

OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN KLEINE EN JONGE DIENSTENONDERNEMING G *

Hubert Ooghe ¹

Nick Waeyaert ²

19 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

INHOUDSTAFEL

1. Inleiding.....	3
2. Historiek van onderneming D.....	5
3. Financiële analyse, FiTo-meter en FiTo-kompas.....	9
4. Analyse van de falingsoorzaken.....	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
5. Het falingspad van onderneming D.....	16
6. 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.

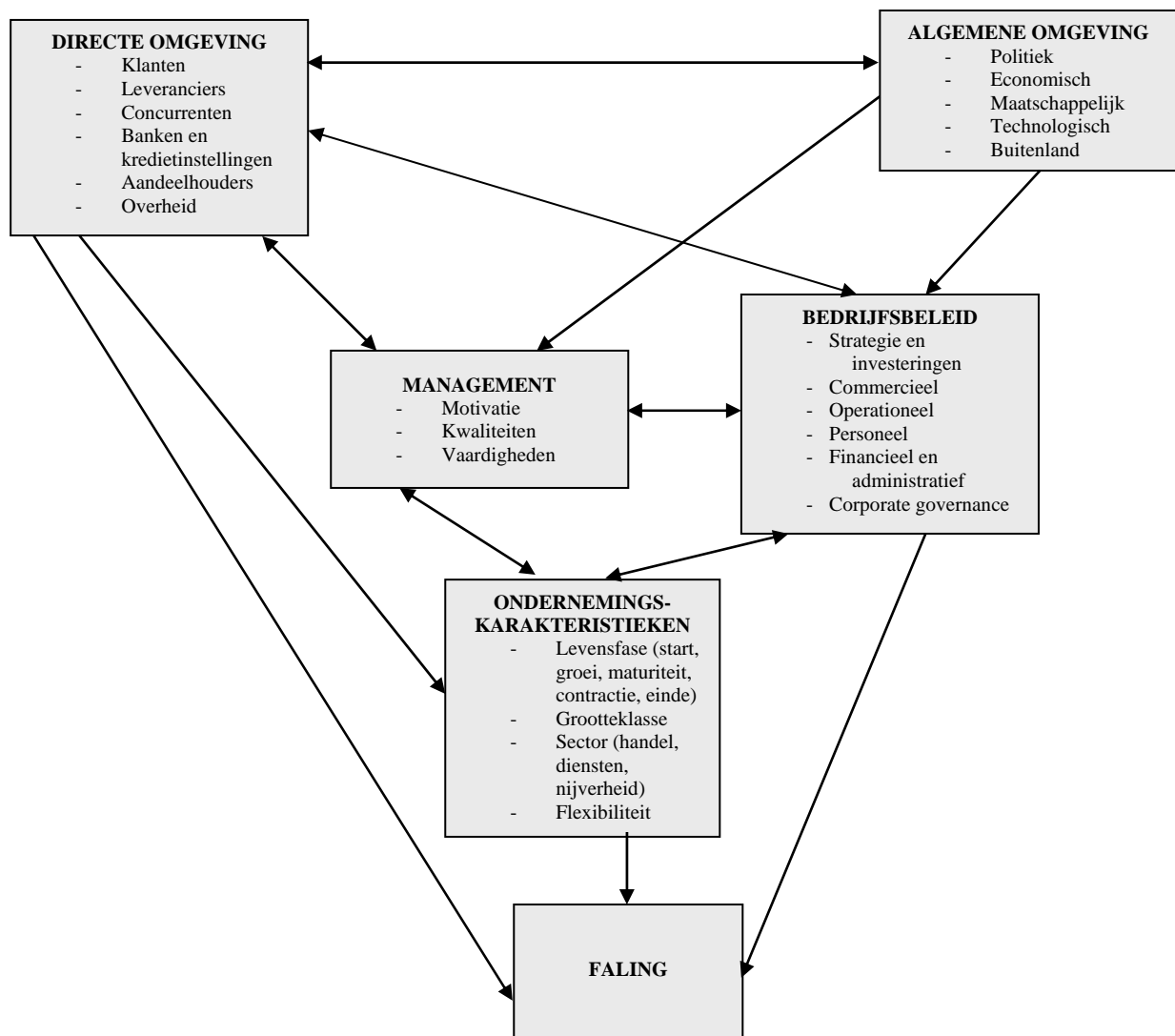
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden 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 et 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 kunnen faling 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 partners in de directe ondernemingsomgeving) en anderzijds factoren binnen de onderneming zelf. Deze laatste omvatten de motivatie, de kwaliteiten en vaardigheden van het management en het bedrijfsbeleid en 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 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

2. Historiek van onderneming G

Onderneming G was een kleine en jonge dienstenonderneming, opgericht op 16 maart 1998 onder de vorm van een NV met een beginkapitaal van 62 000 euro, onmiddellijk volstort. De onderneming was actief in NACE-BEL sector 722: realisatie van programma's en gebruiksklare systemen. De activiteiten van de onderneming waren gericht op het onderhoud van netwerken, het analyseren, ontwerpen, programmeren en eventueel uitgeven van gebruiksklare systemen, verlenen van advies met betrekking tot informaticaprogramma's, het verlenen van bijstand bij de toepassing van programma's, ontwikkeling van programmatuur, advisering in verband met programmatuur en webdesign. In tabel 2 zijn een aantal kerncijfers van onderneming G en hun evolutie opgenomen.

