CHIPS VOOR HET BLOK

Chipmaker NXP verloor sinds zijn verzelfstandiging in hoog tempo geld, managers en zelfs een complete divisie. Valt NXP nog te redden met een bikkelharde sanering?

De mededelingenborden in ICN5, een van de vier halfgeleiderfabrieken van NXP in Nijmegen, geven weinig nieuws. Ja, de zorgvuldig ingepakte werknemers mogen half september het 60-jarige bestaan van de halfgeleider meevieren. Liever krijgen ze te horen hoe de reorganisatie uitpakt die hen de hele zomer boven het hoofd hangt.

Twee weken geleden bevestigde NXP-topman Frans van Houten nog maar eens de noodzaak van diep ingrijpen. NXP produceert grotendeels in euro's, met de omzet in dollars gaat het de verkeerde kant op. Vet op de botten is er niet, intussen leiden de rentelasten op 6 miljard dollar aan schuld tot existentiële problemen. 'Ik denk dat iedereen het sommetje wel kan maken, resultaten zoals vorig kwartaal kunnen we niet te lang volhouden', zo luidde de NXP-topman de noodklok in *Het Financieele Dagblad*.

11 september

Vorige week was de top-50 van NXP bijeen, deze week moesten alle landenmanagers de agenda leegfietsen om de noodzakelijke sanering door te spreken. Nadat de NXP-commissarissen hebben vergaderd, wordt waarschijnlijk op 11 september de grootste sanering uit het bestaan van NXP bekendgemaakt. "Er moet wel wat gebeuren", stelt Wim Brouwer, bestuurder van De Unie vast. "Het zou wereldwijd om duizenden arbeidsplaatsen gaan, maar daarmee is nog niet gezegd waar en op welke termijn die vervallen."

30%
van de chipproductie komt uit Nijmegen

Waar in Nederland klappen zullen vallen, valt wel in te schatten. In april sloot NXP een joint venture met zijn concurrent STMicroelectronics, met als gevolg dat alle activiteiten op het gebied van draadloze communicatie de deur uitgaan. Aanvankelijk hield NXP een belang van 20 procent in de combinatie ST-NXP Wireless, waarvoor het 1,55 miljard dollar kreeg. Doordat STMicroelectronics een volgende fusie smeedde met het Zweedse Ericsson, zijn de Nederlanders gedwongen hun laatste aandelen aan te bieden.

De draadloze activiteiten waren goed voor bijna eenderde van de concernomzet. Vooral het Eindhovense hoofdkantoor, met 1.500 werknemers, zit nu te ruim in zijn jas. Bovendien wil Van Houten ondersteunende diensten uitbesteden. Met automatiseerders Atos Origin en Getronics zijn al contracten gesloten, andere taken zullen volgen.

In Nijmegen werken 4.000 mensen voor NXP. In de fabriekshallen spelen andere problemen. De lijnen draaien er op ongeveer 70 procent van hun capaciteit. De fabrieken produceren de wafers, plakken met chips, in formaten die al lang meegaan. Vroeg of laat legt dit verouderde proces het af tegen Aziatische concurrenten.

Nu NXP geen greep meer heeft op zijn voormalige wireless-divisie, zou Nijmegen die als klant kunnen verliezen. Voor een van de vier fabrieken zou dat een snel einde kunnen betekenen, en misschien blijft het daar niet bij. Technisch gezien is de productie van twee andere fabrieken eenvoudig over te plaatsen naar die van de Aziatische NXP-partners.

De grootste divisie weg, massaontslagen, fabrieksluiting; NXP geeft twee jaar na zijn verzelfstandiging het beeld van een bedrijf in desintegratie. De combinatie van de tegenvallende markt, de oplopende verliezen en de schuldenlast zorgen voor paniek, stellen ingewijden.

Hoe kon het zo lopen? Dat de halfgeleiderindustrie ten prooi is gevallen aan een duizelingwekkende volatiliteit, is een natuurwet. Periodes van ondercapaciteit en leegstand volgen elkaar snel op. Voor Philips was dit eind 2005 juist de reden om zijn halfgeleiderdivisie op afstand te zetten.

