

**DSM is als enige multinational in Limburg succesvol door de herstructurering gekomen. Hoe is dit te verklaren?**

'Daar zijn duizend-en-een verklaringen voor. Maar een nogal prozaïsche verklaring is dat de samenstelling van het pakket van de onderneming, vanaf het begin zo geweest is dat wij de slechtste kolen hadden. Antraciet, de huisbrandkolen. Die waren al bij de particuliere mijnondernemingen per concessie verstrekt en toen heeft de staat op enig moment alle andere concessies bijeengebracht en daar DSM, Staatsmijnen van gemaakt. Die slechte kolen die wij hadden waren bijna allemaal cokeskolen, en dat leidde tot de mogelijkheid om cokesfabrieken te stichten - cokes levert weer gas op en vanuit het cas is de carbochemie ontstaan. Dus er zat een soort natuurlijke logica aan vast. En zoiets had niemand van de particuliere mijnondernemingen. Die waren veel winstgevender, want de particuliere mijnbedrijven zaten in huisbrand, de antraciet. En die hadden wij op één mijn na, de Wilhelmina, niet. Dus we moesten ook naar veredeling van het product zoeken zoals het hier tevoorschijn kwam uit de grond. Dat is altijd een moeilijke markt geweest. Het is ook vaak een marginaal bestaan geweest, maar het heeft wel de mogelijkheid gegeven om de diversifiëren op basis van wat er stond. Wij zijn daardoor ook gasproducent geworden in Nederland. En dat betekende dat DSM van het begin af aan in kunstmest is gegaan, toen zijn er stikstofbindingsbedrijven gekomen bij de cokesfabrieken waardoor chemische verbindingen werden gemaakt, en volgproducten. Dat heeft eigenlijk begin 30'er jaren geleid tot de eerste stappen in de chemie. Als je vervolgens daarin zit is het ook logisch om in die markt verder te zoeken. Daar komt bij dat wij van begin af aan, en dat is eigenlijk de kracht van DSM, een hele sterke research-afdeling hadden. Zowel in vaste brandstof als derivatieven daarvan, en later in de chemie. Het was een grote club en die hebben heel veel ruimte gehad om dingen te gaan uitvinden zonder dat ze bijvoorbeeld meteen verbinding hadden met een beurs. En weet dat dat jaren kost om te ontwikkelen. Daar zitten mislukkingen tussen, maar dat hebben we altijd met grote kracht gedaan. Dat is de volgende stap geweest waaruit de chemische onderneming DSM volgroeider is geworden'.

**Was die onderzoeksgroep er altijd al?**

'Wij hadden in Treebeek een research-afdeling voor de brandstoffen en vanaf het begin stond in Geleen het centraal laboratorium met vertakkingen waar ontzettend zwaar geresearched werd. Ten dele gebeurde dat voor bestaande activiteiten, ten dele voor geheel nieuwe activiteiten of aansluitende activiteiten'.

**Mijnsluitingen en vervangende werkgelegenheid**

'Rond de tijd van de sluitingen, toen dat er allemaal goed en wel stond en het economisch gesproken een zwaar leven was voor DSM, toen is denk ik van onze kant heel hard gewerkt aan een tijdig sluitingsplan. Om de eenvoudige reden; er was geen droog brood meer aan kolen te verdienen. De Amerikaanse kolen hadden prijzen waarmee je niet kon concurreren. Dus wij raakten als eerste in de moeilijkheden, want de particuliere mijnen verdienden met antraciet aanvankelijk nog wel een aardige boterham. Maar wij hebben er van begin af aan op aangedrongen: dicht die boel, want in die tijd, begin '60'er jaren was er volop werkgelegenheid in Nederland. Echt behoefte aan mensen. Dus als je wilde sluiten kon je het beter nu doen dan op moment na '73 bijvoorbeeld. Toen kwam die enorme omslag. Dat hebben we echt in het program op tafel gelegd. En eigenlijk ook omdat we een

hele goede verbinding met de staat hadden. We hadden altijd goede relaties gehad met de verschillende ministers; Den Uyl, Lubbers. Die zaten hier allemaal aan tafel, letterlijk'.

