

OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN GROTE EN JONGE DIENSTENONDERNEMING E*

Hubert Ooghe ¹

Christophe Spaenjers ²

Aangepaste versie
21 september 2005



FACULTEIT ECONOMIE
EN BEDRIJFSKUNDE

* Deze studie is uitgevoerd in het kader van het Steunpunt voor beleidsrelevant onderzoek in verband met ondernemingen, ondernemerschap en innovatie van de Vlaamse overheid.

¹ Buitengewoon hoogleraar Bedrijfsfinanciering aan de Vlerick Leuven Gent Management School en aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (Universiteit Gent)

² Wetenschappelijk medewerker bij de Vakgroep Accountancy en Bedrijfsfinanciering (Universiteit Gent)

Vakgroep Accountancy en Bedrijfsfinanciering (Universiteit Gent), Kuiperskaai 55 E, B-9000 Gent, Belgium
Tel: +32 (0)9/264 35 07; Fax: +32 (0)9/264 35 77
E-mail: hubert.ooghe@vlerick.be, christophe.spaenjers@ugent.be

INHOUDSTAFEL

1. Inleiding.....	3
2. Historiek van onderneming E.....	6
3. Analyse van de falingsoorzaken van onderneming E.....	12
A. De algemene omgeving of macro-(economische) factoren.....	12
B. De directe omgeving of de partners van de onderneming.....	12
C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management.....	14
D. Bedrijfsbeleid.....	14
4. Het falingspad van onderneming E.....	16
5. Samenvatting.....	18
Bronnen.....	20
Bijlage.....	I

1. Inleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van het Steunpunt voor beleidsrelevant onderzoek voor ondernemingen, ondernemerschap en innovatie van de Vlaamse overheid. De doelstellingen van het Steunpunt zijn (1) de Vlaamse overheid begeleiden bij het ontwikkelen van beleidslijnen die de economische groei bevorderen en ondernemerschap stimuleren en (2) het informeren van elke onderneming of instelling over het onderwerp ondernemerschap, ondernemingen en innovatie.

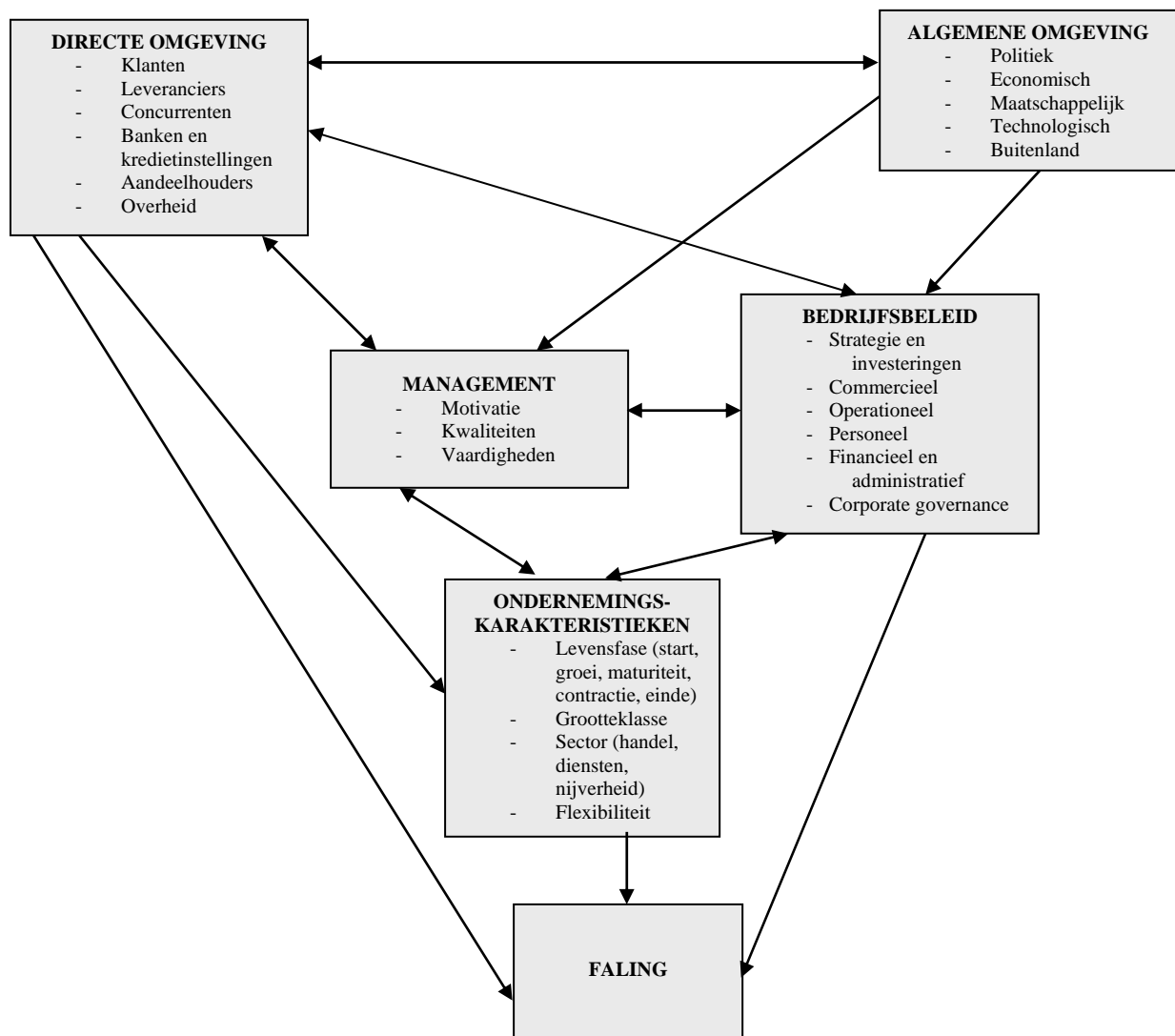
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden naar een fatale afloop. Het zoeken naar de fundamentele oorzaken van faling zal vertrekken van een diepgaand onderzoek van concrete gevallen. Dergelijke case studies maken het immers mogelijk de nodige informatie te bekomen om falingsoorzaken en falingspaden te identificeren.

De case studie-methode is een empirische onderzoeksmethode die een hedendaags fenomeen in zijn reële context bekijkt wanneer de grenzen tussen het fenomeen en die context niet helemaal duidelijk zijn (Yin, 1994). Een case studie-onderzoek behandelt een situatie waarin er meer informatie nodig is dan alleen maar de meetbare gegevens. De resultaten zijn dan ook afkomstig van verschillende informatiebronnen, waarvan de gegevens convergeren door ‘triangulatie’ (een resultaat wordt immers overtuigender en nauwkeuriger als het gebaseerd is op verschillende bronnen). Case studies zijn de beste onderzoeksstrategie wanneer de nadruk moet gelegd worden op het ‘hoe’ en het ‘waarom’ van een gebeurtenis. Deze gebeurtenis wordt dan onderzocht zoals ze zich in het echt voordoet of heeft voorgedaan, in een situatie waarin men zelf weinig of geen impact heeft op wat er gebeurt. Case studies zijn nuttig voor gevoelige topics waarbij geen andere informatie voorhanden is dan vertrouwelijke. Ze maken het ook mogelijk de nadruk te leggen op dynamische processen. Voor de datacollectie en – analyse wordt hierbij een beroep gedaan op eerder ontwikkelde theoretische modellen (Ferreira en Merchant, 1992 ; Otley, 1999; Yin, 1994).

