

# De onderneming in financiële problemen

Volgens de wet van Murphy gaat alles wat verkeerd kan gaan, verkeerd. De wet is bekend onder ingenieurs, maar ook economen zouden er rekening mee moeten houden. Zo schijnt de wet een belangrijke rol te hebben gespeeld bij de kostenoverschrijding van de Oosterscheldewerken, heeft Murphy duidelijk de hand gehad in de Walrus-affaire van de Koninklijke Marine, en lijkt het er op dat hij thans ook in automatische versnellingsbakken doet. De treffendste illustratie van Murphy's wet is echter de opkomst en ondergang van het Rijn-Schelde-Verolme-concern. Ook nu nog, na het onderzoek van de parlementaire enquêtecommissie en de behandeling daarvan in de Tweede Kamer, kan men zich blijven verbazen over wat er allemaal verkeerd liep bij RSV. Dat er wel eens een foute beoordeling werd gemaakt of een verkeerde beslissing genomen kan men begrijpen, maar de mate waarin zich daar de ene tegenvaller op de andere stapelde en de ene fout na de andere werd gemaakt, jarenlang, zonder dat iemand het verhinderde, blijft intrigeren. Hier was Murphy op zijn best.

Eén van de verklaringen voor het steeds verder afglijden van de situatie bij het RSV-concern is dat de dynamiek van een organisatie die met de ondergang wordt bedreigd, heel anders is dan die bij een gezond bedrijf. In plaats van samen te werken aan het bereiken van de gemeenschappelijke doelstellingen gaan de betrokkenen zich in de eerste plaats op het redden van hun eigen hachje richten. Synergie slaat om in anarchie en het vergt een bijzonder soort leiderschap om een dergelijke crisis te boven te komen. Dit leiderschap was bij RSV niet aanwezig.

Een tweede element is zonder twijfel de steunverlening door de overheid geweest. De overheidssteun werkte verslavend en leidde tot een verloedering van de besluitvorming. Er kwam geld, maar geen oplossing voor de problemen. De financiële injecties leidden alleen maar tot uitstel van beslissingen, waardoor de situatie steeds verder verslechterde en op den duur uitzichtloos werd.

Dit nummer van *ESB* is geheel gewijd aan de onderneming in financiële problemen, in het bijzonder wanneer deze door overheidssteun overeind wordt gehouden. Wat speelt er zich in zo'n onderneming af? Welke reacties roept de crisis op: intern bij de ondernemingsleiding, de commissarissen en de werknemers, extern bij de bankiers, de accountant en andere betrokkenen? Welke motieven gaan het handelen van de verschillende partijen bepalen? In een tiental artikelen worden deze reacties en motieven geschetst. Het beeld van een onderneming in nood.

Meestal komt de crisis in de onderneming niet plotseling (zie het artikel van Luscuere). Al geruime tijd zijn de zaken bergafwaarts gegaan, maar de signalen zijn genegeerd of gerelativeerd. Dit gaf aanvankelijk geen problemen omdat de onderneming over voldoende financiële reserves beschikte om voorlopig op de oude voet door te gaan. Vooral de *ondernemingsleiding* heeft de neiging om veel te lang aan de geijkte patronen vast te houden. Die hebben vroeger immers ook tot succes geleid! Op een gegeven moment echter vallen de problemen niet meer te ontkennen en moeten er in allerlei maatregelen worden getroffen. Een wijziging in de samenstelling van het bestuur is vaak nodig om de bakens te verzetten en het ondernemingsbeleid aan de veranderde omstandigheden aan te passen c.q. een sanering door te voeren. Tussenkomen van de overheid door middel van steunverlening kan tijdelijk soelaas maar meestal geen oplossing voor de problemen bieden. Integendeel, het werkt vaak juist averechts, zoals in het artikel van Horinga wordt beschreven. De doeleinden van het steunbeleid, met name behoud van arbeidsplaatsen, staan op gespannen voet met wat nodig is voor het gezond maken van de onderneming. En de gang naar Den Haag biedt de ondernemer een alibi om pijnlijke ingrepen in eigen huis uit de weg te gaan.

De *raad van commissarissen* ziet de steunaanvraag met lede ogen aan. Maar als het bestuur een beroep op de commissarissen doet om de Haagse stappen te steunen, kunnen deze moeilijk weigeren. Als pleitbezorgers van de onderneming zullen zij zelfs een zo gunstig mogelijk beeld proberen te schetsen van de mogelijkheden tot rendementsherstel wanneer de gevraagde steun wordt verleend (zie het artikel van Van der Grinten). Het geldt trouwens in het algemeen dat commissarissen niet openlijk van hun aarzelingen ten aanzien van de continuïteit van de onderneming blijk kunnen geven. Want du moment dat er bij de bankiers, leveranciers of afnemers argwaan ontstaat over de levenskansen van de onderneming gaat de kredietkraan dicht, worden de opdrachtgevers terughoudend en wordt het leverancierskrediet beëindigd. Het einde komt dan snel naderbij.

