

# OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN KLEINE EN JONGE HANDELSONDERNEMING K\*

Hubert Ooghe <sup>1</sup>

Nick Waeyaert <sup>2</sup>

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.

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

<sup>2</sup> 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](mailto:hubert.ooghe@vlerick.be)

## INHOUDSTAFEL

1. Inleiding.....	3
2. Historiek van onderneming K.....	5
3. Financiële analyse en positioneringsroos.....	10
4. Analyse van de falingsoorzaken.....	14
A. De algemene omgeving of macro-(economische) factoren.....	14
B. De directe omgeving of de partners van de onderneming.....	14
C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management.....	15
D. Bedrijfsbeleid.....	16
5. Het falingspad van onderneming K.....	17
6. Samenvatting.....	20
Bronnen.....	22
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.

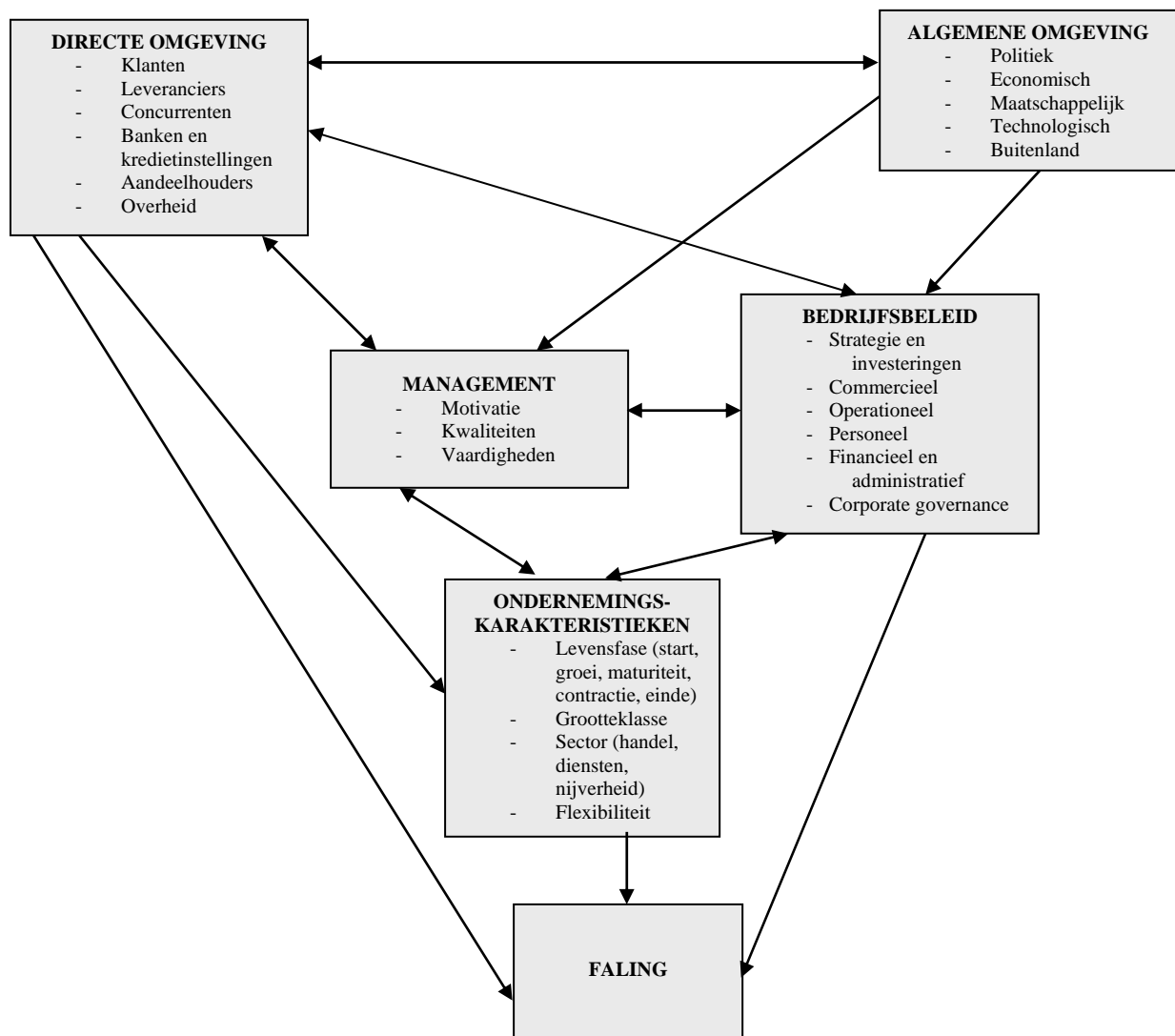
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden 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 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

In deze paper wordt een kleine en jonge handelsonderneming, onderneming K, bestudeerd.

## **2. Historiek van onderneming K**

Onderneming K, een kleine en jonge handelsonderneming, werd opgericht op 8 juli 1997 door VO onder de vorm van een BVBA met een beginkapitaal van 18 550 euro, waarvan één derde volstort. De zetel van de vennootschap was oorspronkelijk gevestigd te Zwalm. De onderneming was actief in NACE-BEL sector 52113: superettes (verkoopsoppervlakte tussen 100 en 400 m<sup>2</sup>). Het doel van de vennootschap was de uitbating van een Spar-Express in Gent. Het handelspand en de inboedel van deze winkel werden geleasd van het Nederlandse supermarktconcern NV Laurus, toenmalig eigenaar van Spar Retail. In tabel 2 zijn een aantal kerncijfers van onderneming K en hun evolutie opgenomen.

