

Ruud Bouwman

Ondernemingen in zwaar weer

De oorzaken, de signalen en de lessen van Fokker, Philips, Fortis, DSB, PCM, Laurus, SNS Reaal, Ahold, de VOC en meer

Spectrum

Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Houten – Antwerpen

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Postbus 97
3990 DB Houten

© 2014 Ruud Bouwman

© 2014 Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Houten – Antwerpen

Eerste druk 2014

Omslagontwerp: Bloemendaal & Dekkers

Opmaak: Elgraphic bv, Vlaardingen

Dit boek is ook leverbaar als ebook: ISBN 978 90 00 34037 8

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 00 34036 1

NUR 800

www.unieboekspectrum.nl

www.ondernemingeninzwaarweer.nl

Inhoud

Proloog: De ondergang van de Vereenigde Oostindische Compagnie	9
Inleiding: Ondernemingen in zwaar weer	15
<i>Deel 1 De risico's van expansiedrift</i>	21
1. Het 'cashflowprobleempje' van The Entertainment Group	23
2. Hoe Landis (niet) werd bestuurd	30
3. De overnametrein van Ahold dendert door, maar ontspooit dan toch	41
4. Hoe de Fortioma's Fortis niet hielpen	58
5. SNS Reaal, van Topman van het Jaar naar Pispaal van het Jaar	70
6. Waarom mislukken zoveel overnames?	83
<i>Deel 2 De risico's van innovatie</i>	91
7. Fokker gaat al ruziënd ten onder aan de ontwikkeling van nieuwe vliegtuigen	93
8. Hoe de leemlaag van Philips de innovatiescore beïnvloedde	106
9. Waarom kan de ene onderneming wel en de andere niet succesvol omgaan met innovatie en verandering?	108
<i>Deel 3 De risico's van een verkeerde strategie</i>	115
10. Wat is de overeenkomst tussen DSB en Enron?	117
11. Hoe PCM Uitgevers een barbaar binnen zijn poorten liet	135
12. Keuzes maken: wat doen we wel en wat niet?	148
<i>Deel 4 De risico's van grote projecten</i>	161
13. Hoe de kosten bij de Noord-Zuidlijn in Amsterdam volledig uit de hand lopen	163
14. Hoe Laurus al zingend ten onder ging	175
15. Alle zwaarweeroorzaken komen samen bij Econcern	182

<i>Deel 5 En wat zegt de literatuur?</i>	189
16. Verschillende meningen over zwaarweeroorzaken in de managementliteratuur	191
17. Hoe boekhandel Van der Velde zich anders ontwikkelde dan Selexyz en Polare	200
18. De rol van het management	204
19. De rol van 'greep'	211
20. De (ontbrekende) rol van de raad van commissarissen	222
21. Early warnings: signalen voor naderend zwaar weer	231
22. Hoe zit het met de bestuurdersaansprakelijkheid?	241
Naschrift: Hoe ging het verder met de hoofdrolspelers?	253
Literatuurlijst	259

deel 1

DE RISICO'S VAN EXPANSIEDRIFT

In dit deel zien we hoe Marco Borsato met lege handen achterbleef na het debacle van The Entertainment Group. We zien hoe Landis (niet) werd bestuurd en zo de ene na de andere mislukte overname kon doen. Over de mislukte expansie van Ahold is al veel gezegd en geschreven. Maar minder bekend is wat er eigenlijk aan de hand was bij de Amerikaanse dochter US Foodservice, waar het boekhoudschandaal van Ahold ontstond. Wist de top van Ahold van de problemen bij US Foodservice? En wat deed ze daaraan? Ook kijken we naar de moeder aller mislukte overnames in Nederland: hoe Fortis groot werd en weer ten onder ging aan de 24 miljard euro die het betaalde voor ABN AMRO. Ook zien we hoe het geld van de beursgang van SNS Reaal het management in de zakken brandde. En tot slot van deel 1 de hamvraag: waarom mislukken zoveel overnames? En kan het beter?

Hoofdstuk 1

Het ‘cashflowprobleempje’ van The Entertainment Group

The Entertainment Group (TEG) in het kort

- 1999: oprichting van artiestenbureau TEG. Aandeelhouders zijn Marco Borsato, zijn manager Paul Brinks, tv- en internetondernemer Unico Glorie en de latere Ajax-directeur Rik van den Boog.
- 1999-2006: gezonde ontwikkeling met in 2006 een omzet van € 40 miljoen en een winst van € 5 miljoen.
- 2007/2008: veel te snelle expansie door overnames van en meerderheidsdeelnames in negen bedrijven in Nederland, België en Finland.
- Juni 2008: verwachte winst 2007 blijkt plotseling een verlies te zijn.
- Juni 2008 tot september 2009: vergeefse zoektocht naar investeerders, meerdere directiewisselingen, veelvuldige maar vergeefse gesprekken met banken over uitbreiding van het bankkrediet.
- September 2009: faillissement.