Nadat een zelfstandige beursnotering voor Philips Semiconductors geen optie bleek en gesprekken met strategische partners op niets uitliepen, kwam het bedrijf in handen van private equity. Een consortium met daarin Kohlberg Kravis Roberts (KKR), Bain, Silver Lake Partners, Apax en Alpinvest betaalde ruim 6 miljard euro voor een belang van 80,1 procent. Naar goed gebruik in de private-equitywereld kwam het grootste deel van die koopsom als schuld op de balans van de nieuwe entiteit terecht.

Desondanks verklaarde Van Houten dat die schulden hem niet zouden belemmeren bij het uitbouwen van zijn bedrijf. Hij wekte de suggestie dat hij onder de nieuwe eigenaren juist méér speelruimte kreeg dan bij Philips. Dat leek hij in de loop van 2007 te bewijzen met overnames waarmee hij de positie in mobiele telefonie en gps-navigatie versterkte – aankopen die nu overigens naar ST-NXP zijn overgegaan.

0836_OPENING_STANDPLAATS 18 3-9-2008 16:54:16

De Nijmeegse NXP-fabrieken bestaan al decennia, maar produceren nog steeds volcontinu wafers, plakken met chips. Er werken 1.700 productiemedewerkers, in vijf ploegendiensten.

Wereldspeler

NXP Business Units
Automotive & Identification
Home
Multimarket Semiconductors
Mobile & Personal is op 2-8-2008 grotendeels verkocht aan STMicroelectronics

Fabrieken
Europa: Nijmegen, Caen, Hamburg, Hazel Grove
VS: East Fishkill
Azië: China, Singapore, Thailand, Maleisië, Filipijnen, Taiwan

Klanten
Apple, Bosch, Nokia, Philips

Omzet (in dollars)
Eerste half jaar 2008: 3,0 miljard (+1.5%)

Verlies
2008: 408 miljoen (-42%)

Schuld
Lang: 6,2 miljard, kort: 464 miljoen

Werknemers
31.000

De besluitvaardigheid bij NXP ging er in elk geval niet op achteruit. De nieuwe eigenaren leverden commissarissen, van wie Johannes Huth van KKR zich het meest met het NXP-bestuur bemoeit. De sanering die Van Houten in de Philips-tijd al had ingezet onder de vlag Business Renewal kreeg een ambitieuzer vervolg. Het bedrijf moest dichter bij de markt komen te staan, een topdriepositie veroveren met alle productdivisies.

Een NXP-manager ziet de heilzame werking van private equity wel bewezen. "Er is goed naar de businessprocessen gekeken, er vond rationalisatie plaats. Dat is zeker versneld na de verzelfstandiging." Van Houten opereerde intussen volgens vriend en vijand doortastend. Zijn tomeloze inzet, zijn kennis van de markt en de voortvarendheid waarmee hij bij klanten langsging worden geroemd. Ook al kijken de aandeelhouders hem nauw op de vingers, hij is zeker geen loopjongen.

Top vervangen

Zijn voortvarendheid viel ook op als het gaat om het personeelsbeleid. Vrijwel de gehele top van NXP is in twee jaar vervangen. Alle divisies kregen nieuwe managers. Van Houten haalde daarvoor toptalent weg bij zijn grootste concurrenten. Christos Lagomichos van STMicroelectronics kreeg de leiding bij Home (chips voor consumentenelektronica), Marc Cetto kwam van Texas Instruments om Mobile and Personal te leiden. In de raad van bestuur werd dit voorjaar *chief financial officer* (cfo) Peter van Bommel vervangen door voormalig Ericsson-cfo Karl-Henrik Sundström.

Het vertrek van Hein van der Zeeuw, afgelopen juli, was echter de grootste schok. De vicepresident operations gold als tweede man na Van Houten, en was even daarvoor al na drie maanden weggehaald als hoofd van de wereldwijde fabricage van NXP. Een NXP-manager: "Hein zat niet op zijn plek, was de verklaring van Van Houten. Lijkt me onmogelijk, aangezien Van der Zeeuws kwaliteiten bekend waren."