Tabel 2: Kerncijfers van onderneming G op basis van de laatste 4 beschikbare jaarrekeningen

	31/12/1998	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001
Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten)	1,0	3,0	3,0	2,0
Totaal Actief (000 EUR)	48	176	200	84
Eigen vermogen (000 EUR)	1	5	3	- 126
Omzet (000 EUR)	70	188	243	226
Toegevoegde waarde (000 EUR)	4	63	117	62
Personeelskosten (000 EUR)	145	105	154	64
Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR)	- 60	- 40	1	- 95
Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR)	- 61	- 54	- 32	- 129

Reeds van bij de start in 1998 kende onderneming G problemen: hun diensten drongen niet door tot de markt. De twee informaticaspecialisten, die de onderneming hadden opgericht, spitsten zich zeer sterk toe op webdesign en programmatuur, zonder echt oog te hebben voor de verkoop. Een extra personeelslid werd dan ook al snel in dienst genomen om de verkoop te stimuleren, maar kon dit tekort onvoldoende compenseren (gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003). Voor de financiering van de opstart werd een beroep gedaan op een aanzienlijk bedrag aan bankfinanciering (de schuldgraad of het vreemd/totaal vermogen was toen reeds meer dan 97%). Uit de jaarrekening van het eerste jaar (31/12/1998) blijkt dat de vorderingen op ten hoogste één jaar (44 000 EUR) 92 % uitmaakten van het totaal actief (48 000 EUR). Het verlies van het eerste boekjaar bedroeg dan ook meteen 61 000 EUR en ook de cash flow was negatief (- 60 000 EUR)

In juni 1999 kwam er toch nog een kapitaalsverhoging. Er werd tevens beslist om zich toe te spitsen op de multimedia-aspecten van het internet. Twee extra werknemers traden in dienst om administratie en verkoop te bevorderen. De omzet steeg spectaculair (van 70 000 EUR in 1998 naar 188 000 EUR in 1999). De gestegen personeelskosten waren echter te groot vergeleken met de omzet en de toegevoegde waarde, waardoor er in 1999 opnieuw een negatieve cash flow (- 40 000 EUR) en een negatief resultaat (-54 000 EUR) werd geboekt.

2000 bracht weinig verbetering: het verlies van 32 000 EUR kon, ondanks het ontslag van een personeelslid en het opnieuw gestegen omzetcijfer, niet vermeden worden. Intussen bedroeg de schuldgraad reeds 98,5 %. Het aantal dagen klantenkrediet was opgelopen tot 207, terwijl het aantal dagen leverancierskrediet 287 bedroeg.

In 2001 gingen zeer veel handelsvorderingen door het niet opvolgen van insolvable klanten verloren. Samen met het lagere omzetcijfer en de sterke stijging van de bedrijfskosten leidde dit tot een negatieve cash flow van 95 000 EUR en een verlies van 129 000 EUR. Het eigen vermogen, dat steeds licht positief was geweest, zakte hierdoor tot – 126 000 EUR. De onderneming was virtueel failliet.

Onderneming G werd op 21 maart 2003 op dagvaarding failliet verklaard bij vonnis van de Rechtbank van Koophandel te Gent. De onderneming had slechts vijf jaar bestaan en had enkel jaarrekeningen neergelegd voor de eerste vier jaar. Voor het jaar 2002 zijn daardoor geen cijfers beschikbaar.

Er werden na de faillietverklaring schuldvorderingen ingediend voor een totaal bedrag van 247 698,45 EUR. Het bedrag van de aanvaarde (bevoorrechte en gewone) schuldvorderingen bedroeg 182 772,81 EUR (Faillissementsdossier van onderneming G).

3. Financiële analyse en positioneringsroos (Ooghe H., Vandermoere P. en Waeyaert N., 2003)

De klassieke financiële analyse van de jaarrekening van een onderneming omvat verschillende methodes: tijds- en structuuranalyse van balans en resultatenrekening, vermogensstromen en kasstromenanalyse, ratio's en risico-indicatoren op basis van modellen voor succes en falen.

Een ratio is een verhoudingsgetal waarbij twee of meer gegevens uit de balans, resultatenrekening en/of toelichting aan elkaar gerelateerd worden om een beter inzicht te krijgen in de financiële situatie van een onderneming. Op basis van onderzoek en ervaring zijn voor deze studie 10 sleutelratio's gekozen die verschillende aspecten van de financiële situatie van een onderneming belichten.

- *toegevoegde waarde*: slaagt de onderneming erin voldoende waarde toe te voegen aan de aangekochte goederen en diensten en is de klant bereid daarvoor te betalen?