'Dus wij zijn eigenlijk redelijk snel tot een sluitingsplan kunnen komen. Vervolgens heeft zich dat uitgedijdt omdat het toch ook ging om de particuliere mijnondernemingen. In de periode tussen '65 en '73 zijn alle staatsmijnen gesloten, en dat is gebeurd op een manier waarvan je kon zeggen: heel dicht benaderend. Zorgen dat het zo sociaal mogelijk gebeurde. Dat wil zeggen: vervangende werkgelegenheid, een zodanige personeelsplanning dat de jongsten naar de laatste mijn gingen. Dat is helemaal doorgewerkt. Dat moest doorgewerkt worden tot op microniveau, want je kon alles doen, maar iedereen heeft zijn eigen arbeidscontract, dus je kon ook nee zeggen. Dat moest allemaal. Er is ook overredingskracht gebruikt en er waren weinig alternatieven soms, maar toch is dat een hele goede operatie geweest. Maurits het laatste open. Dat was niet de meest rendabele mijn maar daar kon je alle personeel in concentreren, de jongeren die je langzaam maar zeker kon omscholen richting de chemie voor zover dat nodig was. Dat is ook volop gebeurd. Tegelijkertijd hebben we toen, dankzij de relaties die één van mijn voorgangers had met de Van Doornes, de DAF gekregen. En dan heb je het over getallen. Dan zijn er ineens een paarduizend mensen die de kans hebben om naar Born te gaan. Dat is ook een hele zorgvuldige afstemming geweest. Maar het heeft ertoe geleid dat wij qua werkgelegenheid aardig uit de voeten konden. Je moet je voorstellen: ik kwam in 1958 bij DSM, toen hadden we 40.000 mensen. En toen ik in '73 in de Raad van Bestuur zat, ik denk dat we toen nog misschien in totaal 20.000 hadden, samen met wat er buiten Limburg voor ons werkte. Het was enorm teruggelopen. Een deel ging naar DAF. We hebben een stel ondernemingen gekocht, niet allemaal even succesvol maar we hebben onze best ervoor gedaan'.

'Curver is een voorbeeld geweest, plastics in Brunssum. Maar voor de tijd dat alles moest sluiten en de werkgelegenheid aan de orde was waren dat hele behoorlijke stappen die hielpen om het leed te verzachten en mensen aan het werk te houden. Toen werd DSM verzelfstandigd, eerst een NV, toen naar de beurs. Die gaf ons een mogelijkheid om in het aandeel te werken. Dat duurde in begin wel even want het aandeel liep niet zo hard. Maar dat is geleidelijk aan beter geworden'.

### **Is de sluiting van de mijnen van beslissende rol geweest voor het succes dat DSM nu heeft?**

'Ja. Zonder twijfel. De particuliere mijnen die zijn niet zo heel succesvol geweest rond het vinden van werkgelegenheid, op één uitzondering na; Laura uit Eigelshoven. Die hebben ontzettend hun best gedaan. Wij zijn er heel goed in geslaagd, vind ik. Ook gegeven dat in '73 de hele werkgelegenheid omsloeg. Na de oliecrisis kregen we andere economische problemen. Bij de particuliere mijnbedrijven is er heel weinig uitgekomen wat vervangende werkgelegenheid betreft.

Dat waren ook particuliere aandeelhouders, en de schande is eigenlijk dat aan de particuliere mijnondernemingen tijdens de hele sluitingsperiode, en dat is lang geweest, een inkomen werd gegarandeerd op het geïnvesteerd vermogen. Dus die kregen altijd hoe dan ook een inkomen op geïnvesteerd vermogen. Dat hebben wij als DSM nooit gehad. Maar zij wel, dus ze konden doorleven en intussen proberen dingen te doen. Oranje-Nassau is buiten Limburg geld gaan verdienen met dingen die helemaal niets, maar dan ook niets met Limburg te maken hadden. Ze waren wel succesvol, maar daar had geen mens hier iets aan'.

