien steeds meer cementvliegias mogen vervoeren.

De netto omzet over 1988 bedroeg f 14,7 miljoen. Het netto resultaat f 1,3 miljoen.

Volgens de directie heeft Cetra zich een solide, op selectieve groei gerichte positie verworven.

(Zie voor een uitgebreider financieel overzicht bijlage 6.)

Cetra betaalt NWM een vast bedrag (f 1.325.000,-) plus 2 % van de netto omzet (bijna 3 ton over 1988) als vergoeding voor het gevoerde management. Bovendien deelt de NWM natuurlijk mee in het dividend. In 1988 bedroeg het aan de aandeelhouders uit te keren bedrag meer dan f 1 miljoen (waarvan dus de helft naar de NWM gaat).

Ook verder zijn de banden tussen NWM en Cetra zeer nauw. Zo leent Cetra wel eens chauffeurs uit aan de NWM en verricht de NWM diensten voor Cetra in het kader van een onderhouds- en toeleveringsovereenkomst plus een samenwerkingsovereenkomst.

In 1988 werd bij Cetra voor bijna f 2 miljoen geïnvesteerd in complete combinaties en trekkers. In de daarop volgende jaren zijn investerin-

gen van boven de f 2 miljoen gepland. De meeste kosten worden gemaakt voor de vervanging van trekkers.

Het personeelsbestand werd in 1988 gehandhaafd op 75 personen, allemaal chauffeurs.

Cetra is zich - als dienstverlener - zeer bewust van de belangrijke rol van het eigen personeel:

"Iedere medewerker dient zich bewust te zijn van de invloed die hij/zij kan uitoefenen op het uiteindelijk succes van het bedrijf. Deze bewustmaking van onze medewerkers zal bij voortdurende onze aandacht hebben en dan zal een verdere kwaliteitsverbetering het resultaat zijn."

Het lijkt er - gezien het stijgende ziekteverzuim - echter op dat het personeel zich niet 100 % kan inzetten. Misschien moet men zich eens buigen over de oorzaken.

Het ziekteverzuim steeg van 7,8 % naar 10,7 % in 1988. Er zijn grote verschillen per standplaats (IJmuiden, Rozenburg, Maastricht, overige). Vooral in Maastricht en Rozenburg (12,6 %) waren veel zieken.

Het marktaandeel van Cetra in cement is afgenomen van 66,5 % in 1987 via circa 64 % in 1988 tot 60,8 % in 1989. Dat komt omdat niet al het - flink stijgende - aanbod in wegvervoer door de Enci is ondergebracht bij Cetra. Wel is in 1989 50.000 ton cement meer vervoerd door Cetra dan oorspronkelijk was begroot. Cetra verwacht voor de toekomst een toename in het aantal te vervoeren tonnen cement over de weg.

Cetra gaat de jaren '90 in met het volgende uitgangspunt:

"kreatief management en kwaliteitsvervoer, binnen een minstens concurrerende kostenstructuur".

Conclusie

Cindu-Key & Kramer NV is als concern behoorlijk in beweging. De omzet stijgt, maar de resultaten nemen niet evenredig toe. Het rendement op het eigen vermogen is laag (en de laatste jaren sterk gedaald). De vroeger bewust nagestreefde diversificatie heeft plaats gemaakt voor meer concentratie op kernactiviteiten.

Het CKK-concern is door de verkoop van Key & Kramer BV - jarenlang geen al te beste resultaten behalend - vrijwel gehalveerd. Er is bovendien grote kans dat ook Key & Kramer zelf weer wordt opgesplitst (in pijpbekleding en dakbedekking). De onduidelijkheid over het al dan niet doorgaan van die verkoop aan Esha Beheer heeft lang geduurd. Zoiets belemmert de strategische planning en de ontwikkeling van zowel de betrokken onderdelen als van het hele concern.

Zonder Key & Kramer bestaat CKK uit Hertel BV (isolatie en af-dichtingen) en Cindu BV (chemie en transport), waarbij de eerste een belangrijkere bijdrage levert aan het omzettotaal dan de tweede. De CKK-top lijkt (voorlopig?) met beide onderdelen door te willen gaan.