- *rendabiliteit*: welke resultaten worden bereikt in verhouding tot de verkopen en de ingezette middelen?
- *solvabiliteit*: kan een onderneming haar financiële verplichtingen i.v.m. interestbetaling en aflossing ten gevolge van schuldfinanciering nakomen?
- *liquiditeit*: is de onderneming in staat voldoende kasmiddelen te mobiliseren om haar kortlopende betalingsverplichtingen na te leven?

Een risico-indicator is een indicator die diverse, eventueel tegenstrijdige aspecten van de financiële toestand (zoals rendabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit) integreert. De opbouw van deze risicoscore, die varieert tussen 0 en 1, is gebaseerd op een empirische discriminantanalyse (statistische vergelijking) van lopende en falende ondernemingen. Een hoge score wijst op een hoog risico van de onderneming en bijgevolg een zwakke financiële positie, terwijl een lage score wijst op een sterke financiële positie van de onderneming. De risico-indicator op korte termijn meet de financiële sterkte of zwakte op korte termijn (binnen het jaar), terwijl de risico-indicator op middellange termijn verwijst naar de structurele situatie van de onderneming op middellange termijn (3 jaar).

In tabel 3 worden de 10 sleutelratio's en de 2 risico-indicatoren van onderneming G voor de laatste vier jaar weergegeven.

De positioneringsroos laat toe om een onderneming op basis van zijn financiële ratio's te positioneren ten opzichte van een groep van andere ondernemingen (de referentiegroep). Elk van de 12 lijnen op de roos stelt een sleutelratio of risico-indicator voor. Het middelpunt van de roos verwijst naar de zwakste onderneming in de referentiegroep (percentiel 0), terwijl de buitenste cirkel de sterkste onderneming in de referentiegroep (percentiel 100) voorstelt. Waar de andere cirkels de lijnen snijden, bevinden zich de kwartielen voor de desbetreffende referentiegroep. De kleinste cirkel binnenin staat voor percentiel 25 (Q1), de cirkel in het midden voor de mediaanonderneming of percentiel 50 (Q2) en de derde cirkel voor percentiel 75 (Q3). Op de positioneringsroos worden de scores van een bepaalde onderneming aangekruist. Als men deze punten vervolgens verbindt, bekomt men een veelhoek die in één oogopslag de financiële toestand van de desbetreffende onderneming of groep van ondernemingen onthult. Hierbij wijst een grote veelhoek, die zich naar de buitenkant van de roos uitbreidt, op een sterkere financiële situatie en wijst een kleine veelhoek op een zwakke financiële toestand.

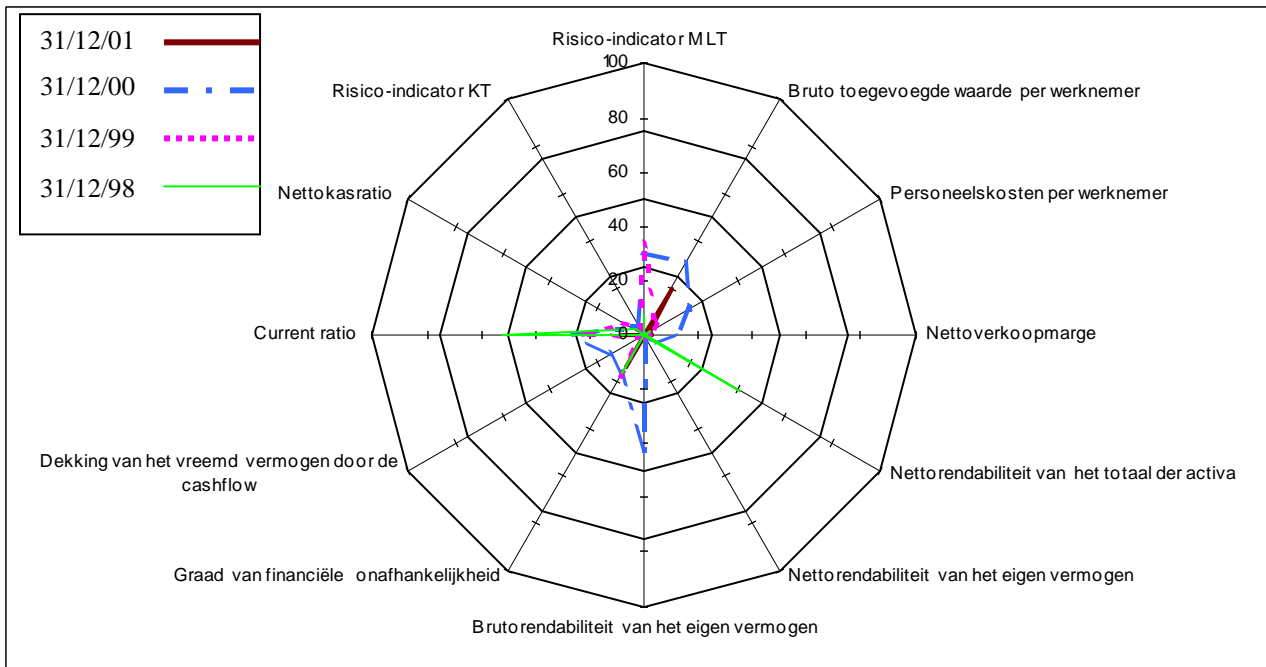
In figuur 2 wordt onderneming G gepositioneerd ten opzichte van het totaal van de kleine Vlaamse ondernemingen uit de sector zakelijke diensten (de referentiegroep). De percentielen van de scores van onderneming G worden op de positioneringsroos aangeduid en met elkaar verbonden. Naast 2001 zijn ook de 3 voorgaande jaren weergegeven. Alle ratio's en risico-indicatoren tonen aan dat onderneming G reeds van bij de start niet leefbaar was. In 2000 was er nog een kleine verbetering, maar ook hier zijn de cijfers duidelijk lager dan die van de Q1-onderneming (laagste 25%). Zowel wat de liquiditeit als de solvabiliteit en rendabiliteit betreft vertonen bijna alle Vlaamse ondernemingen uit de sector zakelijke diensten betere ratio's dan onderneming G. De positionering van de risico-indicatoren toont aan dat de onderneming tussen 1998 en 2001 jaarlijks bij de 4 % ondernemingen met het hoogste korte termijnrisico behoorde en ook steeds bij de 34 % ondernemingen met het hoogste lange termijnrisico (met uitzondering van het startjaar 1998).