De case studies, die in het kader van dit onderzoek uitgevoerd worden, zijn dan ook gebaseerd op een conceptueel model van de verklarende factoren die tot faling kunnen leiden (zie figuur

1: Ooghe H. en Waeyaert N., 2004). In het opgebouwde model is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds omgevingsfactoren (de algemene omgeving met politieke, economische, maatschappelijke en technologische factoren en de directe ondernemingsomgeving met de verschillende partners) en anderzijds factoren binnen de onderneming zelf. Deze laatste omvatten de motivatie, de kwaliteiten en vaardigheden van het management en het bedrijfsbeleid in zijn diverse dimensies. Zowel externe als interne factoren bepalen uiteindelijk de karakteristieken (levensfase, grootte, flexibiliteit, sector) van de onderneming en hebben een invloed op het eventuele falen ervan.

Figuur 1: Het conceptuele falingsmodel van Ooghe en Waeyaert (Ooghe H. en Waeyaert N., 2004)



Om het verklaringsmodel zo ruim mogelijk te toetsen, zijn diverse ondernemingen geselecteerd op basis van grootte, leeftijd en sector (zie tabel 1). Deze cases zullen bestudeerd worden voor zover de nodige informatie en medewerking wordt verkregen. Omwille van het confidentieel karakter worden zij in het algemeen niet bij naam, maar bij letter aangeduid.

Tabel 1: Selectie van cases op basis van grootte, leeftijd en sector

	GROOT (≥ 100 werknemers)		KLEIN (< 100 werknemers)	
	JONG	GEVESTIGD	JONG	GEVESTIGD
INDUSTRIE	A	B	C	D
DIENSTEN	E	F	G	H
HANDEL	I	J	K	L

In deze paper wordt de grote, jonge dienstenonderneming E bestudeerd.

Omdat onderneming E slechts enkele maanden heeft bestaan en nooit een jaarrekening heeft neergelegd is een financiële analyse niet mogelijk.

2. Historiek van onderneming E

Half november 2001 heeft ondernemer FVG een droom: een nieuwe Belgische luchtvaartmaatschappij oprichten. FVG heeft veel ervaring in de sector en ziet opnieuw mogelijkheden. Na het faillissement van Sabena en enkele andere, internationale luchtvaartmaatschappijen is er een overaanbod aan ongebruikte vliegtuigen. Ook zijn er piloten genoeg voorhanden. Bovendien worden heel wat grote Amerikaanse steden niet meer aangevlogen vanuit België. De andere luchtvaartmaatschappijen laten dus gaten liggen. “Wie vandaag met een luchtvaartmaatschappij begint, neemt weinig risico”, meent FVG (De Standaard, 19/11/2001).

De ondernemer wil zo snel mogelijk van start gaan met een Belgische langeafstandsmaatschappij op de Verenigde Staten. Hij richt hiervoor geen nieuwe vennootschap op, maar wijzigt de activiteit van een sinds 1998 bestaande vennootschap.

Liefst zou onderneming E vanaf 1 maart 2002 op Los Angeles en San Francisco vliegen met twee Airbussen die nog in het faillissement van Sabena zitten. Van in het begin is het duidelijk dat FVG vertrekt vanuit een underdog-positie: “Donderdag hou ik mijn persconferentie. Dan zal ik kunnen zeggen of men mijn project steunt of dat ik voor de zoveelste keer bedrogen ben” (De Standaard, 19/11/2001).

Amper een week later beginnen de twijfels over de slaagkansen van het project al te groeien. Onderneming E krijgt geen veiligheids- en luchtwaardigheidsattest, eist dat de regering toelaat de piloten belastingvrije vergoedingen uit te betalen en heeft nog niet genoeg startkapitaal. Aangezien er geen financiers opdagen, wil FVG het geld dan maar lenen van kleine privé-investeerders. De kandidaat-financiers hoeven zich volgens FVG geen zorgen te maken: “Ik ben nog nooit in mijn leven failliet gegaan” (De Tijd, 24/11/2001).

Half december 2001 verklaart FVG dat hij het geld van die privé-investeerders toch niet nodig heeft, want de banken “staan te trappelen” om hem geld te geven. Het startkapitaal bedraagt 1,25 miljoen euro. Ook vliegtuigen, ticketing en personeel zijn intussen geregeld. Een licentie heeft onderneming E nog steeds niet en ook de Amerikaanse bestemmingen liggen nog niet vast. Die hangen immers ook af van de keuzes van DAT (een dochtermaatschappij van het vroegere Sabena en het latere SN Brussels Airlines).

Ook een business plan ontbreekt. “Volledig overbodig”, meent FVG (De Standaard, 15/12/2001). Dit business plan is echter nodig voor het verkrijgen van een vergunning. Voor

de vlieglicentie moet een luchtvaartmaatschappij kunnen aantonen dat het drie maanden de vaste en operationele kosten kan betalen, zonder daarbij terug te vallen op de operationele inkomsten. Bovendien moet uit het financieel plan blijken dat het de eerste 24 maanden na de start zijn beloftes kan waarmaken.

In februari 2002 richt FVG een nieuwe NV op voor vrachtactiviteiten. Die aparte maatschappij zou zich specialiseren in het luchttransport van radiofarmaceutische producten. Deze stabiele bron van opbrengsten maakt dat een matige bezettingsgraad van de vliegtuigen niet nefast zou zijn voor de rendabiliteit. Mede daarom zou onderneming E dan toch niet op nieuwe bestemmingen vliegen vanuit Brussel, maar wel op New York.

Intussen had onderneming E nog steeds een aandelenkapitaal van slechts 1,25 miljoen euro, hoewel FVG zelf bij de opstart had beweerd 12,4 miljoen nodig te hebben. In maart 2002 wordt het kapitaal wel verhoogd naar 2,5 miljoen euro door een tussenkomst van financier TG. Enkele dagen na de kapitaalverhoging toont ook FVD interesse. FVD is een Brusselse lobbyist die bekend staat om zijn politieke en andere connecties.

Eind maart zijn er de eerste geruchten dat TG de naam van de luchtvaartmaatschappij wil veranderen in E-bis, naar het gelijknamige merk van tassen en koffers waar hij ook eigenaar van is. Niet alleen over de naam, ook over de dagelijkse leiding van de maatschappij is er onduidelijkheid. Zowel FVG als TG zijn dikwijls niet bereikbaar voor commentaar.