### **Hoe kwam de deelname aan de Gasunie tot stand?**

'Het was ook de tijd waarin het aardgas opkwam, de Slochterenvondst. Daar hebben wij ons terecht voor gemeld. Wij zeiden; als er een gasunie komt, willen wij deelnemen, want wij voorzien Zuid-Nederland van gas. En daar willen we een aandeel gasunie voor hebben zodat we in het totaal kunnen participeren, en dat deden we ook met Shell en Esso. Daardoor zaten we in de gasunie en ook in maatschappen waarin het gas gewonnen werd in Nederland of op de Noordzee. Daar hebben we vanaf het begin bij gezeten. En die positie is ook gegund, maar die hebben we ook geclaimd omdat we al een positie in gas hadden. Heel Zuid-Nederland draaide op ons gas, tot en met Nijmegen. Hoogovens had ook zoiets. Maar zij hebben zich af laten kopen, die wilden niet meedoen bij de gasunie. Ik geloof dat de hoogovens 100 miljoen kregen. Maar wij zijn erbij gebleven en dat is de tweede belangrijke pijler geweest - het eerste was zoeken en garanderen van vervangende werkgelegenheid - zodat we verder konden gaan. Dat leidde ertoe dat de onderneming toch aardig goed meekon'.

### **Verliep de omscholing van oud-mijnwerkers goed?**

'Ja. Dat is bij ons ontzettend goed verlopen, maar dat komt omdat het een gevolg was van veel eerdere planning. Er was een heel draaiboek gemaakt van de personele bezetting en daar is mee geschoven: met al die mensen van en naar verschillende mijnondernemingen, om langzaam maar zeker dus op een leeftijd te komen waarop ze ook met vervroegd pensioen konden. Of omgeschoold konden worden naar bijvoorbeeld chemische bedrijven. Dat is heel goed gelukt. Wat het nare is dat er periodes zijn geweest waarin de hele economie voor geen meter meer draaide. En ja, dan zit je met een probleem, iedereen, en ook wij. En dat heeft natuurlijk zijn weerslag op mensen, de mogelijkheid om zelf iets te ondernemen. Ik denk ook dat het hier niet zo makkelijk was om te ondernemen. Dat was helemaal in die jaren nog niet gebruikelijk. Het stond stijf van de bureaucratie en de vergunningen die je nodig had. Dus er zijn niet veel mensen die een handeltje zijn begonnen. Dat is in het zuiden nog steeds niet heel groot. Midden- en Noord-Limburg waren altijd veel beter ontwikkeld op dat gebied'.

### **Maar het omscholen verliep desondanks goed?**

'Ja, en daar is ook ontzettend veel geld ingestopt, daar werd ook overigens heel erg veel vergoed door de overheid: omscholingskosten. En vergeet niet, die mijnbouw betaalde goed. Ook ondergrondse. Ook in Nederland dat waren dat de best verdienenden. Dat zat hem in het zware werk maar ook in de schaarste van kolen waarmee we na de oorlog begonnen. Dat uitte zich op enig moment, want als je op omscholing aankomt kom je uit op lager betaald werk. Dus daar werd ook wat ingestopt om het leed te verzachten. Je ging na binnen een paar jaar naar het nieuwe salarisschaal. Dat is in groot detail uitgewerkt.

### **Ook bij DSM?**

'Ja met name bij DSM. Meer bij DSM dan bij andere werkgevers hier. Kijk , je zult altijd mensen vinden voor wie het niet goed uitpakte. Je was onderdeel van een grote planning en daar kun je niet alles op afstemmen, daar is de operatie te groot voor. En het gebeurde dat goede mensen bij ons zijn weggelopen. Tuurlijk, die gingen naar de Randstad. Om welke reden ook. Maar dat waren de ondernemende mensen, dat waren de beste die weggingen. En dat is een tijdlang ook een probleem geweest. Wij gaven mensen aanblijfpremies. Om te zorgen dat ze toch maar hier bleven'.

**Zag u ook een verschil in voormalig mijnwerkers, dat ze ondernemender werden?**

‘Ik denk het niet. Nee. Daar komt wel één ding bij als je het hebt over Jack Vinders. Want daar zaten de particuliere mijnen voornamelijk, met als gevolg dat daar natuurlijk een opeenstapeling van leed is geweest. De leeftijd, gezondheid, ligging. Daar waren de problemen veel groter dan bijvoorbeeld bij Maurits-Geleen en de chemische bedrijven. Daar stonden wij als Staatsmijnen wel buiten, dat was een zaak van de particuliere mijnen en de overheid. Maar het is allemaal niet goed gelopen’.