Tabel 3: Sleutelratio's en Risico-indicatoren voor onderneming G voor de laatste 4 beschikbare jaarrekeningen

Ratio	Definitie	31/12/1998	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001
Bruto toegevoegde waarde per werknemer (000 EUR)	Bruto toegevoegde waarde / personeelsbestand	4	21	39	31
Personeelskosten per werknemer (000 EUR)	Totale personeelskost / personeelsbestand	64	51	35	72
Nettoverkoopmarge vóór belastingen (%)	Netto bedrijfsresultaat na niet-kaskosten / verkopen	-87,14	-56,38	-9,05	-52,21
Nettorendabiliteit van het totaal der activa vóór belastingen (%)	Netto resultaat na niet-kastkosten, vóór financiële kosten en vóór belastingen / totaal der activa	3,60	-28,41	-10,00	-129,76
Nettorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen (%)	Winst of verlies van het boekjaar na belastingen / eigen vermogen	-127,08	-108,00	-106,67	nvt ^a
Brutorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen (%)	Winst of verlies van het boekjaar na belastingen + niet-kaskosten = uitgebreide cashflow na belastingen / eigen vermogen	-600,00	-780,00	33,33	nvt ^a
7 Algemene graad van financiële onafhankelijkheid (%)	Eigen vermogen / totaal vermogen	2,08	2,84	1,50	-1,50
Dekking van het totaal vreemd vermogen door de cashflow (%)	Uitgebreide cashflow na belastingen / Vreemd vermogen	-127,66	-22,81	0,51	-45,24
Liquiditeitsratio in ruime zin of current ratio (x)	Beperkte vlottende activa / Vreemd vermogen op korte termijn	1,15	0,64	0,74	0,30
Nettokasratio (%)	(Geldbeleggingen + liquide middelen – financiële schulden op ten hoogste 1 jaar) / beperkte vlottende activa	-46,67	-28,97	-43,84	-185,71
Risico-indicator op korte termijn	Samengestelde risicoscore tussen 0 en 1	0,99	0,99	0,94	1,00
Risico-indicator op middellange termijn	Samengestelde risicoscore tussen 0 en 1	0,69	0,30	0,33	1,00

a : Niet van toepassing omwille van een negatief eigen vermogen

Figuur 2: Positioneringsroos van onderneming G op basis van de laatste 4 beschikbare jaarrekeningen



4. Analyse van de falingsoorzaken

Overeenkomstig het conceptueel verklaringmodel voor faling (figuur 1) worden de falingsoorzaken, die bij onderneming G terug te vinden zijn, besproken.

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

Het tijdstip waarop onderneming G op de markt kwam (1998) was allesbehalve optimaal. De achteruitgang van de algemene economische situatie was reeds voor alle ondernemingen voelbaar. Bij ondernemingen met activiteiten omtrent software en internet was deze neergang evenwel nog een groter. De crash, die zich op deze markt voordeed, leidde tot het terugtrekken van zeer veel investeerders. Het einde van de internetbubbel leidde meteen ook tot een afname van de interesse van veel klanten in internet- en softwarediensten. Bovendien werd het voor de gewone internetgebruiker steeds eenvoudiger om zélf websites te bouwen, iets waar veel bedrijven dan ook meteen gebruik van maakten om hun kosten te drukken. Ook op amateur-webbuilders werd steeds meer een beroep gedaan. Dit had tot gevolg dat de prijzen sterk moesten gedrukt worden om competitief te blijven (gesprek met bestuurder van

onderneming G, Aalst, 04/11/2003; gesprek met bankier van onderneming G, Antwerpen, 12/02/2004).