In april 2002 krijgt onderneming E eindelijk zijn vliegvergunning, maar dan blijkt dat het nog niet beschikt over een exploitatievergunning, nodig om passagiers te mogen vervoeren. FVG stelt eind mei als nieuwe startdatum voorop voor vluchten naar New York en even later ook naar Los Angeles en Boston. Tot dan zal de bemanning moeten wachten op een contract en dus ook op een loon. FVG beweert dat de luchtvaartmaatschappij zo'n 50.000 euro per dag verliest door niet te mogen vliegen.

De langverwachte exploitatievergunning komt er eindelijk in mei 2002, maar dan moet nog de landingsvergunning voor de VS verkregen worden. Ook een vergunning voor het nemen van de kortste route tussen België en New York ontbreekt nog. Het verlies loopt intussen op tot 75.000 euro per dag.

De eerst vlucht vindt dan eindelijk plaats op 23 mei 2002 tussen Brussel en New York. Op die lijn neemt onderneming E het op tegen Amerikaanse grootmachten als Delta Airlines en Continental Airlines. Aan boord van die eerste vlucht zitten vooral journalisten en vrienden en

familie van het management. De problemen zijn nog steeds niet van de baan: vluchten kunnen niet online geboekt worden en onderneming E is nog niet opgenomen in de grote reservatiesystemen. Toch ziet TG het groot: “onderneming E moet in 2007 een winst maken van 25 miljoen euro” (De Tijd, 25/05/2002).

Enkele dagen later raakt bekend dat onderneming E nog steeds geen vergunning heeft voor het vervoer van medisch materiaal. De lancering van de route tussen Brussel en Boston wordt mede daarom opgeschoven tot 20 juni. Het feit dat onderneming E nog steeds niet in de reservatiesystemen zit, heeft tot gevolg dat er amper passagiers op de vliegtuigen zitten. Rond die tijd neemt TG de resterende aandelen over van FVG en wordt de enige aandeelhouder. Hij neemt ook een participatie in een andere luchtvaartmaatschappij, AH, die evenwel in financiële moeilijkheden zit en over slechts één toestel beschikt.

Eind juni start onderneming E dan inderdaad met de vluchten naar Boston en Los Angeles. Die laatste wordt ook via Brussel verbonden aan de Armeense hoofdstad Jerevan. Die laatste bestemming is speciaal bedoeld voor de vele Armeense Amerikanen. De maatschappij AA neemt een vast aantal stoelen af op elke vlucht. Ook met Delta Airlines sluit onderneming E een akkoord. Delta zal bij technische problemen passagiers overnemen.

Begin augustus wordt het kapitaal verhoogd tot 3,5 miljoen euro, nog steeds erg weinig voor een luchtvaartmaatschappij. Onderneming E verandert op 14 augustus 2002 haar naam met onmiddellijke ingang in E-bis. Zo geeft TG de naam van zijn reiskoffermerk meer bekendheid. Bovendien waren er in het buitenland verschillende problemen met de naam E. FVG zelf betreurt de naamswijziging, ook al omdat hij vindt dat de naam net wat ingeburgerd was en omdat er op dat moment een reclamecampagne loopt. Intussen spreekt men er bij onderneming E-bis al over om extra bestemmingen aan te vliegen. Men denkt in de eerste plaats aan Beiroet, Malta en Dijon. Die steden hebben geen rechtstreekse verbinding met de VS, dus wil men ze via Brussel aan New York of Los Angeles koppelen.

E-bis kondigt begin september 2002 aan te gaan samenwerken met BerlinJet via een codeshare-akkoord. Dit betekent concreet dat de twee maatschappijen tickets op elkaars vluchten kunnen verkopen. BerlinJet wil drie keer per dag vliegen tussen Frankfurt en Brussel. Ook aan een codeshare-akkoord met Air Malta wordt gedacht.

Een nieuwe kapitaalverhoging van 10 miljoen euro wordt begin oktober gepland, maar toch weer uitgesteld. Het vers geld is nochtans dringend nodig, want onderneming E-bis krijgt het moeilijk om de facturen te betalen. Sabena Technics weigert een tijdje een

luchtwaardigheidsattest af te leveren, omdat er nog betalingen dienen te gebeuren. Ook enkele andere leveranciers dreigen met het stopzetten van hun diensten.

De luchtvaartmaatschappij lijdt dan ook nog steeds verliezen op alle vluchten, naar verluidt meer dan 100.000 euro per dag. De bezettingsgraad van de vliegtuigen ligt amper rond de dertig procent. In de VS zit de maatschappij zelfs nog steeds niet in de grote reserveringssystemen. Bovendien heeft onderneming E-bis nog geld (“miljoenen dollars”) te goed van AA en van AH, de andere vliegtuigmaatschappij van TG. Deze wil onderneming E-bis niet failliet laten gaan, want dat zou het imago van zijn koffermerk geen goed doen. Daarom wordt er gesproken over een verkoop.

Op 8 oktober schrapt onderneming E-bis haar lijnvluchten naar New York en Boston, omdat de brandstofleveranciers kerosine weigeren te leveren. Ook de Duitse partner BerlinJet schrapt vluchten bij gebrek aan vliegtuig, maar ook daar steken geruchten over financiële problemen de kop op.

De onzekerheid doet de al lage bezettingsgraad nog verder dalen. TG geeft, zoals steeds, weinig tot geen commentaar op de ontwikkelingen. De schuldenberg zou nu al vijftien miljoen euro bedragen, terwijl de maatschappij per dag 125.000 à 150.000 euro verliest. Onderneming E-bis kan enkel de meest dringende schulden betalen dankzij “voorschotten” van TG (of zijn vennootschappen) ten bedrage van in totaal iets meer dan drie miljoen euro.

De Raad van Bestuur stelt op 23 oktober 2002 zelf de facto de staking van betaling vast. Zo zegt TG op een gegeven moment: “we stoppen ermee”, zo blijkt uit de notulen van de Raad van Bestuur (faillissementsdossier van onderneming E, Antwerpen). Na 23 oktober 2002 zullen nog aanzienlijke betalingen gebeuren aan vennootschappen waarin de bestuurders van onderneming E-bis zelf belangen hadden. Deze en andere feiten zullen later voor de curatoren en het gerecht aanleiding zijn om te besluiten dat de staking van betaling enige tijd vóór de faillissementsaanvraag plaats vond (gesprek met curator van onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen).

Op 25 oktober 2002 schort onderneming E-bis zijn lijnvluchten voorlopig op nadat de vluchten al twee dagen lang afgelast waren. Daarna wil E-bis de frequentie van de vluchten naar de VS verminderen. De woordvoerder maakt gewag van “operationele redenen”, maar het is duidelijk dat de financiële problemen de hoofdoorzaak zijn. TG ontkent dit en vindt het “heel normaal” dat een maatschappij vluchten schrapt. Ook stelt hij: “Als ik meer kan verdienen met een vliegtuig tijdelijk te verhuren dan met 26 passagiers te vervoeren op een lijnvlucht, dan doe ik dat. Zoiets is schering en inslag” (De Tijd, 25/10/2002). Tegelijk raakt

bekend dat onderneming E-bis vanaf 4 november 2002 eindelijk zal opgenomen zijn in het Amerikaanse reserveringssysteem, maar dan al wordt er aan getwijfeld of dat nog nodig zal zijn.