Voor dit zelfde dilemma, maar dan in nog sterkere mate, staat de *externe accountant*. Hij moet immers de beslissing nemen of de jaarrekening nog op basis van de gebruikelijke, op de continui-

teitsveronderstelling gebaseerde, waarderingsgrondslagen kan worden opgesteld of dat voor een waardering op basis van de liquidatiewaarde moet worden gekozen. Zelfs het afgeven van een voorwaardelijke verklaring bij een op continuïteit gebaseerde jaarrekening kan reeds ernstig afbreuk doen aan het vertrouwen van de buitenwacht in de soliditeit van de onderneming. In het artikel van Burgert wordt deze accountantsbeslissing besproken.

Wanneer duidelijk is geworden dat de onderneming in de gevaarzone is beland, staan meestal als eersten de *bankiers* op de stoep. In veel gevallen bepalen zij uiteindelijk het lot van de onderneming met hun beslissing de kredietverlening stop te zetten. In het artikel van Rijnvos wordt beschreven hoe de financiële problemen van bedrijven in de jaren zeventig in toenemende mate ook bij de banken zijn terechtgekomen, waardoor hun rentabiliteit sterk onder druk kwam te staan. Als reactie daarop hebben de banken hun kredietbeleid verscherpt en gingen zij steeds meer zekerheden eisen tegenover de uitgezette gelden. Zozeer zelfs, aldus Rottinghuis, dat banken niet zelden ook gezonde ondernemingen de voet dwars zetten. Ook bij het uitstippelen en uitvoeren van reddingsoperaties, zo schrijft hij, moet men er voortdurend op bedacht zijn dat de financiers die meedoen, zich plotseling kunnen terugtrekken zodra zij menen dat hun „strop” binnen aanvaardbare proporties is teruggebracht.

Dit is overigens niet het enige probleem waarmee de *externe adviseur* worstelt. Maar al te vaak wordt de „turnaround manager” pas ingeschakeld als er „alleen nog maar slagingswerk” te doen is, aldus Rottinghuis. Bijzondere complicaties treden op, wanneer ook de overheid via steunverlening bij de onderneming in moeilijkheden betrokken is. Niet alleen het departement, maar ook het parlement en de media gaan zich dan met de reddingsacties bemoeien. Allerlei argumenten en overwegingen die met het gezond maken van de onderneming vaak bitter weinig te maken hebben, gaan dan meespelen. En door de vertraging die ontstaat verdwijnen mogelijke oplossingen uit het zicht.

Ook *binnen de onderneming* is commotie ontstaan. Diverse geledingen in de organisatie proberen, al dan niet in samenwerking met overlegorganen en vakorganisaties, hun specifieke belangen te bewaken en de besluitvorming te beïnvloeden. Allerlei „visies” en „overlevingsplannen” gaan in de organisatie circuleren. In het artikel van Luscuere wordt beschreven tot welke chaotische toestanden dat kan leiden. Ook intern blijkt de zaak vaak verdeeld te zijn. Bijzonder moeilijk is in dergelijke situaties de rol van de ondernemingsraad (zie het artikel van Teulings). Maar de crisis biedt aan sommigen ook kansen. Bepaalde organisatieonderdelen kunnen zich afsplitsen en op zelfstandige voet doorgaan. Steeds vaker wordt voor een oplossing gekozen waarbij de organisatie als geheel wordt ontmanteld, maar levensvatbare onderdelen worden gered.

Ook in *politiek Den Haag* is het inzicht gegroeid dat dit heel wat goedkoper en effectiever is dan het in stand houden van niet-levensvatbare organisaties en het subsidiëren van onrendabele arbeidsplaatsen. Hillege beschrijft de beleidswijziging die zich ten departemente heeft voltrokken van steunverlening aan individuele bedrijven in moeilijkheden naar een meer offensief industriebeleid gericht op het versterken van het industriële draagvlak. Bovendien, zo schrijft hij, is het besef gegroeid dat de politiek een zekere afstand van het ondernemingsgebeuren moet bewaren en niet moet proberen onder maatschappelijke druk het bedrijfsbeleid te gaan meebepalen. Ook Engwirda benadrukt dat de politicus niet in de details van het ondernemingsbeleid moet treden, maar dat het parlement zich op de hoofdzaken van het beleid moet concentreren. Dáár moeten duidelijke keuzen worden gemaakt waarover aan de kiezer verantwoording wordt afgelegd.

Zijn de inspanningen om de onderneming als totaliteit te laten overleven mislukt, dan treedt uiteindelijk de Faillissementswet in werking. Ophof beschrijft welke mogelijkheden de *bewindvoerder/curator* ten dienste staan en welke moeilijkheden hij ondervindt. De simpelste oplossing is een starre uitvoering van de wet, waarbij het personeel naar huis wordt gestuurd en de activa te gelde worden gemaakt door middel van verkoop op een veiling. Maar dat levert ook het minste op. Steeds vaker wordt geprobeerd het bedrijf nog enige tijd voort te zetten om op die manier tot een „beheerste liquidatie” te komen. De tijd die daarmee wordt gewonnen kan worden benut om delen van het bedrijf aan derden te verkopen, de afvloeiing wat geleidelijker te laten verlopen en de opbrengst voor crediteuren te vergroten. Ten langen leste komt er aan de bewogen geschiedenis van de onderneming een eind. Het faillissement wordt voltooid. Het doek is gevallen.

L. van der Geest