Van Houten is voorstander van het creeren van 'flow': hij spoorde zijn lijnmanagers aan bij hun beoordelingen de lat zó hoog te leggen, dat er plekken zouden vrijvallen voor nieuw talent. Het gezag van Van Houten heeft geleden onder zijn bikkelharde houding. "Hij voert een schrikbewind", klaagt een manager. "Hij luistert slecht. Voor de werknemers in de business leek het of hij wantrouwen tegen hen had, hun expertise niet serieus nam en alleen de salesmensen vertrouwde."

De sanering van NXP bracht tot nu toe honderden miljoenen aan kostenbesparingen op. Die werden echter grotendeels weggevaagd door de zwakke dollar. Ook al sloot NXP een fabriek in Duitsland en trok het zich terug uit een Franse productielocatie, de euro-molensteen bleef. De halfgeleidermarkt raakte bovendien snel na de verzelfstandiging in een dip.

De divisies Automotive & Identification en Multimarket Semiconductors draaien redelijk, in markten die vroeg of laat zullen aantrekken. Home en Mobile and Personal werden gebrandmerkt als *bleeders*. Ze konden de snelle technologische vooruitgang in mobiele telefonie en de overgang van analoog naar digitaal niet verhapstukken.

'We hebben één underperformer over. Er is dus nog veel werk te doen bij NXP'

Paul Raether (partner Kohlberg Kravis Roberts)

0836_OPENING_STANDPLAATS 19 3-9-2008 16:54:41

Dit voorjaar begonnen de eigenaren van NXP openlijk te morren. Ze moesten hun belangen fors afwaarderen. Philips heeft op het zijne 35 procent afgeboekt, waarmee het heel NXP waardeert op 2,8 miljard euro. Bij verkoop was NXP nog 8 miljard waard. Na het afstoten van de draadloze divisie beloofde KKR-partner Paul Raether eind juli: “We hebben nu nog één ondermaats presterende activiteit over. Er is dus nog een boel werk te doen binnen NXP.”

NXP heeft in zijn korte bestaan al met al op twee kwartalen na verlies gedraaid. In de eerste helft van dit jaar leek het tempo waarin het verval zich aftekende, te versnellen. Het verbrandde 830 miljoen euro aan cash,

Frans van Houten: bikkelhard en capabel.

mede door rentelasten van 500 miljoen dollar per jaar. Uit de kwartaalcijfers kwam naar voren dat moest worden bijgeleend om verlies te financieren. Daar staat wel de 1,55 miljard dollar tegenover die de verkoop van de draadloze activiteiten opbrengt, plus nog eens maximaal 1 miljard zodra NXP er helemaal uitstapt.

Desondanks stelde Moody’s de status van de obligatieleningen die NXP heeft uitstaan vorige week neerwaarts bij. De kredietbewaker ziet de kasstroom wel weer positief uitkomen, mits het concern drastische maatregelen neemt. KKR en andere aandeelhouders weigeren op dit moment commentaar te geven, maar volgens de ingewijden die *FEM Business* sprak bekijkt NXP al geruime tijd ‘alle opties’ voor een tweede divisie. “Er moet een koper worden gevonden voor Home”, zegt er een. “Het is de afgelopen tijd opgeleukt met wat overnames.”

De alternatieve vlucht naar voren blijft ook onderwerp van geruchten: KKR zou een fusie willen tussen het Duitse Infineon en NXP. De Duitsers zijn de nummer twee van Europa, hebben een goede positie in de automotive maar moeten ook saneren. “Telkens als hier een grote donkere auto staat met Duits nummerbord, zeggen we: ze gaan het weer proberen”, zegt iemand op het Eindhovense hoofdkantoor van NXP.

PHILIP.BUETERS@reedbusiness.nl

JELLE BRANDT CORSTIUS woont sinds 2005 in Moskou en is correspondent voor *FEM Business*, *De Standaard* en *Trouw*.

Koude oorlog light

In de straten van Tschinvali vieren de Zuid-Osseten feest. Staan we aan de vooravond van een nieuwe Koude Oorlog nu Rusland de opstandige Georgische provincie heeft erkend?