Een bijkomend probleem was de opkomst van de automatische afwijzingen van mailboxen op alles wat als reclame bestempeld wordt. Onderneming G had een patent verworven op een bepaald type e-flyer (een soort elektronische reclame die via mail wordt doorgestuurd). Deze werden (en worden) evenwel steeds meer als “spam” beschouwd en dus ook geweerd. Tegelijk wijzigden bestanden met emailadressen aan een heel hoog tempo. Bestaande adresbestanden werden met andere woorden zeer snel waardeloos (interview met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003).

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

Wat betreft de stakeholders, dient in het faillissement van onderneming G vooral naar de klanten verwezen te worden. De bedrijfswereld was inzake websites en multimedia veel te conservatief en daardoor kwam de reactie van de markt op de producten van de onderneming zeer traag op gang (gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003). Er moet echter wel op gewezen worden dat het falen van de verkoopsinspanningen er in grote mate toe bijgedragen heeft dat het klantenbestand ondermaats bleef. Vandaar dat men zich de vraag moet stellen of het verwijzen naar een te conservatieve bedrijfswereld wel gegrond is (gesprek met curator van onderneming G, Gent, 15/12/2003)

Problemen met financiële instellingen zijn er pas later in het falingsproces ontstaan. Onderneming G heeft steeds de nodige financiële middelen ter beschikking gekregen tot het ogenblik dat de redding de onderneming niet meer mogelijk bleek (gesprek met bankier van onderneming G, Antwerpen, 12/02/2004)

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

De meeste problemen van onderneming G terug te vinden zijn bij de manier waarop de onderneming geleid werd. Het bedrijf werd opgericht door twee personen die zich louter toededen op programmering en webdesign. Zij hadden weinig tot geen ervaring in het bedrijfsleven (gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003).

D. Bedrijfsbeleid

Door gebrek aan bedrijfservaring van de oprichters kregen de commerciële aspecten van het bedrijf reeds van bij de start onvoldoende aandacht. Het ontwikkelen van producten verliep wel voldoende vlot, maar er werd onvoldoende omzet gecreëerd om positieve resultaten te boeken. Hoewel het personeelsbestand later uitbreidde, bleef de verkoop ondermaats aangezien slechts één persoon deze taak op zich nam. De omzet steeg onvoldoende in vergelijking met de stijgende kosten, voornamelijk afkomstig van het personeel (gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003; gesprek met bankier van onderneming G, Antwerpen, 12/02/2004).

Bovendien was er een probleem met het opvolgen van klanten. Ondanks de mogelijkheden die zich voordeden om relaties op langere termijn op te bouwen, werden de contacten met klanten niet onderhouden. Nieuwe projecten met vroegere klanten kwamen er niet (gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003). Ook de opvolging van de betalingen van klanten leidde tot aanzienlijke problemen. De klantenkredieten werden niet in de hand gehouden en groot aantal verloren vorderingen leidde uiteindelijk tot het faillissement van de onderneming.

Hoewel het nodige startkapitaal wel aanwezig was, hebben de desiderata van bepaalde personen ertoe geleid dat de beschikbare middelen vrij snel verminderden. Zo waren er onmiddellijk vrij luxueuze bedrijfswagens voorzien. De leasingkosten hiervan waren te groot (gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003; gesprek met curator van onderneming G, Gent, 15/12/2003)

Naast de reeds eerder vermelde kosten die te hoog waren, moet vooral gewezen worden op de aanzienlijke bankfinanciering van bij de start. Bij gebrek aan omzet kon onderneming G moeilijk de schuldenlast verminderen en de interestlasten betalen. Achterstallen van BTW brachten bovendien nog eens extra lasten (boetes en interesten) met zich mee. Uiteindelijk leidde deze vicieuze cirkel ertoe dat noch de aandeelhouders, noch de kredietinstellingen bereid waren extra middelen te verschaffen (gesprek met bankier van onderneming G, Antwerpen, 12/02/2004)