September 2009. Het zaaltje zit vol met wachtende journalisten, fotografen en cameraploegen. Dan komt Marco Borsato binnen, de camera's beginnen te snorren, fototoestellen flitsen. De zanger van hits als *Vlinders* en *De meeste dromen zijn bedrog* vertelt met trillende stem wat hem de afgelopen maanden is overkomen. Borsato is het boegbeeld van The Entertainment Group. Hij heeft een minderheidsbelang van 23% in dit bedrijf. Maar nu is TEG failliet verklaard en zijn alle ogen op hem gericht. Hoe is de zanger in deze voor hem absurde situatie terechtgekomen?

Voorafgaand aan die persconferentie stonden de kranten, vooral *De*

Telegraaf, bol van de verhalen over de problemen bij het productiebedrijf: het bedrijf wankelde en de bank had beslag gelegd op de villa van Borsato. Een kwart van het personeel moest eruit, want de financiële problemen waren immens. Tevergeefs had TEG geprobeerd om ‘entertainment-godfather’ Joop van den Ende te verleiden tot een reddingspoging. Borsato had de ramp niet zien aankomen. Hij was zelf pas drie weken op de hoogte van de problemen.

Borsato vertelt de aanwezige pers dat hij nog geen goed overzicht heeft over waar hij financieel staat. Twee jaar eerder was TEG bijna voor € 80 miljoen overgenomen, nu staat hij met lege handen: alles wat hij de afgelopen twintig jaar heeft verdiend is weg. Drie weken geleden hoorde hij dat er ‘een klein cashflowprobleempje’ zou zijn. ‘Ergens is dus de trein van de rails gelopen,’ zegt hij. Dan breekt de stem van Borsato. Hij neemt een slokje water. Hij zegt dat hij nog nooit is weggelopen voor problemen, nu ook niet. Hij gaat door, ook al omdat de bank hem heeft gezegd dat hij nog ‘working capacity’ vertegenwoordigt. De journalisten lachen om dat rare bancaire vakjargon. Hij zegt opnieuw dat hij de verantwoordelijkheid neemt voor de situatie die is ontstaan en twee benefietconcerten zal geven voor fans die al hebben betaald voor TEG-concerten die inmiddels zijn afgelast. Maar, zo benadrukt hij, hij voelt zich moreel niet verantwoordelijk voor het TEG-debacle.

Hij zal het handboek Corporate Governance er niet op hebben nagekeken, maar Borsato heeft volkomen gelijk: hij was met een belang van 23% een minderheidsaandeelhouder van TEG, niet betrokken bij de leiding en dus niet verantwoordelijk.

Zo er al een mogelijkheid was om de activiteiten van TEG voort te zetten, maakte het mediageweld het lastig om met banken, crediteuren en eventuele overnamekandidaten naar een oplossing te zoeken. De curator merkt later dan ook op dat de negatieve berichtgeving over de slechte financiële positie van TEG niet de oorzaak is geweest van het faillissement, maar ook niet bevorderlijk voor de continuïteit.

Marco Borsato was dus zeker niet verantwoordelijk voor het debacle, maar wie dan wel?

De achtergronden van TEG*

TEG wordt opgericht in 1999. Doel is het organiseren van evenementen en concerten en het verzorgen van het management van artiesten. Bekende artiesten uit de stal van TEG zijn uiteraard Borsato zelf en verder Guus Meeuwis, Ilse de Lange en Trijntje Oosterhuis.

Tot en met 2006 is TEG een kerngezond bedrijf, met in 2006 een omzet van € 40 miljoen en een winst van € 5 miljoen. En dan gaat het vanaf 2007 helemaal mis door veel te ambitieuze en slecht uitgevoerde uitbreidingsplannen.

In rap tempo koopt TEG bedrijven met aanverwante activiteiten in Nederland, België en Finland. Maar het zijn stuk voor stuk overnames die niets opleveren. In België koopt TEG een televisieproducent, Telesaurus. Het bedrijf blijkt zwaar verliesgevend en wordt een loden last voor TEG.

TEG breidt dan wel in hoog tempo uit, maar de backoffice groeit niet mee. Daardoor ontstaat wanorde in de administratie. Het management raakt de greep op het bedrijf totaal kwijt en TEG wordt vanaf 2007 verliesgevend.