**Zou u, als u nu terugdenkt, iets anders gedaan hebben qua organisatie en aanpak?**

‘Ik heb me dat vaak afgevraagd, ik heb ook met België te maken gehad. Met België, waar het allemaal veel later gebeurde en waar ik nog weleens geadviseerd heb over aanpak. Ik denk dat we qua timing niet beter hadden gekund achteraf. Het is prachtig op tijd gebeurd en we hadden het niet later moeten doen, dan was er alleen maar meer ellende geweest’.

‘Wat een rol speelde: wij zaten in de chemie, we zijn tussen aanhalingstekens begonnen met de makkelijke chemie. Krakkers die je ziet op de snelweg, dat waren grote investeringen maar daarin was vaak overcapaciteit in Europa. En bovendien waren er meer mijnondernemingen, *Charbonnage de France* bijvoorbeeld, die dat ook deden. Die hetzelfde product hadden en dezelfde mogelijkheden en gingen daarin investeren. Dus wij waren eigenlijk een teveel op de markt met onze nieuwe investeringen. Daar hebben we ons doorheen moeten worstelen. We hadden ook veel contact met elkaar, maar het was wel een hele concurrentieslag. Langzaam maar zeker - je hebt jaren waarin we toch een miljard investeerden in de chemie, en dat betekent ook dat je 6, 7 miljoen aan afschrijvingen krijgt - kwam er weer geld binnen. Ieder jaar, en dat gaf weer de mogelijkheid om andere dingen te gaan doen, op basis van research en ontwikkeling, meer producten maken met toegevoegde waarde. En daar hebben we een aantal producten van op de markt. De sterke vezel, nylon, kogelvrije vesten. Zo kwamen we eigenlijk al een stap verder in het productieproces. Aspartaam. Eigen ontwikkeling. En we zijn over de grenzen gegaan, vanaf de ‘70’er jaren; Mexico, Brazilië’.

**Dat zijn stappen die genomen zijn vanwege de concurrentie op de markt?**

‘En doordat wij zo’n geweldige kennispositie hadden. Op Caprolactam, een grondstof voor nylon, waren wij nummer één in de wereld. En iemand die dat wilde bouwen moest een licentie bij ons kopen. Wij wilden altijd graag kennis leveren, maar dan wilden we wel deelnemen. En dat zijn we gaan doen. Dat deden we ook met de kunstmest. Onze ureum*plants*, meststof maar ook de basis van chemische activiteiten, daarop hadden wij een unieke kennispositie in de wereld, daar hebben we wel drieëndertig fabrieken van verkocht. Dan verkochten we de kennis en kregen we licenties. Dat is ook de kracht van de research geweest’.

**Maar als er niet zo’n sterke nadruk lag op research, had DSM er nu anders uitgezien?**

‘Dan waren we er helemaal niet uitgekomen ook denk ik’.

**Uiteindelijk bent u van bulkchemie overgegaan naar fijnchemie. Wat was daar de grote reden voor?**

‘Meer toegevoegde waarde in het product; eigen kennis toegevoegd. Als je kijkt naar DSM vandaag zijn er veel producten met toegevoegde waarde. Hetzelfde idee: voedsel, kleding, onderdak, maar met meer toegevoegde waarde, dat wil zeggen; die niet zo *bulky* zijn waardoor je meteen in de concurrentie zit, en als het niet goed gaat dan krijg je meteen minder resultaat. Conjunctueurbestendiger. En dat is DSM ook geworden in de loop der jaren’.

Zo'n beslissing kost tijd, maar daarmee heb je het nog niet gedaan. Een oude wet in de chemie is: het kost vijf jaar om het te ontwikkelen, vijf jaar om het van de grond te krijgen, en vervolgens moet je er tientallen jaren van leven. En onze rijkste tijd was als alle afschrijvingen voorbij waren, want dan had je alleen maar cashinkomsten op iets dat je zelf ontwikkeld had. Maar dat is lang niet altijd gelukt en sommige producten sloegen minder goed aan'.