Eerst dacht ik dat de oorlog opnieuw was uitgebroken. We reden in de heuvels rond Tschinvali, de hoofdstad van Zuid-Ossetië, een Georgische regio die zich na een bloedige oorlog in de jaren negentig van het land heeft afgescheiden. Een week daarvoor was de Georgische president Michail Saakasjvili de regio binnengevallen om het opstandige gebied opnieuw onder controle te brengen, wat jammerlijk mislukte, dankzij militaire hulp van Rusland. Nu was het weer rustiger en verbleef ik er al enkele dagen om verslag te doen van de nasleep van de oorlog. Wij hadden zojuist een begraafplaats bezocht waar 40 verse graven lagen. Toen we terugreden hoorden we op meerdere plaatsen geweervuur komen uit de richting van Tschinvali. Het leek erop dat er opnieuw werd gevochten in de stad. De chauffeur reed onverstoorbaar door.

In de stad bleek echter dat het vreugdevuur was. Een half uur ervoor had de Russische president Dmitri Medvedev zijn handtekening gezet onder een document waarin Zuid-Ossetië als onafhankelijk land werd erkend. Tienjarige jongens, jonge meisjes en oude mannen: iedereen die een kalasjnikov kon vasthouden schoot hem leeg in de lucht. Sinds de Russische militaire hulp in de oorlog, en sinds de erkenning van Zuid-Ossetië staan de kranten in Europa vol met ‘het nieuwe zelfvertrouwen van Rusland’, of zelfs de ‘fuck you attitude’ van Rusland. Russen zelf kijken met gefronste wenkbrauwen naar die westerse krantenkoppen. Niet omdat ze het er niet mee eens zijn, maar omdat zij al een paar jaar overtuigd zijn van Ruslands zelfvertrouwen en koppigheid op het wereldtoneel. Er waren al genoeg tekenen van de terugkeer van Rusland. Bommenwerpers patrouilleren als vanouds over de hele wereld. En op de jaarlijkse militaire parade in mei dit jaar reden voor het eerst sinds het eind van de Koude Oorlog weer tanks en kernraketten over het Rode Plein. De oorlog heeft het Westen met de neus op de feiten gedrukt, maar in Rusland zelf zijn ze daar al lang van op de hoogte.

Wat betreft het erkennen van Zuid-Ossetië als onafhankelijk land; vraag elke Rus hiernaar en hij zal antwoorden: en Kosovo dan? In februari werd Kosovo door de meeste Europese landen erkend als onafhankelijk land. Dat gebeurde zonder VN-mandaat, en er ging een humanitaire crisis aan vooraf. Nu wordt Zuid-Ossetië met om en nabij de 70.000 inwoners als soevereine staat erkend, opnieuw zonder VN-mandaat en met een humanitaire crisis – de oorlog met Georgië – en staat het Westen op zijn kop. Probeer dat maar eens uit te leggen aan de feestende Zuid-Ossetiërs.

De vrees, aan beide kanten, is dat er een nieuwe Koude Oorlog zal uitbreken. Die kans is echter klein. Daarvoor zijn de wederzijdse belangen van de Russische Federatie en het Westen te groot. Tekenend is dat de olieprijs na aanvang van de oorlog omhoogschoot, en de, voor de rest goed presterende, beurs in Rusland tot het laagste niveau in twee jaar kelderde. Meer dan alle militaire en politieke beschouwingen

HET WESTEN KAN NIET ZONDER RUSLAND ALS ENERGIELEVERANCIER, ZO SIMPEL IS HET

zal dit de westerse en Russische regering aan het denken hebben gezet. Het Westen kan niet zonder Rusland als energieleverancier, en Rusland kan niet zonder het Westen als klant, zo simpel is het.

Het enige positieve van deze oorlog is dat de posities van beide kanten in elk geval overzichtelijker zijn geworden. Rusland zal nooit bij Europa horen, en wil dat ook niet. Een soort Koude Oorlog light eigenlijk: met een zelfverzekerd Rusland, maar zonder communistische ideologie en de ambitie om die aan de rest van de wereld op te leggen. Dan kan James Bond ook gewoon weer ouderwets tegen Russische spionnen vechten. Mochten ze een kalasjnikov-schietende menigte nodig hebben, dan heb ik nog wel een adresje.

0836_OPENING_STANDPLAATS 20 3-9-2008 17:14:56