Tabel 2: Kerncijfers van onderneming K op basis van de 5 beschikbare jaarrekeningen

	30/06/1998	30/06/1999	30/06/2000	30/06/2001	30/06/2002
Omzet (000 EUR)	462	604	644	619	630
Toegevoegde waarde (000 EUR)	21	8	32	31	22
Personeelskosten (000 EUR)	14	18	37	46	54
Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten)	1	1	1	2	2
Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR)	0	-14	-13	-25	-54
Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR)	3	-18	-17	-29	-58
Totaal actief (000 EUR)	49	159	160	161	151
Eigen vermogen (000 EUR)	9	-9	-26	-55	-104

Eind augustus 1997, bijna twee maand na de oprichting van onderneming K, ging VO een samenwerkingsverband aan met VW om samen een superette uit te baten. Deze laatste stond reeds op het punt een andere Spar-winkel in Gent over te nemen en zou door de samenwerking mede-uitbater worden van onderneming K. VW richtte op 29 augustus 1997 dan ook een eigen BVBA op, onderneming VW (NACE-BEL sector 5211: niet-gespecialiseerde kleinhandel in winkels in overwegend voedings- en genotmiddelen). De zetel van onderneming VW was oorspronkelijk gevestigd in een huurwoning vlakbij de plaats waar de Spar-winkel van VW effectief werd uitgebaat (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent).

De start van onderneming K verliep moeizaam. Er werd gedurende het eerste boekjaar een kleine winst van ongeveer 3 000 euro geboekt bij een omzet van 462 000 euro. De slechte locatie van de onderneming was in grote mate de reden voor de slechte start. De zaakvoerder van onderneming K vestigde zijn handelszaak in een omgeving waar er eveneens een aantal grootwarenhuizen gevestigd waren. De potentiële klanten verkozen hun inkopen te doen bij warenhuizen, waar een breder productgamma te verkrijgen was aan een veel lagere prijs. Daarenboven was er bij onderneming K zo goed als geen parkeergelegenheid. De klanten die wél langskwamen beperkten zich tot zeer kleine aankopen (gesprek met rechter-commissaris

van onderneming K, 1 december 2004, Gent). Ondanks de winst bedroegen de leveranciersschulden na een jaar reeds 31 000 euro, op een totaal passief van 49 000 euro. De toegevoegde waarde en de resultaten van de onderneming moesten dan ook drastisch verbeteren om te kunnen overleven.

Bij onderneming VW was de situatie nog ernstiger. De omzet van 194 000 euro was te laag om de bedrijfskosten van 215 000 euro (waarvan 202 000 euro aan handelsgoederen) te dragen. Met een verlies van 18 000 euro was de toekomst van deze BVBA toen al onzeker. In tabel 3 zijn een aantal kerncijfers van onderneming VW en hun evolutie opgenomen.

*Tabel 3: Kerncijfers van onderneming VW op basis van de laatste 4 beschikbare jaarrekeningen*

	30/06/1998	30/06/1999	30/06/2000	30/06/2001	30/06/2002
Omzet (000 EUR)	194	50	53	27	15
Toegevoegde waarde (000 EUR)	-8	2	6	-2	5
Personeelskosten (000 EUR)	14	18	37	46	54
Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten)	0	0	0	0	0
Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR)	-11	9	5	-5	4
Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR)	-18	6	2	-8	2
Totaal actief (000 EUR)	25	15	13	8	2
Eigen vermogen (000 EUR)	-12	-5	-3	-11	-1

In november 1998 besloot VW iets aan de situatie van zijn eigen onderneming te doen. Hij stelde voor de woning, die als maatschappelijke zetel voor zijn onderneming VW diende, niet langer te gebruiken. Hij beëindigde de huur en overtuigde VO tegelijk tot de aankoop van een appartement gelegen in de buurt van onderneming K. VO ging akkoord, ondermeer aangezien het eventuele verdwijnen van VW, die meer ervaren was in financieel en commercieel beheer, voor zijn zaak dramatisch zou zijn. Het appartement werd aangekocht door onderneming K voor 70 188 euro. Voor de betaling werd op 24 november 1998 een hypothecair krediet aangeaan bij KBC voor 61 973 euro met einddatum 31 december 2018. De inboedel van de vroegere maatschappelijke zetel van onderneming VW werd ook doorverkocht aan onderneming K. VW zou het appartement bewonen en hiervoor maandelijks huurgeld betalen

aan onderneming K. Tevens werd de maatschappelijke zetel van onderneming VW overgebracht naar dit appartement (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004).

In het tweede boekjaar (afgesloten op 30/06/1999) behaalde onderneming K een omzet van 604 000 euro. De totale bedrijfskosten liepen echter op tot 620 000 euro en ook de financiële kosten lagen na de aankoop van het appartement hoger. Het eigen vermogen van de onderneming werd negatief (- 9 000 euro) terwijl het totaal actief verdrievoudigd was (tot 159 000 euro).