In 2008 en 2009 probeert het management vergeefs om nieuwe aandeelhouders te vinden om de onderneming de broodnodige cash te bezorgen. Ook Joop van den Ende wordt benaderd, zo zagen we eerder. Die zegt in zijn biografie dat hij er niets in zag. 'Je struikelde buiten over de Porsches en binnen over de dames met korte rokjes. Algauw zeiden mijn algemeen directeur en ik tegen elkaar: dat doen we niet.'

2009 is een jaar van continue sanering en inkrimping, maar het is te laat. Er is geen eigen vermogen over en de kasstroom is al vanaf 2007 negatief. De bank heeft geen enkel vertrouwen meer en legt in september het betalingsverkeer stil. Kort daarna wordt het faillissement uitgesproken.

Vanaf 2007 is er € 15 miljoen uit de kas gevloeid, waarvan € 6 miljoen naar de eigenaren van de overgenomen bedrijven en € 4 miljoen om het verlies in België af te dekken. Ten slotte € 5 miljoen aan waardeeloos gebleken leningen, die het management van TEG op verzoek van aandeelhouders verstrekke aan vennootschappen gelieerd aan diezelfde aandeelhouders. Dat gebeurde zonder zakelijke redenen, zonder le-

* Bron: rapport oorzaken faillissement en bevindingen curator teg, d.d. 31 augustus 2010.

ningsovereenkomsten te maken en zonder zekerheden te vragen. Die vennootschappen droegen weliswaar exotische namen als Sweet Spot, Grump en Lab Venture Capital, maar aan het plunderen van de kas van TEG op last van zijn eigen aandeelhouders is weinig exotisch te ontdekken.

Zelfs toen TEG al vrijwel failliet was en zijn eigen crediteuren niet meer kon betalen, ging het verstrekken van leningen door. Borsato was weliswaar medeaandeelhouder in onder andere Lab Venture, maar werd niet geïnformeerd over die leningen. ‘Marco Borsato heeft met de grote jongens mee willen doen, maar hij vertrouwde op de verkeerde mensen en had ondertussen zelf onvoldoende kennis van het lezen van ingewikkelde financiële stukken,’ aldus de curator van TEG.

Borsato’s medeaandeelhouders Paul Brinks en Rik van den Boog zouden de mannen zijn geweest die feitelijk aan de knoppen zaten bij TEG en de gelieerde vennootschappen. De bijnaam van Van den Boog was ‘balletje-balletje Rik’ omdat er miljoenen euro’s, kennelijk op zijn instructies, werden doorgesluisd naar de voornoemde exotische vennootschappen. Behendigheid en bedrog: de mix die nodig is om balletje-balletje te spelen.

Van den Boog had het tot de raad van bestuur van telecomaandbieder Libertel geschopt, maar ging daar in 2002 weg nadat Vodafone het bedrijf overnam. ‘Ik was bestuurslid en had alles te vertellen. Vodafone nam ons over en ik werd eigenlijk weer gewoon werknemer,’ zo verklaarde hij zijn vertrek in een interview. In 2008 werd hij algemeen directeur van Ajax, een functie die hij in 2011 moest opgeven na de paleisrevolutie van Johan Crujff tegen het voetbaltechnisch beleid van de Ajax-directie, met Van den Boog als eindverantwoordelijke man.

Het TEG-management op overnamepad

Het management hield zich bezig met luchtkasteelachtige strategische beschouwingen en groeiplannen, maar verzuimde operationeel in te grijpen toen dat hard nodig bleek. De groeiplannen van 2007 en 2008 waren onuitvoerbaar vanwege de toen al verslechterende financiële positie, maar het management had dat niet in de gaten. *Due diligence* – dat wil zeggen: boekenonderzoek bij de over te nemen onderneming – vond nauwelijks plaats. Geen van de overnames heeft bijgedragen aan het re-

sultaat. Van enige integratie van de overgenomen ondernemingen in TEG was geen sprake.

TEG kocht in België Telesaurus, terwijl het in Nederland geen enkele ervaring had met het produceren van televisieprogramma's. Telesaurus maakte VPRO-achtige programma's. Bij de overname meldde TEG dat 'de twee partijen in Vlaanderen een unieke positie claimen als eerste onafhankelijk mediabedrijf dat onder één dak televisie, events en crossmediale toepassingen aanbiedt'. Dat blijken alleen ronkende woorden. Telesaurus was bij de overname administratief en organisatorisch zwak. Dat bleef ook zo omdat TEG Nederland, zelf ook slecht georganiseerd, niet in staat was daar enige verbetering in aan te brengen. De lamme hielp de blinde van de wal in de sloot. TEG België leed € 4 miljoen verlies in de periode waarin TEG eigenaar was, medio 2007 tot medio 2009.