Onderneming E-bis distantieert zich even later van stichter, woordvoerder en gedelegeerd bestuurder FVG. De twee andere bestuurders verwijten hem operationele en commerciële onbekwaamheid en laten hem niet meer toe tot de directievergaderingen. FVG spuugt zijn gal in de pers. De verwarring wordt er enkel groter door.

Sabena Technics neemt eind oktober 2002 de boordcomputers weg uit de E-bis-toestellen wegens achterstallige betalingen. Onderneming E-bis zegt dat ze alle betalingsverplichtingen is nagekomen, maar bij Sabena Technics wordt dat ontkend. Voor TG is er wel beter nieuws uit Nederland, waar de chartermaatschappij AH aan het faillissement is ontsnapt.

Ondertussen blijft onderneming E-bis zoeken naar overnemers. E-bis onderhandelt met drie potentiële overnemers, maar slechts één kandidaat komt uiteindelijk in aanmerking. Een Iraanse groep zou in ruil voor 65 procent van de aandelen 20 miljoen dollar investeren. Die deal gaat uiteindelijk niet door. Volgens FVD heeft TG al 25 miljoen euro gestopt in onderneming E-bis – de maatschappij leefde op voorschotten en leningen van haar enige aandeelhouder. In oktober 2002 zou hij nog drie miljoen euro geïnjecteerd hebben, onder meer om de lonen te betalen. “Het concept van stichter FVG is compleet mislukt”, trapt FVD nog na op een persconferentie (De Morgen, 5/11/2002).

Op 5 november 2002 vraagt onderneming E-bis het faillissement aan bij de Antwerpse handelsrechtbank. Amper zes maanden is de maatschappij in de lucht geweest. Stichter FVG mag zelf het einde van onderneming E-bis aankondigen aan het personeel. Een dag later worden de curatoren aangesteld. Er wordt gehoopt op een snelle doorstart voor onderneming E-bis, maar de curatoren drukken die hoop snel de kop in.

Na verloop van enkele weken wordt alle hoop gevestigd op de Canadese holding L-Air Holding, die reeds de Franse luchtvaartmaatschappij Aéroplus L.Air als dochteronderneming had. Aéroplus L.Air wordt echter zelf in vereffening geplaatst eind december 2002, waarna de financiële draagkracht van de moederholding in vraag wordt gesteld door de curatoren. Ook die laatste reddingsmogelijkheid wordt dus afgeblazen.

De proef- en saldibalans van de vennootschap vermeldt op datum van het faillissement voor vier miljoen euro vorderingen. Voor een aanzienlijk bedrag (2 miljoen dollar) is dit een

vordering op (het intussen failliete) AH. Ook de vordering op een vennootschap die de financiële zaken tussen AA en onderneming E-bis regelde was niet realistisch, aangezien het ging om vluchten die nog door E-bis uitgevoerd moesten worden.

De schuldenberg bedroeg volgens de financiële informatie van onderneming E-bis slechts 2 miljoen euro, maar het overzicht van schulden was onvolledig en onderschat. Bovendien waren er voor 15 miljoen euro regelingen met zowat alle grote schuldeisers. Tijdens de afwikkeling van het faillissementsdossier blijkt dat de totaliteit van de aanvaarde schulden tussen de 9,5 miljoen en 18 miljoen euro ligt (faillissementsdossier van onderneming E, Antwerpen).

3. Analyse van de falingsoorzaken van onderneming E

Overeenkomstig het conceptueel verklaringsmodel voor faling (figuur 1) worden de falingsoorzaken, die bij onderneming E/E-bis terug te vinden zijn, besproken.

A. De algemene omgeving of macro-(economische) factoren

Macro-economische factoren hebben geen grote invloed gehad op deze faling. De onderneming heeft zo kort bestaan dat er zich geen noemenswaardige veranderingen in de omgeving hebben voorgedaan.

Het enige waar men hier naar kan verwijzen is de algemene recessie in de luchtvaartsector sinds 1998, maar daar had het management weet van vanaf de opstart. Bovendien was die slechte financiële toestand in de sector net een grote motivatie geweest voor oprichter FVG om met een luchtvaartmaatschappij te starten. Zo kon hij immers goedkoop aan personeel en vliegtuigen geraken (cf. historiek).

De problemen en de uiteindelijke faling van onderneming E-bis kunnen dus niet aan de algemene omgeving of conjunctuur toegeschreven worden.

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

In de directe omgeving van onderneming E-bis deden zich een aantal probleemsituaties voor. Men kan echter niet stellen dat de partners een rechtstreekse invloed hebben gehad op het faillissement. Veelal zijn de problemen immers ontstaan door een slecht bedrijfsbeleid.

Al van bij het begin had onderneming E het moeilijk om klanten aan te trekken. De afwezigheid in de reserveringssystemen, het ontbreken van ‘connecting flights’ in de Verenigde Staten, de onduidelijke marketingstrategie, etc. leiden ertoe dat er weinig vliegtuigen vertrokken die een redelijke bezettingsgraad hadden (gesprek met curator van onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen). Dit zijn echter allemaal oorzaken die eerder onder de categorie ‘bedrijfsbeleid’ thuishoren.

Bovendien stelde onderneming E-bis – zonder garanties – een Boeing ter beschikking van onderneming AH. Die laatste kon echter niet betalen, want ze had zelf zware financiële problemen. Door de onvoorzichtigheid van het management had onderneming E-bis dus een oninbare schuldvordering van 2 miljoen dollar op een andere luchtvaartmaatschappij.

Ten slotte werden facturen niet steeds tijdig uitgeschreven. Hierdoor kwam het broodnodige verse geld dikwijls later dan nodig binnen. Dit wijst op een slechte administratie en gebrekkige klantenopvolging (gesprek met curator van onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen).

Er valt de leveranciers niets te verwijten, aangezien ze pas druk begonnen uitoefenen op het moment dat de onderneming in zware liquiditeitsproblemen zat. In september 2002 krijgt onderneming E-bis het moeilijk om te betalen. Vooral Sabena Technics begint aan te dringen. Toch gaan alle grote leveranciers akkoord met betalingsregelingen, wat wijst op hun wil om Delsey in de lucht te houden. Op 4 november 2002 beëindigt de leasingmaatschappij Calliope Limited als eerste leverancier het contract, waardoor het verderzetten van de activiteiten geen zin meer heeft. Maar op dat moment is de situatie toch al hopeloos. De leveranciers kunnen dus niet gezien worden als de oorzaak van het faillissement (gesprek met curator van onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen).