Onderneming VW was voorlopig wel gered. Door de verkoop van de inboedel van het appartement met meerwaarde en door een aantal andere meerwaarden kon VW eind 1999 een uitzonderlijk resultaat boeken van 17 000 euro. Deze oplossing zou evenwel slechts tijdelijk zijn want het bedrijfsresultaat was opnieuw negatief (- 10 000 euro). De winst bleef dan ook beperkt tot 6 000 euro.

Intussen was een nieuw samenwerkingsverband ontstaan tussen beide uitbaters. In Gent investeerden ze samen in een nieuwe Spar-winkel. Deze superette, die wel goed gelegen was en bovendien parkeermogelijkheid bood, zou een veel hogere omzet moeten halen en zou zo wel winstgevend moeten zijn. De onderneming (onderneming P) werd opgericht op 30 augustus 1999 (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent).

In het boekjaar dat op 30/06/2000 werd afgesloten, veranderde er zo goed als niets aan de activastructuur van onderneming K. Aan passivazijde daarentegen daalde het eigen vermogen verder tot -26 000 euro tengevolge van de toename van het overgedragen verlies. De leveranciersschulden liepen op van 46 000 euro naar 67 000 euro en de omzet, die was toegenomen tot 644 000 euro, lag opnieuw lager dan de bedrijfskosten (655 000 euro). Het verlies van het boekjaar bedroeg 17 000 euro. VW had intussen nog geen huur betaald, maar hield vol dat hij deze later zou storten (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent).

Bij onderneming VW kwam er evenmin verbetering. De BVBA behaalde een nettowinst na belastingen van 2 000 euro. De kleine winst was te verklaren door gedaalde bedrijfskosten. Intussen had VW op 10 augustus 2000 nog een nieuwe BVBA opgericht in Gent. Deze groothandel in granen, zaden en diervoeders zou slechts twee maal een jaarrekening

neerleggen. Deze groothandel behaalde in 2002 zo goed als geen omzet meer en leed een verlies van 97 000 euro. De eerste RSZ-dagvaarding dateerde reeds van oktober van dat jaar, maar uiteindelijk zou deze groothandelszaak pas failliet verklaard worden op 28 mei 2004.

In 2001 kwamen er evenmin aanzienlijke veranderingen bij onderneming K. De leveranciersschulden bleven stijgen (tot 99 000 euro) en het negatieve eigen vermogen zakte verder tot – 55 000 euro. Het nettoverlies van het boekjaar na belastingen bedroeg – 29 000 euro. Er werd door VW nog steeds zo goed als geen huurgeld betaald. De problemen werden zelfs nog groter toen bleek dat VW regelmatig geld van de bankrekening van de onderneming haalde voor eigen gebruik. Hij had hier immers een volmacht toe. Ook uit de inhoud van de kas verdween regelmatig een som geld (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent).

Ondernemingen VW en P boekten in 2001 verliezen van respectievelijk 8 000 euro en 34 000 euro.

Halfweg 2002 kon de samenwerking tussen VO en VW niet meer verder gaan. Door het uitblijven van beloofde huurgelden en door het regelmatig verduisteren van de inhoud van de kas, kwam er een rechtszaak tegen VW. Op 15 juli 2002 werd de huur van het appartement bij verstekvonnis van de Vrederechter ontbonden en werd VW veroordeeld tot betaling van 17 352,40 euro achterstallige huurgelden, plus de interesten. In datzelfde jaar zouden de drie besproken ondernemingen hun laatste jaarrekening neerleggen (gesprek met rechter-commissaris van onderneming K, 1 december 2004, Gent).

Het verlies van onderneming K werd in 2002 dubbel zo groot (- 58 000 euro) als in 2001. De leveranciersschulden waren opgelopen tot 150 000 euro. Onderneming VW haalde een kleine winst van 2 000 euro, terwijl de gezamenlijk opgerichte onderneming P in 2002 een verlies van 28 000 euro leed.

Vanaf maart 2003 verliep alles vrij snel. Er werd een procedure in afzetting aangevat tegen VW betreffende de BVBA P. Op 13 maart veranderde VO de maatschappelijke zetel van zijn onderneming K ook naar het pand waar de superette effectief gevestigd was.

Twee weken daarna besliste NV Laurus de huurovereenkomst van de Spar-Express op te zeggen. De Nederlandse groep wilde al haar Belgische winkels verkopen aan Colruyt. De winkels, die geen winstpercentage van 25% haalden, werden opgedoekt. De winkeluitrusting

van onderneming K en de voorraad werden terug opgehaald. Een deel van de reeds betaalde voorraad werd geleverd aan onderneming P (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent). De uitbating van onderneming K werd hiermee stopgezet. Tegelijk kwamen er RSZ-dagvaardingen tegen de ondernemingen K en P.

Op 13 juni 2003 werd onderneming K bij vonnis van de Rechtbank van Koophandel te Gent failliet verklaard. Op 23 juli volgde onderneming P. Onderneming VW is eind 2004 nog steeds lopend, maar heeft nog geen jaarrekening 2003 neergelegd.