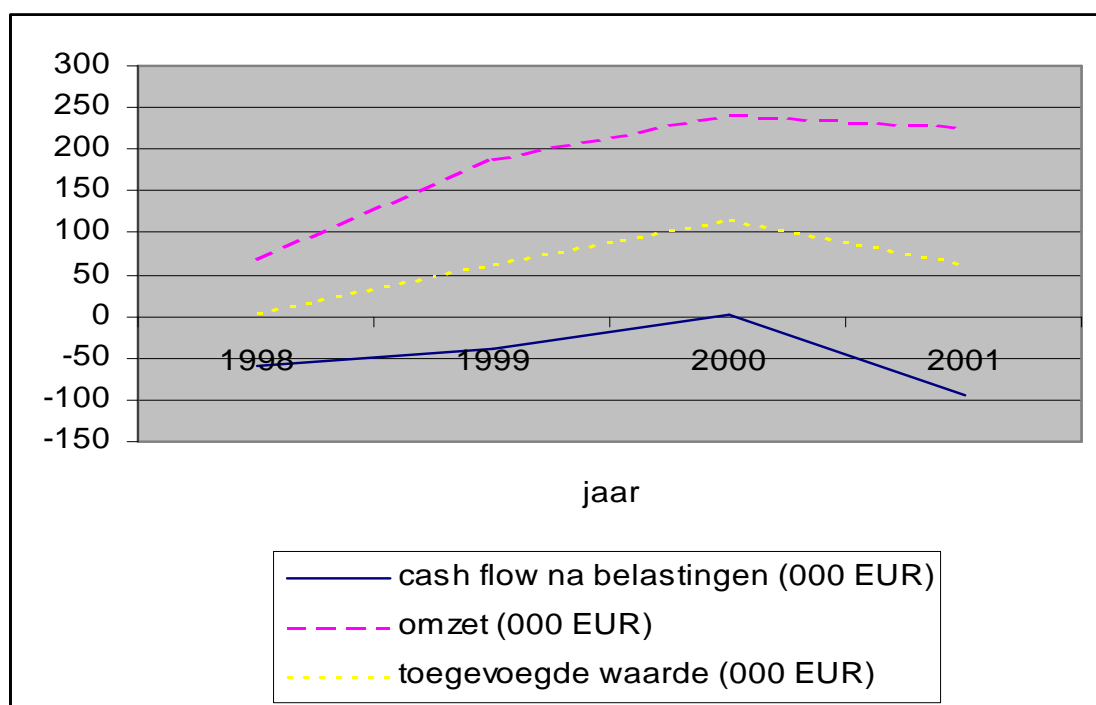
Conflicten tussen de bestuurders bleven vrijwel afwezig. Er werd wel te laat aan de alarmbel getrokken. Pogingen om uiteindelijk nog de verkoopcijfers te verhogen door het inzetten van freelance verkopers mislukten, aangezien deze niet beschikten over voldoende kennis van de producten en onvoldoende motivatie aan de dag legden (interview met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003; interview met bankier van onderneming G, Antwerpen, 12/02/2004)

In juli 2002 nam één van de bestuurders, die zorgde voor een groot deel van de ontwerpen van onderneming G, ontslag. Vanaf dat moment werden de activiteiten van het bedrijf dan ook in grote mate stopgezet.

5. Het falingspad van onderneming G

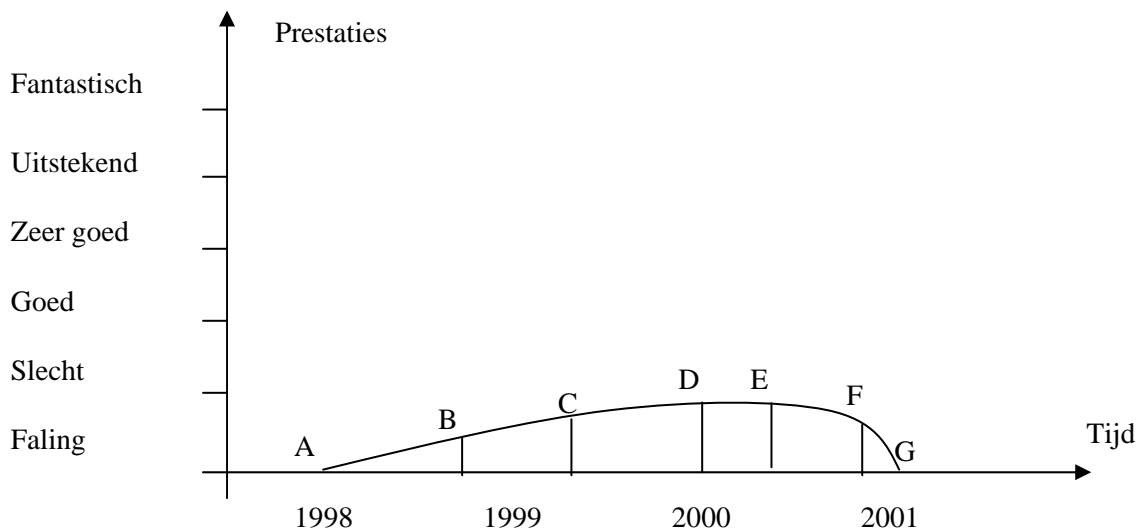
In figuur 3 is een grafiek weergegeven van de cash flow na belastingen, de omzet en de toegevoegde waarde van onderneming G voor de laatste vier beschikbare boekjaren. Deze grafiek lijkt zeer goed op het falingspad type 1 dat Argenti (1976) onderscheidt. In figuur 4 wordt dit falingspad type 1 beschreven voor onderneming G.