'Maar er was ontzettende verbondenheid van die mensen in de top die bleven en zeiden; wij gaan er wat van maken. Ik noem dat altijd de familiebijeenkomst. We kwamen samen en waren bijzonder openhartig over de resultaten. En daar hebben we veel aan te danken, dat er een enorme teamspirit was die dit mogelijk maakte'.

### **Zijn er ook mensen geweest die elders meer aangeboden kregen maar toch bij DSM zijn gebleven?**

'Ik zelf in de jaren zeventig. Peter Elverding heb ik aangenomen bij DSM, hij komt uit de personeelshoek en is naar de research gegaan. En op dat moment ben ik gebeld door Jan de Zoete van de KLM en die zei; ik ben opzoek naar Peter Elverding en wil hem vragen om toe te treden tot de KLM en de Raad van Bestuur en wellicht mijn opvolging. Toen heb ik gezegd; Jan ik hoor je - wij kenden gelukkig in Nederland al die bedrijven goed dus we zaten overal in – Peter moet zelf beslissen maar ik wil een paar uur om met hem te praten. En Elverding zat nog helemaal niet in de directie of iets dergelijks, hij had de leiding over het centraal lab. Ik ben naar Peter toegereden in Geleen en zei; luister eens ik praat voor mijn beurt en voor mijn tijd. Jij wordt straks benaderd door de KLM, maar toch zul je bij DSM moeten blijven want uiteindelijk zul je mijn opvolger worden. Toen zat Simon De Bree nog niet eens in de Raad van Bestuur. Maar ik wist, Peter had het in zich. En hij zei: nee, ik blijf'. Er zijn er ook andere weggegaan. Maar Peter is een goed voorbeeld'.

'Maar wij konden bijvoorbeeld in het begin maar heel weinig overnemen, want een heleboel Nederlandse bedrijven wilden niks met de staat te maken hebben. Wij waren de staat, dat stonk. Dus de man van Gist-Brocades heeft jarenlang geweigerd om met ons te praten. Totdat DSM op de beurs zat, Gist zelf in de moeilijkheden kwam, toen werden ze verliefd op elkaar. Dus we hebben er ook wel voor moeten werken in Nederland hoor, voordat we een beetje erkenning kregen. En vandaar dat we zo graag naar de beurs wilden, dat gaf ons een zekere onafhankelijkheid, met de Raad voor Commissarissen; we konden voor de echt voetballen'.

### **En u heeft ook delen van het bedrijf doorverkocht aan andere eigenaren, zoals fabrieken aan SABIC**

'Dat is zo'n voorbeeld. SABIC is bulk en Saoedi-Arabisch, en daar beschikken ze over alle grondstoffen. En wij beschikken niet over de NAFTA – de vloeibare grondstoffen, derivaat van benzine. Dus voor hun is het voordelig om dit te kopen en voor ons; wij zaten altijd in de concurrentiestrijd tegen dat soort figuren aan, waardoor we het niet konden bolwerken. Vandaar dat SABIC dus op eigen poten is komen te staan. Daar is ook de bezetting meegegaan, de mensen zijn overgestapt. Maar dat gaf weer mogelijkheden natuurlijk om te diversificeren op andere gebieden. Dus daardoor is eigenlijk weer de kans ontstaan, en dat is gebeurd bij Simon de Bree om bij andere ondernemingen te gaan deelnemen. De gang naar China is deze jaren tot stand gekomen'.

### **Heeft het doorverkopen van dit soort ondernemingen ook gevolgen gehad voor de werkgelegenheid?**

'Ik denk het niet, nee. Vroeger kon je ook niks doorverkopen zonder dat de werkgelegenheid aan de orde was. En dat was toen zeker ook zo. Maar ik kan me geen voorbeeld herinneren van dat dat niet zo was'. Het enige voorbeeld is, buiten onze directe kring, wij zijn ook voor een groot deel eigenaar

van Macintosh geweest, textiel, confectie en ateliers. Dat is begonnen eigenlijk als werkplek voor vrouwen en kinderen van mijnwerkers. Daar maakten wij speciale schoenen met ijzeren neuzen. Maar ook Macintosh heeft zich geweldig tot een multinational ontwikkeld. Later is dat vanwege werkgelegenheid allemaal teruggelopen. Maar wij hebben ons aandeel verkocht omdat we het niet bij ons vonden passen, wij zitten niet in confectie'.