### **3. Financiële analyse en positioneringsroos (Ooghe H., Collewaert V. en Vandermoere P., 2004)**

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 4 worden de 10 sleutelratio's en de 2 risico-indicatoren van onderneming K voor de laatste vier jaarrekeningen weergegeven.

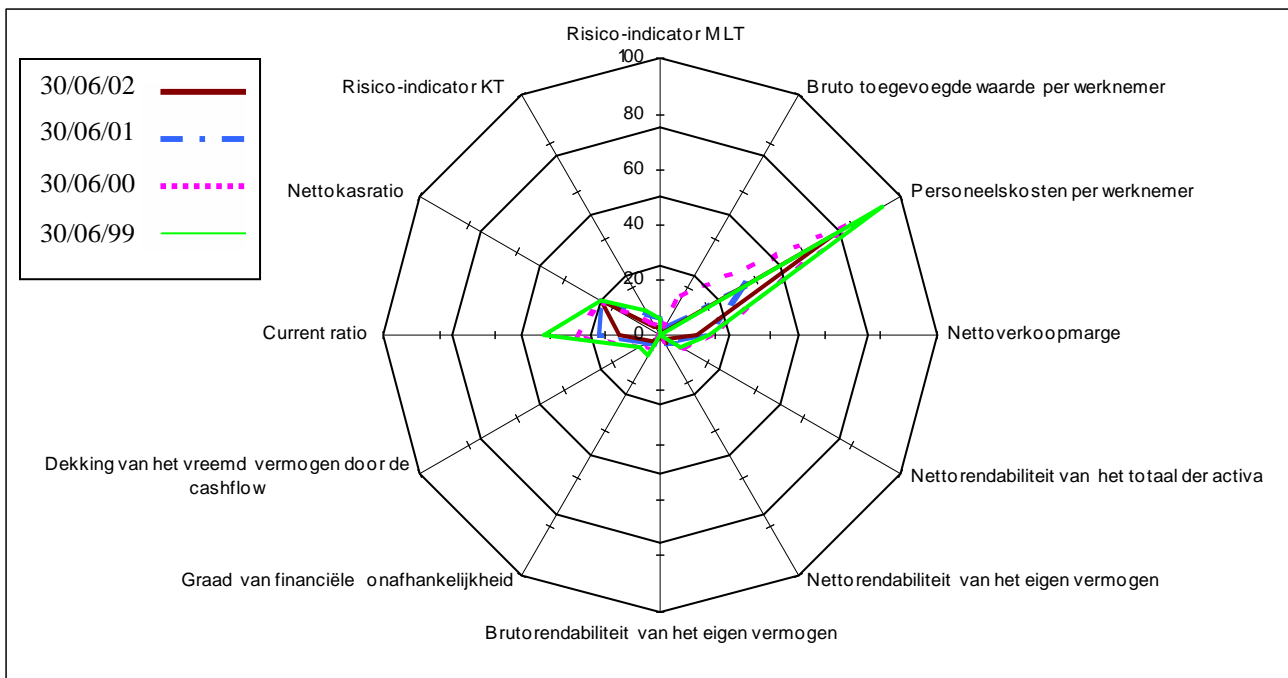
De positioneringsroos laat toe om een onderneming op basis van zijn financiële ratio's te positioneren ten opzichte van een groep van andere ondernemingen (de referentiegroep). Elk van de 12 lijnen op de roos stelt een sleutelratio of risico-indicator voor. Het middelpunt van de roos verwijst naar de 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 K op basis van haar jaarrekeningen gepositioneerd ten opzichte van het totaal van de kleine Vlaamse ondernemingen uit de kleinhandelssector (de referentiegroep). De percentielen van de scores van onderneming K worden op de positioneringsroos aangeduid en met elkaar verbonden. Naast 2002 zijn ook de 3 voorgaande jaren weergegeven. Alle ratio's en risico-indicatoren tonen aan dat onderneming K nooit leefbaar is geweest. De laatste twee jaar is de veelhoek op de positioneringsroos zelfs bijna onzichtbaar klein. Onderneming K genereerde een extreem lage bruto toegevoegde waarde per werknemer. De uitzonderlijk lage personeelskosten per werknemer konden dit slechts gedeeltelijk compenseren. Op vlak van rendabiliteit en solvabiliteit behoorde de onderneming voortdurend tot de 10% zwakste kleine Vlaamse ondernemingen uit de kleinhandelssector (met

uitzondering van de nettoverkoopmarge, waar onderneming K steeds tot de 20% zwaksten behoorde). Ook wat betreft de liquiditeit behoorde onderneming K constant tot de zwakkere helft (current ratio) of zelfs het zwakste kwartiel (nettokasratio) van de referentiegroep.

Zowel op korte als op middellange termijn bevond onderneming K zich voortdurend in een risicovolle situatie. Op korte termijn behoorde de onderneming continu tot de 10% meest risicovolle kleine Vlaamse ondernemingen uit de kleinhandelssector. Wat betreft het risico op middellange termijn scoorde onderneming K nog slechter: ze behoorde steeds tot de 6% zwakste ondernemingen van de referentiegroep.