De Nederlandse Wegtanker Maatschappij BV is het sterkste onderdeel van Cindu BV. De NWM komt door externe ontwikkelingen -zoals EG'92 en de daarmee verbonden overnamegolf, de ontwikkelingen in Oost-Europa en de daarmee samengaande verwachte toename van transportbewegingen, de groei van het combi-transport (onder meer vanwege de congestie op de wegen en de milieumaatregelen van de overheden), de keuze van (grote) verladers voor een kleiner aantal gespecialiseerde vervoerders, enz.- in een geheel ander krachtenveld terecht. De directie heeft ambitieuze plannen opgesteld om met deze ontwikkelingen mee te kunnen groeien. Daarbij wordt -hetgeen geen verbazing wekt- een belangrijke rol toebedacht aan het combivervoer (weg/spoor) van containers.

Voor deze plannen van de NWM-directie zijn de komende tijd veel investeringen nodig. Dat zal de financiële positie van de onderneming op de korte termijn niet ten goede komen. Zal NWM van CKK de ruimte (kunnen) krijgen zulke forse investeringen te doen? Of zal er naar andere mogelijkheden worden gezocht (bijvoorbeeld samenwerking met Nedlloyd)?

Bovendien moet in de gaten worden gehouden of de organisatie van de NWM die snelle veranderingen aankan. Wil de directie niet teveel tegelijk?

De directie verwacht dat de groei van de NWM vergezeld zal gaan van een geringe stijging van de werkgelegenheid. Het type werk kan wel veranderen. Door de sterke concentratie op containers en door uitbesteding zijn minder eigen chauffeurs nodig dan als de NWM-directie gekozen zou hebben voor groei door middel van eigen vrachtwagens met eigen chauffeurs.

Trekkers worden al steeds minder snel vervangen. De chauffeurs zullen op moeten letten tot welk nivo dat zonder problemen kan plaatsvinden.

Welke toekomst de wegenbouwtak van NWM tegemoet gaat, is nog onduidelijk. De vooruitzichten zijn echter niet al te gunstig.

De nieuwe directeur, Berendsen, lijkt de concurrentie met andere vervoerders in het "Europa-zonder-Grenzen" ook enigszins aan te willen gaan over de arbeidsvoorwaarden. Hij vindt de lonen bij de NWM relatief te hoog. Hij zal proberen een stijging ervan te voorkomen.

De heer Berendsen verwacht echter wel steeds meer van het personeel. Ze moeten onder meer hoog gemotiveerd zijn, meerdere talen kennen en zich open opstellen ten aanzien van andere culturen. Wat doet de directie hieraan om dit mogelijk te maken? Is er bijvoorbeeld sprake van gerichte scholingsprogramma's, loopbaanplanning (promotiemogelijkheden), enz.?

Cetra, de dochteronderneming van NWM en de Nederlandse cementindustrie, is nog steeds hoofdzakelijk vervoerder van cement. De Nederlandse cementindustrie brengt niet automatisch stijgend vervoersaanbod bij Cetra onder. Toch mag -gezien de eigendomsverhoudingen- verwacht worden dat Cetra de komende tijd een behoorlijk marktaandeel in dit transport behoudt. Het blijkt moeilijk te zijn om zich in andere segmenten, bijvoorbeeld vliegass, een duurzaam goede positie te verwerven.

Bij Cetra streeft directeur Berendsen ook naar een grote inzet van het personeel. Gezien het hoge ziekteverzuim (vooral op de standplaatsen Maastricht en Rozenburg) lijkt het niet mogelijk te zijn dat het personeel zich voor 100 % inzet. De oorzaken van het ziekteverzuim moeten eerst opgespoord worden. Ligt het bijvoorbeeld aan slechte arbeidsomstandigheden of arbeidsverhoudingen (chauffeurs - chefs)?

Te verwachten valt dat de NWM een turbulente toekomst tegemoet gaat: het nastreven van snelle groei als een in het tank/bulkcontainer transport gespecialiseerde vervoerder in Europa.