### **En iets heel anders. Eigenlijk staan alle fabrieken hier zo'n beetje in Sittard-Geleen. Maar waarom bijvoorbeeld niet in Heerlen waar de bakermat ligt van de Staatsmijnen?**

'De bakermat van DSM is Wilhelmina, maar die kun je vergelijken met een particuliere mijn. Die ligt hierachter. En da's de kleinste mijn. En vervolgens was Brunssum de Emma Hendrik, en de Maurits in Geleen dat was de grootste mijn. Daar waren ook de cokesfabrieken. En vanuit de cokes ging de leiding over de weg naar de chemische bedrijven. Dat sloot daar naadloos aan. De cokes kwam daar ook naar boven. Bovendien ik denk dat we daar ons nooit zouden laten verleiden door werkgelegenheid; we moeten naar Heerlen vanwege de werkgelegenheid. Dan hadden we helemaal niet meer bestaan. We zijn op de plaatsen gaan vestigen waar het mogelijk was, en goedkoop. Daar is toch geen plaats voor cokesfabrieken, cokesbatterijen. Dat zijn gigantische dingen. Hele grote draaiende ovens op treinen. Dat kan alleen maar in de buurt van cokesfabrieken. Dus voor ons was er in Heerlen en omstreken niets te zoeken. , het hoofdkantoor. Dat is ook een historische reden om hier te blijven. We konden ook naar Sittard-Geleen gaan waar een heel deel van de kantoren staat. Maar de vaste sector was eigenlijk in mijn jaren al verwaarloosbaar toen ik aankomend was. Heerlen was voor ons helemaal niet speciaal interessant. En je moet aan de treinverbindingen zitten. En in Stein hadden we een haven. Dat was de grootste binnenvaarthaven van Nederland toen, en die was van ons. Die hebben wij helemaal ontwikkeld voor vervoer. Het havenbedrijf'.

### **Waarom ging DSM pas naar de beurs in 1989?**

'Nou, we hadden veel eerder gewild als het kon, maar de staat hield het tegen en bovendien moet je ook een prijs voor het aandeel krijgen die zorgt dat er handel is. Dat viel zo'n beetje samen met de eind 80-er jaren, en toen hebben we met de toenmalige minister van Economische Zaken en Financiën, de beursgang gemaakt en dat geeft de mogelijkheid om het aandeel te gebruiken; wij konden aandelen ruilen voor aandelen in andere ondernemingen. En op die manier konden we onze positie ook verbeteren. Niet alleen met geld, want we hadden niet genoeg geld. En dat is in het begin niet zo goed gelukt omdat de economie nog niet aantrok, maar daarna zeker wel'.

### **Waarom werd de beursgang aanvankelijk tegengehouden?**

'Er waren mensen die het ook wel fijn vonden dat de staat een zegje had in de zaken hier. Er was ook in de vakbondskringen aanvankelijk wel scepsis. Ze zeiden; moet dat allemaal wel, wat gaat er gebeuren met de werknemers als ze 'vrij' komen? Maar daar zijn allemaal afspraken gemaakt en garanties gegeven. Want personeel moest over in dienst van de NV Nederlandse Staatsmijnen. En dat is allemaal gelukt. Nee, dat is achteraf ook een heel gelukkig moment geweest. Het heeft een tijd geduurd voordat dat floreerde maar het gaat nou toch gewoon. Hij draait nou mee'.

### **U zegt we hadden eigenlijk eerder naar de beurs gewild, wanneer dacht u eraan om naar de beurs te gaan?**

'We hebben vanaf zelfs begin jaren '80 al gesprekken erover gehad. Maar dat gaat niet zo een-twee-drie, en bovendien waren wij toen een cyclische onderneming. En op het moment dat de cycle laag staat; overcapaciteit en geen winst, dan ga je natuurlijk niet naar de beurs. Je moet gaan als je

belofte hebt waaruit blijkt dat je het kunt waarmaken. Dus die timing is in overleg tot stand gekomen. Maar wij vonden het heel fijn, want het gaf ons in één keer en voet van gelijkwaardigheid met de rest van de Nederlandse industrie. Dat we vrij van de staat werden. En eerst is één portie overgegaan en vervolgens is 100% overgegaan’.