*Figuur 2: Positioneringsroos van Onderneming K op basis van de laatste 4 beschikbare jaarrekeningen*



Tabel 4: Sleutelratio's en risico-indicatoren voor onderneming K voor de laatste 4 beschikbare jaarrekeningen

Ratio	Definitie	30/06/1999	30/06/2000	30/06/2001	30/06/2002
Bruto toegevoegde waarde per werknemer (000 EUR)	Bruto toegevoegde waarde / personeelsbestand	8	32	16	11
Personeelskosten per werknemer (000 EUR)	Totale personeelskost / personeelsbestand	18	37	23	27
Nettoverkoopmarge vóór belastingen (%)	Netto bedrijfsresultaat na niet-kaskosten / verkopen	-2,48	-1,71	-3,39	-6,03
Nettorendabiliteit van het totaal der activa vóór belastingen (%)	Netto resultaat na niet-kaskosten, vóór financiële kosten en vóór belastingen / totaal der activa	-8,81	-6,25	-13,04	-23,84
Nettorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen (%)	Winst of verlies van het boekjaar na belastingen / eigen vermogen	nvt <sup>a</sup>	nvt <sup>a</sup>	nvt <sup>a</sup>	nvt <sup>a</sup>
Brutorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen (%)	Winst of verlies van het boekjaar na belastingen + niet-kaskosten = uitgebreide cashflow na belastingen / eigen vermogen	nvt <sup>a</sup>	nvt <sup>a</sup>	nvt <sup>a</sup>	nvt <sup>a</sup>
Algemene graad van financiële onafhankelijkheid (%)	Eigen vermogen / totaal vermogen	-5,57	-16,25	-34,16	-68,87
Dekking van het totaal vreemd vermogen door de cashflow (%)	Uitgebreide cashflow na belastingen / Vreemd vermogen	-7,74	-6,45	-11,57	-20,39
Liquiditeitsratio in ruime zin of current ratio (x)	Beperkte vlottende activa / Vreemd vermogen op korte termijn	1,08	0,87	0,67	0,46
Nettokasratio (%)	(Geldbeleggingen + liquide middelen – financiële schulden op ten hoogste 1 jaar) / beperkte vlottende activa	0,13	0,19	0,20	0,13
Risico-indicator op korte termijn	Samengestelde risicoscore tussen 0 en 1	0,73	0,81	0,94	0,99
Risico-indicator op middellange termijn	Samengestelde risicoscore tussen 0 en 1	0,78	0,81	0,91	0,98

a : Niet van toepassing omwille van een negatief eigen vermogen

#### **4. Analyse van de falingsoorzaken**

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

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

De algemene omgeving kan bij onderneming K niet als oorzaak worden aangewezen. De achteruitgang van de economische situatie had op onderneming K zo goed als geen impact. De enige invloed die de recessie had, was op de partners van onderneming K. De verzwakking van de economie leidde tot vlugger en strikter optreden van de moedermaatschappij en van de banken. Het falingsproces verliep hierdoor sneller, hoewel het er niet door werd in gang gezet.

Ook politieke, maatschappelijke of technologische beïnvloedende factoren waren niet aan de orde (gesprek met rechter-commissaris van onderneming K, 1 december 2004, Gent).

##### **B. De directe omgeving of de partners van de onderneming**

Concurrentie kan bij de faling van onderneming K als onrechtstreekse falingsoorzaak worden beschouwd. Onderneming K kon op prijs onmogelijk concurreren tegen een aantal grotere supermarkten die in dezelfde buurt gevestigd waren. Bovendien was de service, die geboden werd, niet beter dan bij deze supermarkten. De omzet bleef bijgevolg ondermaats. Er dient evenwel opgemerkt te worden dat de grote supermarkten reeds langer in deze omgeving gevestigd waren. Onderneming K is dus niet weggeconcurrereerd door nieuw opgerichte supermarkten. De keuze van de vestiging van de onderneming getuigt met andere woorden van een gebrekkig marktinzicht en kan veeleer als oorzaak beschouwd worden (gesprek met rechter-commissaris van onderneming K, 1 december 2004, Gent; gesprek met bankier van onderneming K, 9 december 2004, Gent).

In de directe omgeving van onderneming K waren er verder zo goed als geen partijen die voor probleemsituaties zorgden. Er kan dan ook niet gesproken worden van rechtstreekse falingsoorzaken in de directe omgeving. Aangezien onderneming K reeds van bij de start in een slechte financiële situatie verkeerde en onvoldoende omzet behaalde om dit goed te maken, was het logisch dat banken en leveranciers op hun hoede waren. De hoofdbankier van

de BVBA had reeds een hypothecair krediet toegestaan en was dan ook niet meer bereid nog extra middelen te verschaffen. Met de leveranciers waren er lange tijd geen problemen. Onderneming K probeerde het aantal dagen leverancierskrediet te beperken. Toch liep dit aantal op van 24 dagen in 1998 tot 90 in 2002 (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent; gesprek met bankier van onderneming K, 9 december 2004, Gent).

Het aantal dagen klantenkrediet was zo goed als nul, aangezien het om een kleinhandelszaak gaat.