STRUCTUUR VAN HET CINDU-KEY & KRAMER - CONCERN

CINDU-KEY & KRAMER N.V., NL-142 AA	2821, 2843.
Uithoorn, Amsteldijk N. 35, Postbus 9	2865, 2899.
Tel: (02975) 4 55 11	3299
CKK Beheer B.V.	
Cindu B.V.	
Cindu Chemicals B.V. (A)	
Minerale Handelsgesellschaft Tebu mbH (A)	West Germany
Nederlands Cement Transport (CETRA)	
B.V. (A)	
Nederlandse Wegtanker Mij B.V.	
Nevcin Polymers B.V. (A)	
T.T.S Tanker Transport Services B.V.	
Key & Kramer B.V.	
C.K.K. Middle East (Pvt.) Ltd.	United Arab Emirates
Cekadak B.V.	
GPIP Pty. Ltd. (A)	Australia
Hafort B.V.	
Hertel B.V.	
Hertel Bouw B.V.	
Hertel N.V., S.A.	Belgium
Hertel (U.K.) Ltd.	U.K.
Temati B.V.	
Hesselbergtak A/S (A)	Norway
Key & Kramer Ltd.	U.K.
Erdo B.V.	
Hafort Svenska A/B	Sweden
Hafort (U.K.) Ltd.	U.K.
Hertel Technische Isolierungen GmbH	West Germany
Holl Flachdachbau GmbH & Co. KG	West Germany
Indubouw B.V.	
Key & Kramer Coatings B.V.	
Key & Kramer Ruberoid B.V.	
Limburgse Asfalt Dichtingswerken N.V. LAD	Belgium
Limburgse Asfaltfabrieken N.V.	Belgium

DEELNEMINGEN VAN CINDU-KEY & KRAMER

In de consolidatie betrokken deelnemingen zijn:

N.V. Asbestos Removal, Antwerpen, België	100	%
Cekadak B.V., Maassluis*	100	%
Cindu B.V., Uithoorn	100	%
Cindu Chemicals B.V., Uithoorn	50	%
Cindu-Key & Kramer Divisie Bouw B.V., Maassluis	100	%
C.K.K. Beheer B.V., Uithoorn*	100	%
C.K.K. Middle East (Private) Ltd., Dubai, Verenigde Arabische Emiraten	100	%
Erdo B.V., Capelle a/d IJssel	100	%
Hafort B.V., Amersfoort*	100	%
Hertel B.V., Amsterdam/Rotterdam*	100	%
Hertel Bouw B.V., Amsterdam/Rotterdam*	100	%
N.V. Hertel S.A., Wijnegem, België	100	%
Hertel (U.K.) Ltd., Middlesbrough, Engeland	100	%
Holl Flachdachbau G.m.b.H. & Co. K.G., Stuttgart, West-Duitsland	100	%
Indubouw B.V., 's-Gravenhage	100	%
Key & Kramer B.V., Rotterdam/Maassluis*	100	%
Key & Kramer Belgium N.V., Wijnegem, België	100	%
Key & Kramer Coatings B.V., Maassluis*	100	%
Key & Kramer Ruberoid B.V., Maassluis*	100	%
Key & Kramer Ltd., Invergordon, Schotland	100	%
Key & Kramer Thuis B.V., Rotterdam/Maassluis	100	%
Limburgse Asfalt Dichtingswerken N.V., Kermt-Hasselt, België	100	%
Limburgse Asfaltfabrieken P.V.B.A., Hasselt, België	100	%
Lösch G.m.b.H. & Co. K.G., Offenburg, West-Duitsland	100	%
Nederlands Cement Transport Cetra B.V., Uithoorn*	50	%
Nederlandse Wegtanker Maatschappij B.V., Uithoorn*	100	%
Nevcin Polymers B.V., Uithoorn*	50	%
Temati B.V., Beverwijk*	100	%
T.T.S. Tanker Transport Services B.V., Rotterdam*	100	%

Van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen worden ge-
noemd:

A/S Hesselbergtak, Oslo, Noorwegen	46,9	%
Hafort (U.K.) Ltd., Biggin Hill, Engeland	50	%

OVERZICHT AANTAL PERSONEELSLEDEN CKK

Aantal werknemers

Het gemiddeld aantal werknemers beliep 2.681 (in 1988: 2.619)
De personeelsbezetting is als volgt verdeeld:

	Binnen- land	Buiten- land	Totaal	Gemid- deld
31-12-1989				
Key & Kramer B.V.	720	424	1.144	1.175
Hertel B.V.	468	619	1.087	992
Cindu B.V.	495	1	496	493
C.K.K. Beheer B.V.	21	—	21	21
	<u>1.704</u>	<u>1.044</u>	<u>2.748</u>	<u>2.681</u>
31-12-1988				
Key & Kramer B.V.	789	372	1.161	1.213
Hertel B.V.	503	384	887	896
Cindu B.V.	490	1	491	490
C.K.K. Beheer B.V.	21	—	21	20
	<u>1.803</u>	<u>757</u>	<u>2.560</u>	<u>2.619</u>

Bron: jaarverslag CKK 1989

ENIGE BEDRIJFSECONOMISCHE GEGEVENS VAN CINDU-KEY & KRAMER NV
(GECONSOLIDEERD)

bedragen x duizend gulden 1986 1987 1988 1989
(tenzij anders vermeld)

WINST- EN VERLIESREKENING

netto omzet	468.738	460.035	490.672	510.570
kosten omzet	357.105	355.043	374.548	399.356
bruto omzetresultaat	111.633	104.992	116.124	111.214
overige kosten	96.537	92.702	101.721	105.723
netto omzetresultaat	15.096	12.291	14.403	5.491
ov. bedrijfsopbrengsten	2.473	2.961	1.615	2.961
bedrijfsresultaat	17.569	15.252	16.018	8.452
fin. baten en lasten	- 5.259	- 3.379	- 4.082	1.084
resultaat voor belastingen	12.310	11.875	11.936	9.536
belastingen	3.901	4.190	4.757	3.833
resultaat na belastingen	8.409	7.683	7.179	5.703
buitengew. baten en lasten	-----	- 600	1.383	- 290
netto resultaat	8.409	7.083	8.562	5.413

BALANS	1986	1987	1988	1989
materiële vaste aktiva	90.955	96.774	100.666	110.056
financiële vaste aktiva	6.344	7.167	1.894	1.537
* totaal vaste aktiva	97.299	103.940	102.560	111.593
voorraden	28.593	28.514	28.888	30.902
handelsdebiteuren	91.800	88.638	80.682	88.338
liquide middelen	1.651	2.506	2.396	2.079
overig	13.933	10.798	15.895	15.395
* totaal vlottende aktiva	135.276	130.456	127.861	136.714
** balanstotaal	233.276	234.396	230.421	248.307
gestort en opgevr.kap.	16.303	16.846	17.407	22.485
reserves	47.837	53.257	60.242	58.078
* eigen vermogen	64.140	70.103	77.649	80.563
fonds egal. inv.premie	9.310	8.435	7.083	5.600
voorzieningen	22.849	21.393	29.473	27.466
achtergestelde lening	6.000	4.500	3.000	1.500
lening van kredietinstell.	11.642	10.178	10.757	13.436
overige leningen	484	1.900	-----	-----
* tot.langlopende schulden	18.125	14.679	13.757	14.936
banken	24.823	27.842	19.915	23.518
handelscrediteuren	43.407	42.505	35.262	47.340
belastingen en premies	20.221	17.914	14.489	14.639
uit te keren dividend	1.402	1.449	1.497	3.193
overig	28.998	30.076	31.296	31.052
* tot.kortlopende schulden	118.851	119.786	102.459	119.742

OVERIGE GEGEVENS EN KENGETALLEN VAN CKK

bedragen x duizend gulden (tenzij anders vermeld)	1986	1987	1988	1989
netto resultaat	8.409	7.083	8.562	5.413
afschrijvingen	18.628	18.486	20.768	23.176
* cash flow	27.036	25.570	20.330	28.589
investeringen in materiële vaste aktiva (bruto)	26.829	24.617	24.875	31.864
totaal vlottende aktiva	135.276	130.456	127.861	136.714
totaal vlottende passiva	118.851	119.786	102.459	119.742
* werkkapitaal	16.245	10.670	25.402	16.972
* current ratio (geen f)	1,1	1,1	1,3	1,2
vlot.akt. - voorraden	106.683	101.942	98.973	105.812
totaal vlottende passiva	118.851	119.786	102.459	119.742
acid test (geen f)	0,9	0,9	1,0	0,9
bruto omzetresultaat (%)	23,8	22,8	23,7	21,8
netto winst/netto omzet (%)	1,8	1,5	1,8	1,1
rendement op totaal vermogen (bedrijfsresultaat/ gem. balanstotaal) (%)	8,1	6,5	6,9	3,5
rendement op eigen vermogen (netto winst/gem. EV) (%) (min.doelstelling: 20 %)	14,6	10,6	11,6	6,8
eigen vermogen/ balanstotaal (%)	27	30	34	32
lang vreemd vermogen/ balanstotaal (%)	8	6	6	6
aantal personeelsleden	2.442	2.601	2.560	2.748
waarvan in Nederland	1.901	1.947	1.803	1.704
* pers. NL/totaal (%)	78	75	70	62
lonen en salarissen	138.722	146.167	156.962	166.499
toename pers.bestand (%)	25	7	- 2	7
toename pers.lasten (%)	28	5	7	6
groei omzet (%)	20	- 2	7	4
groei netto winst (%)	37	- 16	21	- 37
netto winst per aandeel#	12,89	10,51	12,30	7,39
dividend per aandeel#	4,00	4,30	4,30	4,30
* dividend pay-out ratio (dividend/netto winst)(%)	31	41	35	58