Figuur 3: Cashflow na belastingen, omzet en toegevoegde waarde van onderneming G op basis van de laatste vier beschikbare jaarrekeningen



Op tijdstip A (16/03/1998) wordt de onderneming opgericht. De oprichters van de onderneming hebben echter een gebrek aan ervaring in het bedrijfsleven en richten zich voornamelijk op ontwikkeling van software. Het startkapitaal, dat het wettelijk verplichte minimum bijna niet overschrijdt, wordt voor een deel gebruikt voor de persoonlijke wensen van de oprichters. Bij gebrek aan commerciële aanleg, kasplanning en budgettering komt de onderneming niet hoger dan punt B. In punt C (1999) wordt duidelijk dat de oprichters de kosten sterk hebben onderschat en dat de omzet sterk overschat is. Maatregelen dringen zich op en extra personeelsleden wordt in dienst genomen om de verkoop te verhogen. Dit resulteert in een sterke stijging van de omzet, gecombineerd met een al even sterke stijging van de kosten. De reeds hoge schuldgraad stijgt verder door het verkrijgen van extra bankfinanciering (punt D, 2000). De resultaten blijven evenwel ondermaats en de maatregelen van de bestuursleden komen te laat en volstaan niet om de cijfers te verbeteren. Op tijdstip E blijkt het onmogelijk te worden de hoge personeelskosten nog te dragen. Een ontslag van personeel volgt, maar dit brengt dan weer een daling van de omzet met zich mee. In 2001 is de terugval groot (punt F). Het niet opvolgen van de uitstaande handelsvorderingen leidt tot een gigantisch verliescijfer en een sterk negatief eigen vermogen. Onderneming G is op dat moment niet langer in staat schulden af te lossen en interesten te betalen en gaat in falings (punt G).

Figuur 4: Het falingspad type 1 van Argenti, toegepast op onderneming G



6. Samenvatting

Indien we de situatie van onderneming G vergelijken met het conceptuele falingsmodel in figuur 1, vallen een aantal zeer duidelijke gelijkenissen op. De verschillende factoren, die mogelijks tot faling kunnen leiden, zijn voor de besproken onderneming allemaal aanwezig. Ook de links tussen deze factoren zijn opvallend. Niet elke groep factoren is echter even belangrijk voor het falen van onderneming G.

Figuur 5 geeft het eerder opgebouwde falingsmodel weer, specifiek toegepast op de factoren die bij onderneming G van belang zijn geweest.

De rol van externe factoren (algemene omgeving en directe ondernemingsomgeving) is vrij beperkt. In de algemene omgeving speelt vooral de economische toestand een rol. De andere factoren (politiek, maatschappij, technologie en buitenland) hangen uiteraard samen met de economie, maar zijn in deze case van ondergeschikt belang. Deze algemene factoren hebben uiteraard een sterke invloed gehad op de directe ondernemingsomgeving. Ten gevolge van de verzwakte economie zijn vooral de klanten voorzichtiger geworden in hun beslissingen. Met de overige stakeholders kreeg onderneming G pas moeilijkheden toen de problemen in de onderneming reeds aanzienlijk waren. Deze kunnen dan ook niet als de (directe) falingsoorzaak beschouwd worden.