Een directe partner, die wel een invloed had op het falingsproces, was het Nederlandse supermarktconcern NV Laurus. Een verandering in de prijspolitiek van de hoofdmaatschappij heeft er volgens de uitbaters van onderneming K immers voor gezorgd dat het onmogelijk werd om het opgelegde winstpercentage van 25% te behalen. Ook in het faillissementsdossier wordt deze gewijzigde prijspolitiek vermeld. Toch moet de impact ervan genuanceerd worden. Het feit dat de omzet van onderneming K steeds ondermaats is geweest, betekent dat de onderneming ook met de vroegere prijspolitiek niet leefbaar was. Hoewel NV Laurus door het eigen personeel al meermaals beschuldigd is van een slecht sociaal beleid en zelfverrijking, was het niet onlogisch dat de moedermaatschappij in 2003 de leasingovereenkomst met de reeds jaren verlieslatende Spar-Express opzegde (gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent; gesprek met rechter-commissaris van onderneming K, 1 december 2004, Gent).

### **C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management**

De meeste oorzaken van de ondergang van onderneming K zijn terug te vinden bij de manier waarop de onderneming geleid werd. Hoewel er voldoende motivatie aanwezig was, valt op dat gebrek aan ervaring en managementkwaliteiten een grote invloed gehad hebben. Het bedrijf werd geleid door twee personen. De zaakvoerder VO was onervaren en niet in staat de superette alleen te leiden. Toen hij de kans zag uitbater te worden van een Spar-express, ging hij hierop in zonder zich vragen te stellen over afzetmarkt, potentiële klanten en dus potentiële omzet en vooral winstgevendheid. De naburige grote supermarkten schrikten hem niet af. De superette zou immers in een 'volksbuurt' gevestigd zijn. Hij was daarnaast ook onvoldoende doortastend in de omgang met mede-uitbater VW. Deze had wel reeds enige ervaring in ondernemerschap en was dus nodig voor de financiële en commerciële aspecten van de zaak.

Hij maakte echter misbruik van de mogelijkheden waarover hij beschikte door regelmatig geld van onderneming K voor eigen gebruik te ontvreemden. Bovendien maakte hij een aantal voor de onderneming zeer nadelige keuzes, die wel ten gunste kwamen van zichzelf of van zijn andere onderneming VW, met name de aankoop van het appartement en de inboedel van de vroegere maatschappelijke zetel van VW. (gesprek met rechter-commissaris van onderneming K, 1 december 2004, Gent).

#### **D. Bedrijfsbeleid**

Door een gebrek aan managementkwaliteiten bij de zaakvoerders was er eigenlijk geen strategie. Er werd niet nagedacht over de in te slagen weg, noch over een latere bijsturing ervan. Beslissingen werden genomen zonder de mogelijke gevolgen te onderzoeken. De zaakvoerder VO hield zich enkel bezig met het uitbaten van een superette in zeer enge zin: het aankopen van de nodige voorraad en het verkopen hiervan aan klanten. De grootste fouten waren terug te vinden bij de marktbeoordeling en het commercieel beleid. Met de oprichting van een Spar-Express werd een geografische markt betreden waar geen plaats meer was voor een extra concurrent, zeker niet indien deze zijn producten verkocht aan hogere prijzen dan de andere supermarkten. De geboden klantenservice kon dit onmogelijk goed maken. Er werden geen inspanningen geleverd om klanten te binden en het gebrek aan parkeermogelijkheden hield eveneens een aanzienlijk cliënteel weg. Een eenvoudig marktonderzoek had hier tot duidelijkere inzichten kunnen leiden betreffende de gekozen locatie van uitbating.

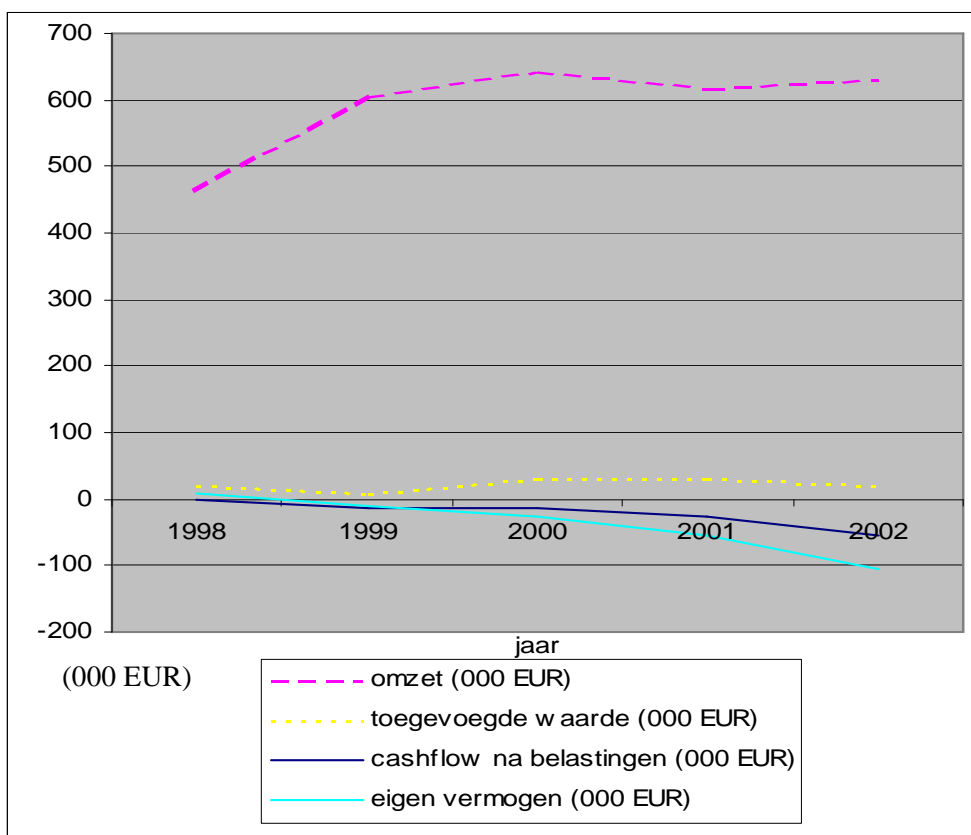
De manier waarop omgegaan werd met de financiële rekeningen, heeft eveneens onrechtstreeks bijgedragen tot de moeilijkheden. VW paste in de mate van het mogelijke creatieve boekhoudtechnieken toe om zijn eigen onderneming VW zo positief mogelijk in beeld te brengen. Dit gebeurde echter ten koste van onderneming K dat met hogere kosten en hogere verliezen geconfronteerd werd tengevolge van de ingrepen van VW. De aankoop van een appartement was voor onderneming K allesbehalve noodzakelijk en had dan ook nefaste gevolgen voor deze niet winstgevende BVBA. Door het overnemen van de inboedel van onderneming VW was deze laatste weliswaar (tijdelijk) gered, maar kwam onderneming K nog meer in de rode cijfers terecht.