Financiering van de overnames gebeurde uit cash die beschikbaar kwam door ticketverkoop van evenementen die nog moesten plaatsvinden en waarvoor de kosten nog moesten worden gemaakt. Dat is zo iets als de huid van de beer verkopen terwijl de jachtpartij volgende maand plaatsvindt en het waarschijnlijk is dat de beren er dan niet meer zijn.

Een totaal gebrek aan greep op de bedrijfsvoering

De administratie was een wanorde en daarom was er geen enkele betrouwbare informatie over winst, liquiditeit en kasstromen. Zo dacht het management over 2007 een winst van € 2 miljoen te hebben gemaakt. Die sloeg opeens in juni 2008, bijna zes maanden na einde boekjaar en na de accountantscontrole, om in een verlies van € 2 miljoen. Dat weerhield de eerdergenoemde feitelijke bestuurders er niet van vlak daarna een lening van € 350.000 aan Lab Venture te verstrekken. De situatie bij TEG België was, door de chaos daar, totaal ondoorzichtig.

Bij de evenementen die TEG organiseerde zijn voor- en nacalculatie per evenement essentieel om inzicht te krijgen in de resultaten. Die maakte TEG vaak niet. Als ze die al maakte, bleek dat die voorcalculaties er soms helemaal naast zaten. Zo werd € 800.000 verlies gemaakt op vier concerten met Lionel Richie. Een dergelijk verlies is al zuur genoeg, maar bij TEG nog een graadje erger: TEG financierde overnames immers uit de kaartverkoop van (in dit geval zwaar verliesgevende) concerten.

Vaak zijn na overnames verschillen in IT-systemen een obstakel om kostensynergie ook echt te realiseren. We zullen het nog meer zien. Dat was ook bij TEG het geval met al die verschillende bedrijfjes. Toen men in 2009 besloot om op één systeem over te gaan, liep de administratie totaal vast en kwam er drie maanden lang helemaal geen informatie meer uit.

De structuur was nodeloos ingewikkeld. Onder de TEG Holding zaten maar liefst 28 vennootschappen. Notarissen en fiscalisten zijn dol op zulke structuren want het levert hen een hoop werk op. Maar bedrijfsmatig is het hopeloos. Zo waren er 28 verschillende administraties, onder meer met onderlinge vorderingen en schulden door het schuiven met liquiditeiten, met doorbelastingen over en weer en met consolidatieproblemen. Als de administratie niet strak wordt aangestuurd leidt zo'n structuur tot een onoverzichtelijke janboel, zoals bij TEG ook gebeurde.

Tot overmaat van ramp blijkt dat een van de CFO's, Leo Weyzig, heeft gefraudeerd en valsheid in geschrifte heeft gepleegd en op die wijze ruim € 300.000 aan TEG heeft onttrokken, ook nog eens in een periode van grote liquiditeitsproblemen. Weyzig was een van de investeerders die in 2008 bij het toen al wankelende TEG orde op zaken zouden komen stellen. Die investeerders, nog wel opererend onder de geuzennaam De Vier Muskietiers, zouden een miljoen in TEG stoppen. Daar kwam het echter nooit van.

Enkele aandeelhouders en een CFO, die aandeelhouder zou worden, plunderden dus de kas van een bedrijf dat met een kastekort kampte. Veel gekker kan het niet worden.

Conclusie

Spijtig voor Marco Borsato, maar het zware weer bij TEG is niet veroorzaakt door 'een cashflowprobleempje van drie weken geleden'. We komen bij TEG, zij het in extreme mate, ten minste drie zwaarweeroorzaken tegen die in dit boek nog uitvoerig terug zullen komen. Ten eerste zwak management, in dit geval zelfs regelrecht mismanagement. Ten tweede administratieve wanorde, waardoor dat toch al zwakke management geen enkele greep had op de bedrijfsvoering. Ten derde veel te ambitieuze en zelfs roekeloze overnames, die ook nog eens slecht werden uitgevoerd.

Had het anders gekund bij TEG?

Het antwoord op deze vraag is vrijwel zeker 'ja'. Tot en met 2006 was TEG een in de kern gezond bedrijf, goed winstgevend, met een positieve kasstroom en een prima solvabiliteit. Een ander management had de bedrijfsvoering kunnen verbeteren en op het gezonde financiële fundament kunnen voortbouwen, in plaats van € 15 miljoen zoek te maken aan roekeloze overnames en onverantwoorde leningen. De crisis zet de branche vanaf 2008 wel onder druk, maar met een goede solvabiliteit en liquiditeit en een goede bedrijfsvoering kan vrijwel elk gezond bedrijf dat opvangen.