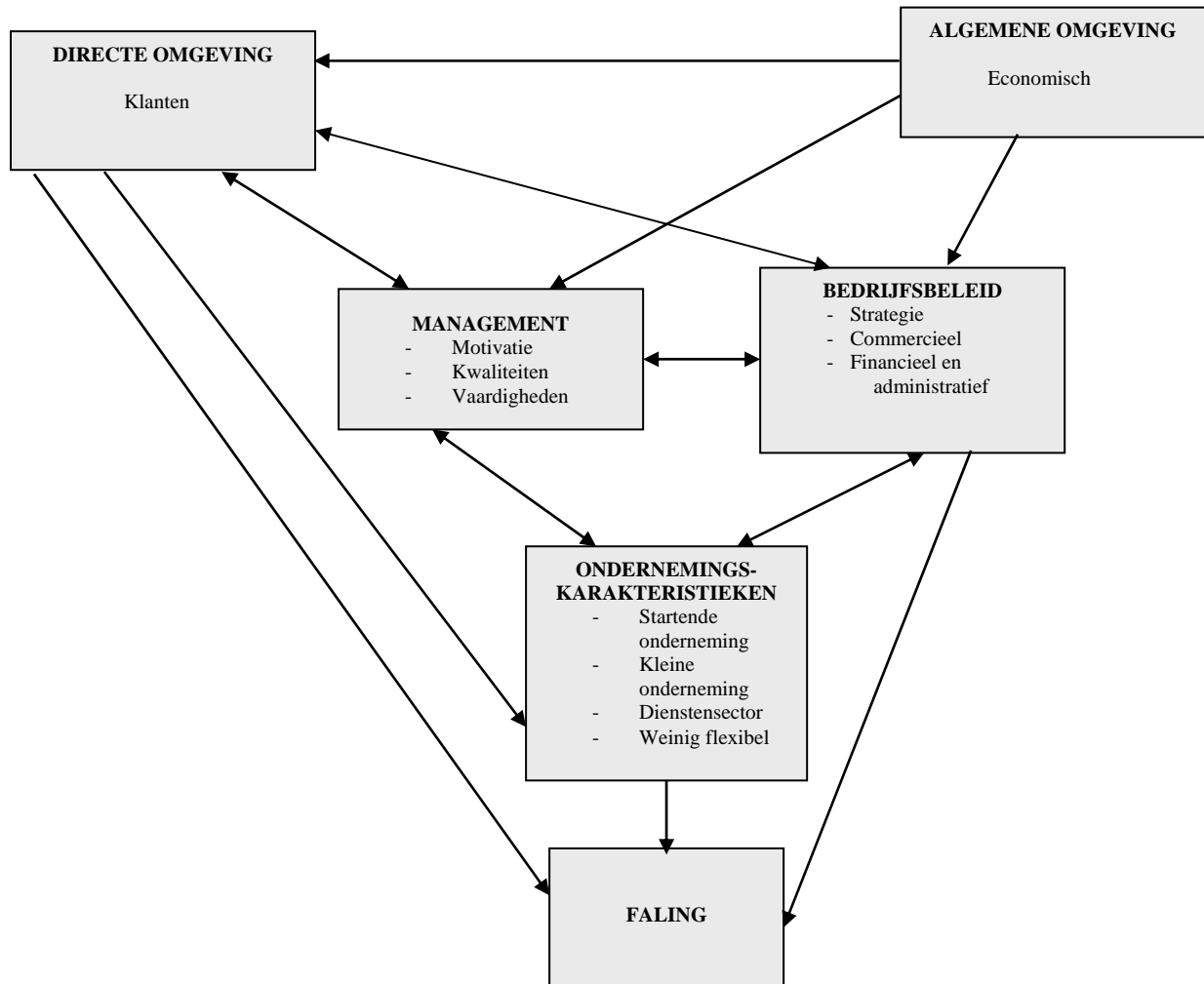
De voornaamste falingsoorzaken zijn duidelijk bij het management en hun bedrijfsbeleid terug te vinden. Het gebrek aan ervaring in de bedrijfswereld, het ontbreken van voldoende verkoopsinspanningen, de gebrekkige klantenopvolging, de persoonlijke desiderata van het management en het te laat reageren op moeilijkheden, hebben bij onderneming G het hele falingsproces op gang getrokken. De motivatie van het management is negatief beïnvloed door de externe marktfactoren, terwijl omgekeerd de relaties met klanten allesbehalve optimaal verliepen.

Vooraf commercieel heeft onderneming G gefaald. Maar ook in strategie, en op financieel en administratief vlak falen schoot de onderneming tekort.

De verschillende falingsoorzaken, die bij onderneming G terug te vinden zijn, vertonen overeenkomsten met het type van onderneming. Vooral het feit dat deze onderneming een starter is, brengt een aantal typische kenmerken naar boven zoals een gebrek aan ervaring en

een gebrek aan startkapitaal. De commerciële problemen ontstonden vooral door de scheiding tussen ontwikkeling van de producten en het aan de man brengen ervan. Door een tekort aan flexibiliteit in de onderneming werd te laat of helemaal niet gereageerd.

Figuur 5: Het conceptueel falingsmodel van Ooghe en Waeyaert, toegepast op onderneming G



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

Faillissementsdossier van onderneming G, Griffie van de Rechtbank van Koophandel, Gent.

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 bankier van onderneming G, Antwerpen, 12/02/2004.

Gesprek met bestuurder van onderneming G, Aalst, 04/11/2003.

Gesprek met curator van onderneming G, Gent, 15/12/2003.

Jaarrekeningen van onderneming G, 31/12/1998, 31/12/1999, 31/12/2000 en 31/12/2001.

Ooghe H., Vandermoere P. en Waeyaert N., De financiële toestand van de Belgische ondernemingen 2003, Intersentia, Antwerpen, 103 blz.

Ooghe H. en Waeyaert N., 2004, Oorzaken van faling: 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. 363-382.

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., 2003

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)?
- Was er sprake van een algemene economische verandering zoals een devaluatie, een monetaire crisis?
- Had de onderneming problemen door de invoering van de euro?
- Kreeg de onderneming moeilijkheden ten gevolge van wijzigingen in de bevolkingssamenstelling?
- 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?

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

- 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 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
 - invoerbeperkingen
 - vertraging van betaling door openbare besturen
 - prijsreguleringen
 - wetten op loon- en arbeidsduur
 - specifieke milieuwetten
- Was er sprake van overdreven sociale lasten/fiscale druk?
- 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?

B. Het bedrijfsbeleid

- Werden er investeringen gedaan waarbij achteraf bleek dat:
 - de kost hoger lag dan 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?

- 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?
- Werden markten betreden zonder deze vooraf voldoende te verkennen?
 - Werd er voldoende aan marktonderzoek gedaan?
 - Was het verkoopsteam voldoende gemotiveerd?
 - 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 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?