Uiteindelijk hebben de frauduleuze handelingen van mede-uitbater VW geleid tot conflictsituaties met zaakvoerder VO. Het doordrijven van zijn eigen wil en vooral het nalaten van de betaling van maandelijkse huurgelden leidde tot een ontregeling van de samenwerking.

## 5. Het falingspad van onderneming K

In de figuur 3 is een grafiek weergegeven van de cash flow na belastingen, de omzet en de toegevoegde waarde van onderneming K voor de laatste vier beschikbare boekjaren. Op beide grafieken is ook het eigen vermogen voorgesteld omdat deze de neergang van de onderneming duidelijk weergeeft. Het is duidelijk dat deze jonge onderneming nooit winstgevend is geweest. Het falingspad verloopt dan ook in zekere mate gelijk met het falingspad type 1 dat Argenti (1976) onderscheidt. In figuur 4 wordt dit falingspad type 1 beschreven voor onderneming K.

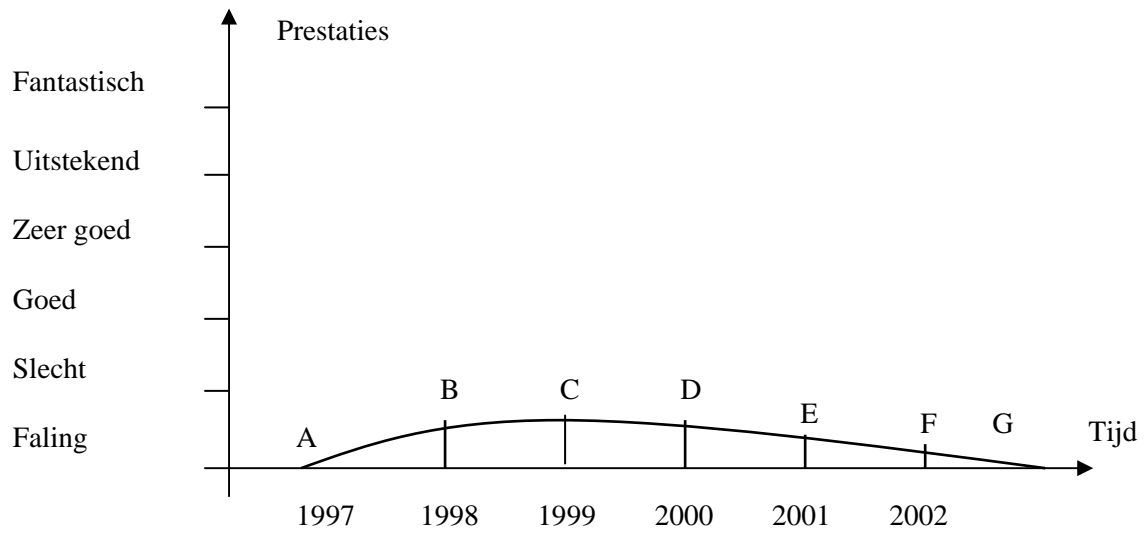
*Figuur 3: Cashflow na belastingen, omzet, toegevoegde waarde en eigen vermogen van onderneming K op basis van de laatste vier beschikbare jaarrekeningen*



Op tijdstip A (08/07/1997) wordt de onderneming opgericht. Dit gebeurt echter zonder voldoende voorafgaand marktonderzoek. De zaakvoerder VO van de onderneming heeft geen ervaring in het bedrijfsleven. Deze superette wordt gevestigd in de omgeving van een aantal grootwarenhuizen, die aan lagere prijzen kunnen verkopen. Bovendien is er een gebrek aan commercieel beleid en strategie, waardoor het prijsverschil niet kan goedgeemaakt worden door service. De omzet ligt dan ook te laag om de bedrijfskosten te vergoeden en de onderneming komt niet hoger dan punt B (juni 1998).