‘Kijk, de content bepaalt in wezen eigenlijk voorzienbaar was en of het gelukt is of niet. De vorm waarin je het doet, de beursgang, is interessant maar die is nooit beslissend. De vraag is: wat doe je, wat maak je, wat produceer je, hoe sta je in de markt. Daar gaat het om. En daarvan kun je zeggen: had je het achteraf anders willen hebben, of: ja, dat denk ik wel maar ik weet niet precies hoe’.

### **Had u zich al eerder in het buitenland willen vestigen, of bent u in aanvankelijk bewust in Limburg gebleven omdat het hier zo slecht ging?**

‘Nou, wij waren wel wereldwijd door onze kennis. Wij waren één van de grootste octrooienmakers in Nederland. Na Philips had DSM de meeste octrooien. En wij hadden mensen in dienst die niks anders deden dan onze kennis verkopen. Als er kunstmest werd gemaakt in India, wat op veel plaatsen gebeurt, gebeurt het op basis van onze kennis. Onze mensen erheen, en we zijn vaak één of twee jaar gebleven om ze te helpen om het te doen. Want het was vaak ook zo dat er een fabriek werd gezet op een plek waar geen infrastructuur was, geen wegen, dus dan gingen we weer met een Nederlandse aannemer in gesprek die zorgde dat er wat infrastructuur kwam. Maar dat is een hele actieve troep geweest, dat Stamicarbon. En wij waren bekender dan Stamicarbon in de wereld en dan Staatsmijnen, en vervolgens zijn we ook ten dele zelf naar die landen toe gegaan’.

### **Maar uw bakermat lag in Limburg**

‘Ja, en dat zijn de mijnen. Ik ben zelf begonnen bij silicose, als jurist. Dat heb ik vijf jaar gedaan en daar weet ik nog alles van. Dat was mijn eerste baan: silicose als beslissende oorzaak van arbeidsongeschiktheid. En ik pleitte bij de Raad van Beroep voor uitkeringen. Daarna ben ik bij het gas aan het werk geweest, ons eigen gas, het cokesovengas. Daar heb ik mee de leidingen aangelegd vanuit Limburg en in Brabant. En vervolgens ben ik andere dingen gaan doen’.

### **Over vestigen buiten Limburg**

‘Da’s misschien wel mooi om even te vertellen. Onze eerste internationale joint-venture: Staatsmijnen-Dow, was een Amerikaanse onderneming. Wij zouden fifty fifty gaan in de Botlek voor een fenolfabriek. En toen bleek dat we dat als staat niet konden, dat daar een wetwijziging voor nodig was, want wij waren Staat der Nederlanden. Moest er een wet door de Tweede Kamer komen om goed te keuren dat wij met Dow in zee gingen. En Dow zei; hier hebben we commercieel grote bezwaren tegen, wij willen onze naam nog helemaal niet bekend hebben. En dat heeft ertoe geleid dat er versneld is gewerkt naar de BV-vorm dat we in ieder geval BV werden en niet meer Staat der Nederlanden waren. Maar ik heb jarenlang gewoon bij de aandeelhoudersvergaderingen gezeten, tussen aanhalingstekens, wat niet echt betekent. Dan zat ik achter de ambtenaren van Economische Zaken ze te souffleren om vragen te beantwoorden over de Staatsmijnen. Maar dat is toen ontstaan. En Dow-fenol heeft een BV kunnen vestigen in de Botlek’.

### **Zijn er ook producten waarvan u vroeger dacht; dit kan iets worden maar dat weten we niet zeker, en hebt daar vervolgens op ingezet?**

‘Ja, een boel. Lysine bijvoorbeeld. Dat waren specialtyproducten die een hoge marge hadden, maar soms werden ze niet gepakt. Lysine. Wij hadden het helemaal klaar. Maar ze hadden er geen zin in.

Dat heeft veel geld gekost. En als het gepakt had was het een gigantisch succes geweest. Maar dat is ook ondernemen'.