Vanaf het moment dat onderneming E-bis met de transatlantische vluchten begon, stak de concurrentie vanzelfsprekend een tandje bij. De Amerikaanse luchtvaartgigant Delta Airlines bood bijvoorbeeld speciale tarieven aan. Ook het opstartende SN Brussels Airlines bemoeilijkte de situatie van onderneming E-bis. Het is bovendien bekend dat er mede door de harde concurrentie amper winstmarges te realiseren zijn in de luchtvaartsector. Men moet hier dus opnieuw vraagtekens zetten bij het inschattingsvermogen van het management, eerder dan bij de concurrentie.

De rol van de banken lijkt in deze zaak eerder beperkt. Onderneming E-bis leek voor financiering vooral beroep te doen op de ‘goodwill’ van haar hoofdaandeelhouder. In hoeverre de banken tijdens het korte bestaan van de vennootschap gepolst zijn voor extra financiering is onduidelijk.

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

Het management van onderneming E-bis is nooit uitgebreid geweest. In het begin hield FVG de touwtjes strak in handen. Met de komst van TG en later van FVD werd het soms onduidelijk wie wat deed.

Al van voor de start van de onderneming was duidelijk dat FVG een flamboyante, lichtjes arrogante stijl heeft. Met enkele uitvallen naar politici en de overheid in het algemeen was duidelijk dat FVG geen blad voor de mond zou nemen. Hij had al heel wat ervaring in de sector en zag zichzelf dan ook als de juiste man op de juiste plaats. Hij dichtte zijn project grote slaagkansen toe en stelde zichzelf amper in vraag. FVG zag de risico's van zijn project niet (of alleszins te laat) in.

De ondernemer ging vooral op zijn gevoel af. Vandaar vond hij een business plan overbodig. Dat hij daardoor geen vlieglicentie kon krijgen, zag hij pas later in. Ook qua personeel, vliegtuigen en bestemmingen leken de beslissingen dikwijls nogal ad hoc genomen te worden. Dit gebrek aan zowel operationele als financiële planning heeft een grote invloed gehad op de neergang van onderneming E-bis.

Toen de zaken slecht gingen, kwam er ook geen gepaste reactie vanuit het management. FVG stond intussen zowat aan de deur, maar de nieuwe bedrijfsleiders verloren te veel tijd door hun gebrekkige kennis van de sector, de aarzeling tegenover diepgaande maatregelen, de onzekerheid, de onenigheid binnen de onderneming, etc.

D. Bedrijfsbeleid

Onderneming E ging van start met een startkapitaal van amper 1,25 miljoen euro, een peulschil voor een luchtvaartmaatschappij. De stichter heeft gewoonweg niet voldoende financiële middelen bijeen kunnen sprokkelen. Hierdoor konden de verliezen – die bij een vliegtuigmaatschappij normaal zijn in het begin – niet gedragen worden.

Het is dus duidelijk dat er zich een ernstige onderschatting van het benodigde kapitaal voordeed. FVG zelf had trouwens enkele weken daarvoor nog gezegd met 12,4 miljoen euro van start te gaan. Wie in de luchtvaartsector wil beginnen, heeft vooral veel kapitaal nodig. De basis waar onderneming E van vertrok, was veel te klein (gesprek met curator van

onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen). Dit wijst op een gebrekkig financieel beleid van bij de start.

Het management van de vennootschap lijkt ook de hoge aanloopkosten vóór de eerste vlucht onderschat te hebben. Er zaten heel wat maanden tussen de oprichting en de eerste vlucht. Maanden waarin heel wat tijd en geld verloren ging. De luchtvaartsector is – met alle benodigde investeringen, licenties en vergunningen – sowieso een markt met hoge intredekosten (gesprek met curator van onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen). Dit werd door FVG onderschat. Het feit dat het financieel plan enkel als een formaliteit werd aanzien, zal hier ook een oorzaak van zijn geweest.

Een andere belangrijke factor die tot het faillissement heeft geleid, is de foute marktbeoordeling en het manke commerciële beleid. Onderneming E kwam op de markt zonder voorafgaand marktonderzoek, had een gebrekkige reservatiedienst, veranderde van naam tijdens de eerste grote promotiecampagne, etc. Dit samen heeft tot gevolg gehad dat onderneming E/onderneming E-bis de klant nooit echt heeft aangesproken.

Onderneming E-bis sukkelde ook duidelijk met de financiële rekeningen. Naast het eerder besproken gebrek aan financiële planning, was er ook geen accurate financiële informatie. Hierdoor waren de kasbehoefte moeilijk voorspelbaar. Bovendien bemoeilijkte het de controle op de efficiënte werking van de onderneming. De slechte opvolging van de vorderingen is ook tekenend voor de lakse houding (gesprek met curator van onderneming E-bis, 13/05/2005, Antwerpen).

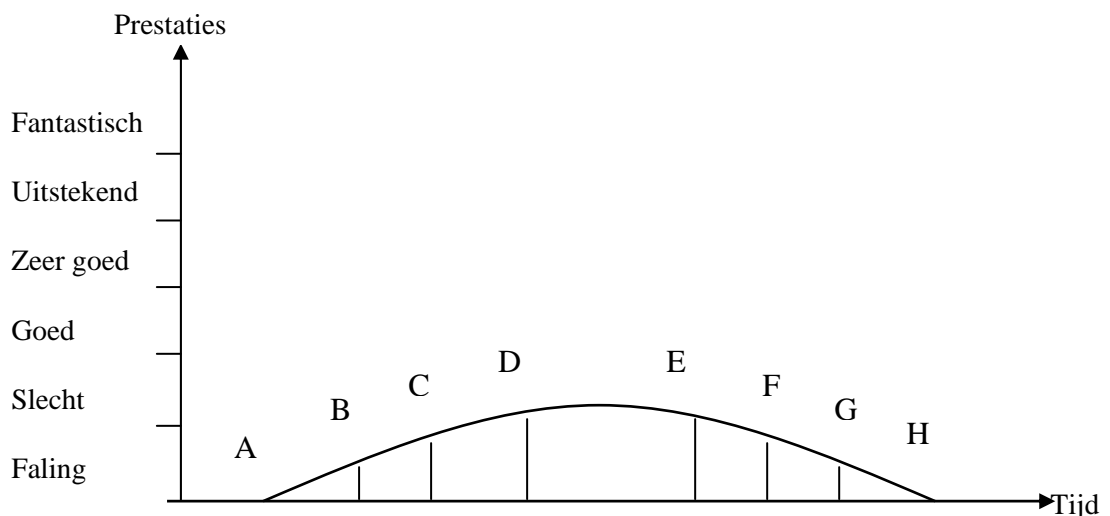
Een laatste element onder de noemer bedrijfsbeleid is de corporate governance of het behoorlijk bestuur van een onderneming. De onenigheid tussen de drie bestuurders zorgde op het einde enkel voor nog meer onzekerheid en verwarring, zowel binnen als buiten het bedrijf.