bedragen per gewoon aandeel van f 25,- in guldens

Bijlage 5

ENIGE BEDRIJFSECONOMISCHE GEGEVENS VAN DE NEDERLANDSE WEGTANKER
MAATSCHAPPIJ BV

bedragen x duizend gulden 1986 1987 1988 1989
(tenzij anders vermeld)

WINST- EN VERLIESREKENING

netto omzet	40.254	43.736	48.200	51.785
kosten omzet	28.883	33.227	35.560	39.605
bruto omzetresultaat	11.371	10.509	11.640	12.180
overige kosten	8.548	8.269	9.100	9.342
netto omzetresultaat	2.823	2.240	2.540	2.838
ov. bedrijfsopbrengsten	677	714	670	824
bedrijfsresultaat	3.500	2.954	3.210	3.662
fin. baten en lasten	- 426	- 521	- 570	- 713
resultaat voor belastingen	3.074	2.433	2.640	2.949
belastingen	803	657	740	757
resultaat deelnemingen	568	393	600	393
netto resultaat	2.839	2.169	2.500	2.585

BALANS

materiële vaste activa	21.590	24.343	24.880	28.500
financiële vaste activa	1.469	1.507	1.570	1.600
* totaal vaste activa	23.059	25.850	26.450	30.100
voorraden	652	871	850	850
debiteuren	6.694	6.712	7.440	7.940
liquide middelen	235	814	250	100
effecten	10	11	10	10
* totaal vlottende activa	7.591	8.408	8.550	8.900
** balanstotaal	30.650	34.258	35.000	39.000
aandelenkapitaal	2.400	2.400	2.400	2.400
wettelijke reserve	324	357	410	440
overige reserves	11.945	12.833	13.840	15.795
* eigen vermogen	14.669	15.590	16.650	18.635
voorzieningen	3.026	3.323	3.700	3.800
langlopende schulden	2.375	3.375	4.790	8.830
kortlopende schulden	10.579	11.970	9.860	7.735

N.B. De gegevens over de winst- en verliesrekening en balans zijn afkomstig uit een vergelijkend overzicht van het bedrijf zelf. Met betrekking tot 1988 blijken er enkele verschillen op te treden met andere stukken van het bedrijf.

Vervolg bijlage 5

BEGROTING NWM 1990 TOT EN MET 1992

bedragen x duizend gulden 1990 1991 1992
(tenzij anders vermeld)

WINST- EN VERLIESREKENING

netto omzet	62.000	76.000	80.000
kosten omzet	47.926	59.600	62.600
bruto omzetresultaat	14.074	16.400	17.400
overige kosten	10.250	11.430	12.000
netto bedrijfsresultaat	3.824	4.970	5.400
ov. bedrijfsopbrengsten	700	600	500
bedrijfsresultaat	4.524	5.570	5.900
fin. baten en lasten	- 1.020	- 1.225	- 1.230
resultaat voor belastingen	3.504	4.345	4.670
belastingen	959	1.320	1.470
resultaat deelnemingen	350	350	350
netto resultaat	2.895	3.375	3.550