4. Het falingspad van onderneming E

Onderneming E-bis is nooit echt van de grond gekomen, zo werd al duidelijk bij de beschrijving van de historie van de onderneming. Het falingspad verloopt in zekere mate gelijk met het falingspad type 1 dat Argenti (1976) onderscheidt. Het gaat hier om onderneming waar de bedrijfsleider een zaak begonnen is zonder eerst grondig na te denken. De fouten en problemen stapelen zich snel op, waardoor de onderneming eigenlijk al op voorhand veroordeeld is.

Een onderneming met dit type falingspad wordt volgens Argenti niet ouder dan vijf jaar. In figuur 2 wordt dit type falingspad toegepast op onderneming E. De cruciale tijdstippen in de historie worden aangeduid met de letters A tot H.

Figuur 2: Het falingspad type 1 van Argenti, toegepast op onderneming E



In november 2001 lanceert FVG zijn plan om met transatlantische vluchten te starten. Hij meent dat dit hét geschikte moment is. Er zijn echter moeilijkheden met de nodige formaliteiten en het startkapitaal. Even later is het startkapitaal er toch, ook al is het zeer laag voor een luchtvaartmaatschappij (punt A).

Half december 2001 zijn ook de contracten voor de leasing van de vliegtuigen, het personeel en de ticketing in orde. Een business plan ontbreekt, waardoor onderneming E voorlopig niet aan een vliegvergunning komt. FVG richt intussen een nieuwe vennootschap op voor de

vrachtactiviteiten. Dit kan eventueel zorgen voor een stabiele inkomstenbron. Problematisch zijn echter de onduidelijkheid over een mogelijke naamsverandering, over de dagelijkse leiding en over het al dan niet kunnen krijgen van een vlieg- en exploitatievergunning. De startdatum voor de eigenlijke vluchten wordt steeds uitgesteld, maar intussen maakt de maatschappij zo'n 50.000 euro per dag verlies (punt B).

De eerste vlucht naar New York gaat eindelijk door eind mei 2002. Er zijn weinig betalende klanten aan boord. Toch blaakt hoofdaandeelhouder TG nog van optimisme. Onderneming E heeft echter problemen met de online-boeking van tickets en de grote reservatiesystemen. De lancering van de route naar Boston wordt uitgesteld (punt C).

TG neemt ook een participatie in de noodlijdende luchtvaartmaatschappij AH. Onderneming E zal een vliegtuig leasen voor AH zonder daar enige garantie voor te krijgen. Eind juni 2002 wordt eindelijk gestart met de vluchten naar Boston, Los Angeles en Jerevan. In augustus 2002 verandert de naam van de maatschappij in E-bis. Ook wordt een nieuwe, levensnoodzakelijke kapitaalverhoging doorgevoerd. Men denkt al aan het aanvliegen van nieuwe bestemmingen (punt D).

In de nazomer van 2002 krijgt onderneming E-bis het moeilijk om haar leveranciers te betalen. Sabena Technics weigert daarom even een luchtwaardigheidsattest af te leveren. De bezettingsgraad van de vliegtuigen stijgt ook niet zo snel als gedacht, waardoor E-bis nog steeds verliezen op alle vluchten lijdt. Een nieuwe kapitaalverhoging blijft uit (punt E).

onderneming E-bis heeft nog geld te goed van AA en AH, maar krijgt dat voorlopig niet. Ook een andere partner heeft financiële moeilijkheden. Onderneming E-bis moet op 8 oktober 2002 een vlucht schrappen, omdat de brandstofleveranciers eerst hun geld willen zien. (punt F).

De onzekerheid omtrent de maatschappij doet de bezettingsgraad van de vliegtuigen geen goed. TG dient zelf in te grijpen door vers geld in onderneming E-bis te stoppen. Het haalt weinig uit. De Raad van Bestuur stelt op 23 oktober 2002 zelf de uitzichtloze situatie vast en spreekt over het neerleggen van de boeken (punt G).

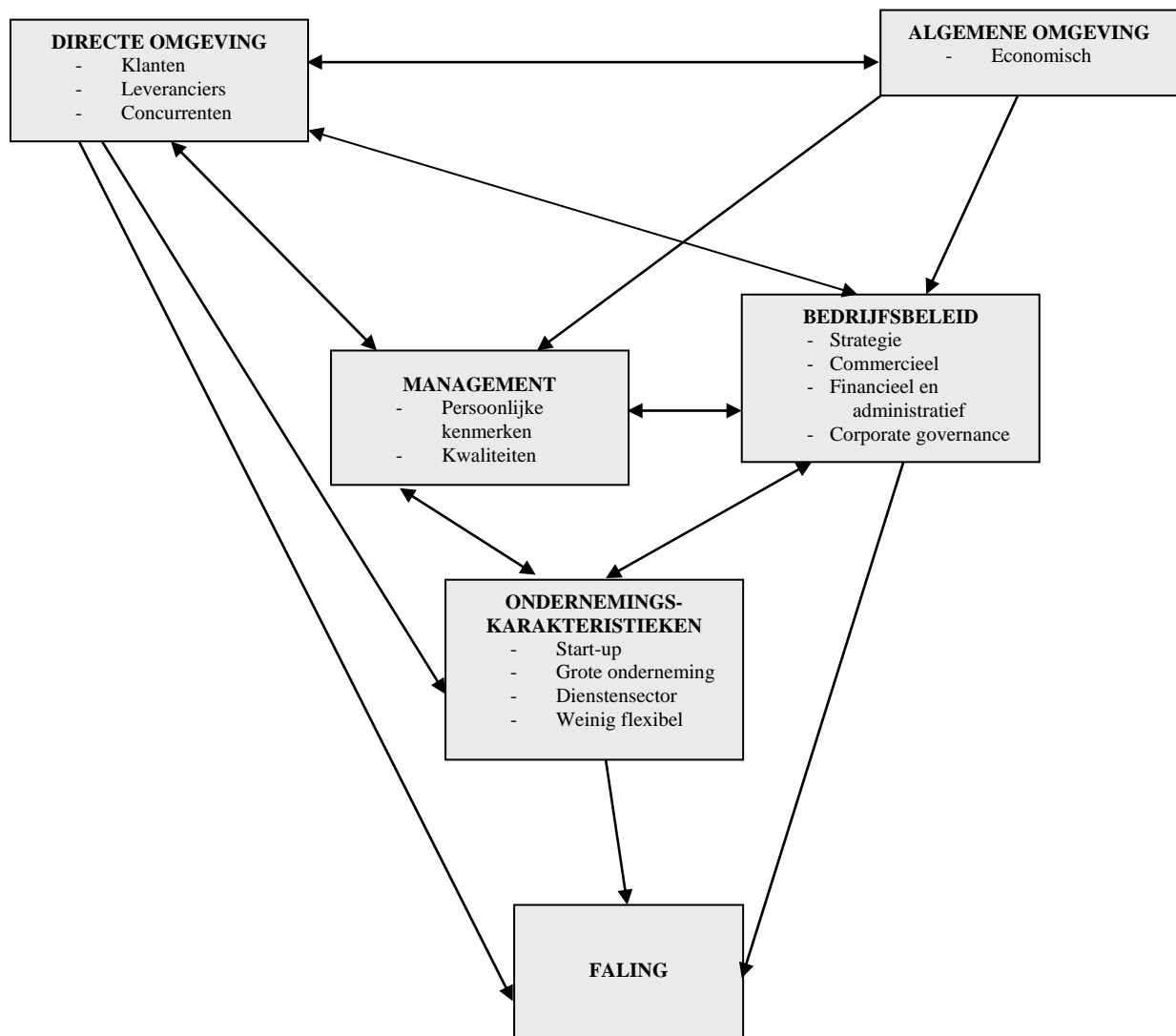
Na deze raad van bestuur vinden nog slechts enkele betalingen plaats. Op 25 oktober 2002 worden de vluchten voorlopig opgeschort. Oprichter FVG wordt uit de vennootschap gestoten, wat leidt tot flink wat geruzie. Sabena Technics neemt de boordcomputers uit de toestellen weg wegens achterstallige betalingen. Men zoekt, maar vindt geen overnemers. Op 4 november zegt Calliope het leasingcontract van de vliegtuigen op. Onderneming E-bis legt de dag erna de boeken neer (punt H).