BALANS

materiële vaste activa	32.000	35.000
financiële vaste activa	1.650	1.700
* totaal vaste activa	33.650	36.700
voorraden	890	1.000
debiteuren	9.300	11.990
liquide middelen	150	300
effecten	10	10
* totaal vlottende activa	10.350	13.300
** balanstotaal	44.000	50.000
aandelenkapitaal	2.400	2.400
wettelijke reserve	500	550
overige reserves	18.030	20.155
* eigen vermogen	20.930	23.105
voorzieningen	4.000	4.500
langlopende schulden	10.920	11.010
kortlopende schulden	8.150	11.385

Vervolg bijlage 5

OVERIGE GEGEVENS EN KENGETALLEN VAN DE NWM

bedragen x duizend gulden (tenzij anders vermeld)	1986	1987	1988	1989
netto resultaat	2.839	2.169	2.500	2.585
afschrijvingen	3.376	4.310	5.250	5.750
* cash flow	6.215	6.479	7.750	8.335
investerings	6.847	7.063	6.250	9.350
totaal vlottende aktiva	7.591	8.408	8.550	8.900
totaal vlottende passiva	10.579	11.970	9.860	7.735 *
werkkapitaal	- 2.988	- 3.562	- 1.310	1.165 *
current ratio (geen f)	0,7	0,7	0,9	1,2
vlot.akt. - voorraden	6.939	7.537	7.700	8.050
totaal vlottende passiva	10.579	11.970	9.860	7.735
* acid test (geen f)	0,7	0,6	0,8	1,0
bruto omzetresultaat (%)	28	24	24	24
netto winst/netto omzet (%)	7,1	5,0	5,2	5,0
rendement op totaal vermogen (bedrijfsresultaat/ gem. balanstotaal) (%)		9,1	9,3	10,0
rendement op eigen vermogen (netto winst/gem. EV) (%)		14,3	15,6	14,7
eigen vermogen/ balanstotaal (%)	48	46	48	48
lang vreemd vermogen/ balanstotaal (%)	8	10	14	23
groei omzet (%)		10	7	
groei netto winst (%)		- 24	15	

Bijlage 6

ENIGE BEDRIJFSECONOMISCHE GEGEVENS VAN NEDERLANDS CEMENT TRANSPORT
CETRA BV

bedragen x duizend gulden 1987 1988
(tenzij anders vermeld)

WINST- EN VERLIESREKENING

netto omzet	12.590	14.773
kosten omzet	9.881	11.177
bruto omzetresultaat	2.709	3.596
overige kosten	1.685	1.756
netto bedrijfsresultaat	1.024	1.840
ov. bedrijfsopbrengsten	239	217
bedrijfsresultaat	1.263	2.057
fin. baten en lasten	- 113	- 77
resultaat deelnemingen	15	0
resultaat voor belastingen	1.165	1.980
belastingen	379	662
netto resultaat	786	1.318

BALANS

materiële vaste activa	7.479	7.153
voorraden	23	12
vorderingen	2.373	1.064
liquide middelen	38	1.290
* totaal vlottende activa	2.434	2.366
** balanstotaal	9.914	9.519
gestort en opgevr. kap.	1.000	1.000
overige reserves	2.014	2.146
* eigen vermogen	3.014	3.146
fonds egalisatie inv.pr.	1.104	942
voorzieningen	973	951
langlopende schulden	800	600
kortlopende schulden	4.022	3.881

Vervolg bijlage 6

OVERIGE GEGEVENS EN KENGETALLEN VAN CETRA

bedragen x duizend gulden (tenzij anders vermeld)	1987	1988
netto resultaat	786	1.318
afschrijvingen	1.497	1.934
* cash flow	2.283	3.252
investerings	2.096	1.624
totaal vlottende aktiva	2.434	2.366
totaal vlottende passiva	4.022	3.881
* werkkapitaal	- 1.588	- 1.515
* current ratio (geen f)	0,6	0,6
vlot.akt. - voorraden	2.411	2.354
totaal vlottende passiva	4.022	3.881
* acid test (geen f)	0,6	0,6
bruto omzetresultaat (%)	22	24
netto winst/netto omzet (%)	6,2	8,9
rendement op totaal vermogen (%)		19
rendement op eigen vermogen (%)		43
eigen vermogen/balanstotaal (%)	30	33
lang vreemd vermogen/ balanstotaal (%)	8	6
groei omzet (%)		17
groei netto winst (%)		68