5. Samenvatting

Indien we de situatie van onderneming E-bis vergelijken met het conceptuele falingsmodel in figuur 1, vallen een aantal opvallende gelijkenissen op. Zeker qua management en bedrijfsbeleid zijn zowat alle oorzaken uit het model terug te vinden bij onderneming E-bis. Niet alle factoren zijn echter even belangrijk geweest in deze faling: vooral de interne oorzaken waren hier belangrijk.

Figuur 3 geeft het eerder opgebouwde falingsmodel weer, specifiek toegepast op de factoren die bij onderneming E/E-bis van belang zijn geweest.

Figuur 3: Het conceptueel falingsmodel van Ooghe en Waeyaert, toegepast op onderneming E



De omgevingsfactoren hebben geen belangrijke invloed gehad bij de faling. In de algemene omgeving kan men enkel wijzen op de recessie in de luchtvaartsector.

Iets zwaarder weegt de invloed van de directe omgeving. De particuliere klant kan niet met de vinger gewezen worden, maar de relatie met dienstenafnemers AA en AH verliep moeilijker. Voor een groot deel was dat echter door de ondoordachte beslissingen van onderneming E-bis zelf en door de manke financiële administratie. Naar het einde toe zetten ook de leveranciers wat meer druk op de ketel. De hevige concurrentie in de luchtvaartsector was dan weer van in het begin een probleem.

Belangrijke falingsoorzaken liggen bij het management. Hoewel stichter FVG ervaring had in de sector, lijkt hij hier te lichtzinnig van start te zijn gegaan. Hij stelde zijn project bijna nooit in vraag.

De twee andere bestuurders hadden minder ervaring in de luchtvaartsector en leken bovendien nooit echt gemotiveerd om het tij te keren. Er werd al snel gedacht aan een verkoop van de maatschappij.

De oorzaken die het zwaarst doorweegden zijn echter te classificeren onder de noemer bedrijfsbeleid. Op elk aspect liepen er dingen fout. Het slechte financiële beleid bleek al uit de onderkapitalisatie. De onderschatting van de kosten is een weerspiegeling van een verkeerde planning. Ook het commerciële beleid liet te wensen over, zowel op het vlak van publiciteit als op andere vlakken (marktonderzoek, klantenbinding, reservatiesysteem, etc). Correcte financiële data waren binnen het bedrijf amper voorhanden, wat de efficiënte werking van de onderneming nog bemoeilijkte. De ondermaatse wijze van besturen ten slotte maakte de situatie enkel maar erger.

Bronnen

Argenti J., 1976, Corporate collapse: the causes and symptoms, McGraw-Hill, London, 193 blz.

Databank Belgisch Staatsblad: http://www.just.fgov.be/index_nl.htm

De Morgen, 5/11/2002, Geert Sciote, blz. 1

De Standaard, 19/11/2001, Pascal Dendooven, blz. 26

De Standaard, 15/12/2001, Dirk Delmartino, pagina 23

De Tijd, 24/11/2001, Bert Lauwers, blz. 11

De Tijd, 25/05/2002, Guido Meeusen, blz. 9

De Tijd, 25/10/2002, Guido Meeusen, blz. 1

Faillissementsdossier van onderneming E, Griffie van de Rechtbank van Koophandel, Antwerpen.

Ferreira L.D. en Merchant K.A., 1992, Field research in management accounting and control: a review and evaluation, Accounting, Auditing and Accountability Journal, vol. 5, no. 4, blz. 3-34.

Gesprek met curator van onderneming E, 13/05/2005, Antwerpen.

Ooghe H., Collewaert V. en Vandermoere P., De financiële toestand van de Belgische ondernemingen 2004, Intersentia, Antwerpen, 103 blz.

Ooghe H. en Waeyaert N., 2004, Oorzaken van falen: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringsmodel, Economisch en Sociaal Tijdschrift, jg. 57, nr. 4, februari 2004, blz. 367-393.

Otley D.T., 1999, Performance management: a framework for management control systems research, Management Accounting Research, vol. 10, blz. 367-393.

Yin R.K., 1994, Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, London, 171 blz.

Bijlage: Checklist van mogelijke falingsoorzaken op basis van Ooghe H. en Waeyaert N., 2004

EXTERNE OORZAKEN

A. De algemene omgeving of de macro-(economische) factoren

- Was er de voorbije jaren sprake van een duidelijk versterkte concurrentie vanuit het buitenland?
- Waren er de voorbije jaren politieke veranderingen die een significante invloed hadden op de werking van de onderneming (specifieke belastingen, heffingen en wetten die gevolgen hadden voor de onderneming)?
- Had de onderneming problemen door de invoering van de euro?
- Waren algemene technologische veranderingen aanleiding van de problemen?
Zo ja, heeft de onderneming hier dan onvoldoende op ingespeeld?
- Kreeg de onderneming te maken met een sterke stijging van de grondstoffen- en/of energieprijzen?
- Ontstonden er moeilijkheden doordat de verkoopprijzen niet konden aangepast worden aan de hoge inflatie?
- Indien één van voorgaande problemen zich voordeed: kon de onderneming hierop reageren? Heeft ze dit tijdig en in voldoende mate gedaan?

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

- Kon de onderneming van bij de start voldoende omzet genereren? Was er voldoende vraag vanwege de klanten? Kende de vraag vanwege de klanten een duidelijke vermindering?
- Traden er aanzienlijke verliezen op ten gevolge van dubieuze debiteuren?
Zo ja, had de onderneming voldoende informatie ingewonnen over de kredietwaardigheid van de klanten? Was de onderneming verzekerd tegen slechte betalers? Was de onderneming afhankelijk van één of enkele grote klanten?
- Was het wegvallen van één of enkele belangrijke leveranciers de oorzaak van moeilijkheden binnen de onderneming?
- Kreeg de onderneming er rechtstreekse concurrenten bij?

- Had de onderneming moeite om extra financiële middelen te bekomen?
Zo ja, wat was de reden van deze moeilijkheden?
- Kreeg de onderneming te maken met problemen ten gevolge van
 - vertraging van betaling door openbare besturen
 - prijsreguleringen
 - wetten op loon- en arbeidsduur
 - specifieke milieuwetten
- Kreeg de onderneming moeilijkheden met andere belanghebbenden, zoals milieubewegingen, dierenrechtenorganisaties, vakbonden,...?
- Is de faling van de onderneming te wijten aan overmacht, zoals
 - brand
 - natuurramp
 - diefstal en oplichting
 - machinebreuk
 - overlijden van de ondernemer
 - onteigening

Zo ja, was de onderneming hier dan niet tegen verzekerd?

Zo neen, waarom niet?

INTERNE OORZAKEN

A. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

- Welke opleiding heeft de bedrijfsleider genoten?
- Hoeveel jaar ervaring heeft de bedrijfsleider reeds?
- Gaat het om een startende onderneming?
Zo ja: heeft de bedrijfsleider de onderneming alleen opgestart of is hij hierin bijgestaan door adviseurs of mensen die professionele hulp kunnen bieden?
- Kende de onderneming vroeger wél succes?

Zo ja: heeft de bedrijfsleider veranderingen doorgevoerd toen de zaken minder goed begonnen te gaan? Heeft het management zichzelf en de strategie van de onderneming in vraag gesteld? Is er niet te snel naar externe, voorbijgaande factoren verwezen?

- Was de bedrijfsleider voldoende op de hoogte gebracht van alles wat verkeerd is gegaan in de onderneming? Werd het slechte nieuws niet gezuiverd uit schrik voor de reactie van de bedrijfsleider?
- Indien de onderneming beursgenoteerd was: streefde de bedrijfsleiding niet te veel naar het behagen van de beursanalisten in plaats van naar de onderneming zelf te kijken?
- Deed de onderneming op een systematische wijze aan planning? Zowel operationeel als financieel?
- Kwam er een snelle reactie toen bleek dat de onderneming moeilijkheden kende of werd er eerder afwachtend gereageerd? Werden oplossingen gezocht die de hele onderneming (en niet alleen het management) ten goede komen?

B. Het bedrijfsbeleid

- Werden er investeringen gedaan waarbij achteraf bleek dat:
 - de kost hoger lag de verwacht,
 - er technische aanpassingsproblemen ontstonden,
 - er organisatorische aanpassingsproblemen ontstonden,
 - de investering nutteloos was in vergelijking met de vraag,
 - de investering niet de nodige resultaten opleverde?
- Heeft de onderneming voldoende geïnvesteerd om competitief te blijven?
- Was de onderneming sterk groeiend?

Zo ja, kon de onderneming deze groei voldoende financieren? Was de groei niet een doel op zich geworden?
- Is de onderneming afgestapt van haar kernactiviteiten?

Zo ja, in hoeverre waren deze kernactiviteiten nog prioritair? Werden de nodige relaties met klanten en leveranciers voldoende onderhouden?
- Is er iets misgelopen ten gevolge van een overname
 - waarbij een onderneming werd overgenomen met een zwakke concurrentiële positie,

- waarvoor een te hoog bedrag werd betaald,
 - waarbij de overgenomen onderneming niet geïntegreerd werd? Was er voldoende kennis over de overgenomen onderneming?
- Werden markten betreden zonder deze vooraf voldoende te verkennen?
 - Werd er voldoende aan marktonderzoek gedaan?
 - Was het verkoopsteam voldoende gemotiveerd en geschoold?
 - Werd er op een efficiënte wijze publiciteit gemaakt?
 - Heeft de onderneming langlopende contracten afgesloten met klanten tegen vaste prijzen?
 - Was de onderneming op een goede plaats gevestigd waardoor ze niet te veel wordt afgesloten van haar productiefactoren, leveranciers, klanten en andere belanghebbenden?
 - Kende de onderneming regelmatig opvallende onderbrekingen in de productieketting?
 - Had de onderneming grote voorraden? Roteerden de voorraden voldoende?
 - Waren de voorraden van de onderneming groot genoeg om aan de vraag te voldoen?
 - Verliepen de relaties met het personeel goed? Zijn er stakingen of onrusten geweest?
 - Was het personeel voldoende getraind voor zijn taken?
 - Waren er voldoende stimuli om het personeel te motiveren?
 - Waren er in de onderneming niet te veel werknemers waardoor de loonkosten overdreven hoog lagen?
 - Zijn er de voorbije jaren belangrijke werknemers uit de onderneming vertrokken?
 - Werden boekhoudkundige resultaten ook gebruikt als beleidsinstrument of beperkte de onderneming zich tot een jaarlijks vervullen van deze verplichte taak?
 - Werden cijfers in de boekhouding zodanig gemanipuleerd dat negatieve resultaten verborgen bleven?
 - Gebeurde er in de onderneming een nacalculatie van de kostprijzen?
 - Kende de onderneming de kostprijs van elk product/dienst?
 - Verliep de circulatie van boekhoudkundige en financiële informatie in de onderneming op een vlotte manier?
 - Verliep de communicatie binnen de onderneming goed?
 - Werden er activa in de onderneming onbenut gelaten?
 - Ingeval het een startende onderneming betreft: was er voldoende startkapitaal in de onderneming aanwezig en is dit goed aangewend? Werd het grootste deel van het eigen vermogen zelf ingebracht? Werden vrienden of familieleden aangesproken?

- Werden bij de startende onderneming de financiële behoeften goed ingeschat? Werd er rekening gehouden met de nodige werkingskosten en met de financiering van de beginvoorraad?
- Heeft de onderneming in te grote mate beroep gedaan op vreemd vermogen waardoor het moeilijk werd intrestlasten en aflossingen te voldoen?
- Waren er conflictsituaties tussen zaakvoerders, aandeelhouders, Raad van bestuur en/of management?
- Werd er binnen het bestuur te veel gedacht aan eigenbelang in plaats van ondernemingsbelang?
- Is de bedrijfsleider opgevolgd tijdens de laatste jaren?
Zo ja, door wie en was deze opvolger voldoende bekwaam en gemotiveerd?
- Is de onderneming in moeilijkheden gekomen door een echtscheiding of door andere familiale problemen?
- Was er sprake van fraude in de onderneming?
Zo ja, gebeurde dit:
 - met het oog op persoonlijk voordeel van de fraudeur(s),
 - met het oog op het verbeteren van de bedrijfsresultaten?