In punt C (1999) is de omzet wel behoorlijk gestegen, maar de bedrijfskosten zijn nog meer toegenomen. Het eigen vermogen wordt negatief. Onderneming K koopt, op aandringen van mede-uitbater VW, een appartement aan waar deze laatste verblijft. Gedurende het jaar 2000 (punt D) komt er weinig verandering: de leveranciersschulden, de bedrijfskosten en het verlies lopen verder op. De mede-uitbater VW van de onderneming laat intussen ook na om de nodige huurgelden te betalen voor het appartement. Ook in 2001 (punt E) wordt de situatie ernstiger. Het eigen vermogen en het nettoresultaat van het boekjaar worden sterk negatief. Ook intern wordt de situatie onhoudbaar: de mede-uitbater VW betaalt nog steeds geen huurgelden aan onderneming K en maakt zelfs regelmatig de kas of bankrekening leeg voor persoonlijk gebruik. Uiteindelijk leidt dit dan ook tot een rechtszaak, waarin de mede-uitbater VW veroordeeld wordt tot betaling van de huurgelden. Het verlies van de onderneming wordt in 2002 dubbel zo groot (punt F). Begin 2003 beslist het supermarktconcern, N.V. Laurus, om haar niet winstgevende winkels op te doeken. De winkeluitrusting en voorraad worden opgehaald en de uitbating wordt stopgezet. Kort daarna volgen de RSZ-dagvaardingen en het faillissementsvonnis (punt G).

*Figuur 4: Het falingspad type I van Argenti, toegepast op onderneming K*



## 6. Samenvatting

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

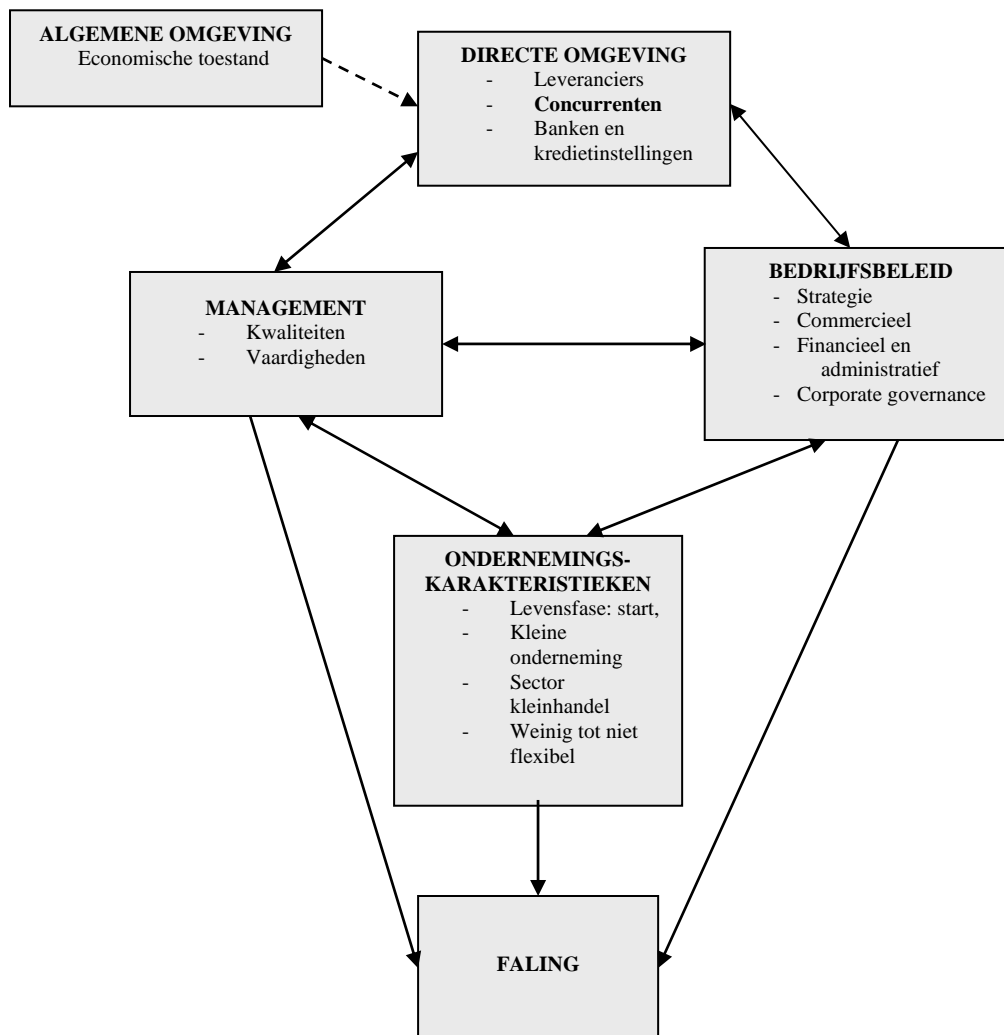
Figuur 5 geeft het eerder opgebouwde falingsmodel weer, specifiek toegepast op de factoren die bij onderneming K van toepassing waren.

De rol van de externe factoren (algemene omgeving en directe ondernemingsomgeving) is zeer beperkt. In de algemene omgeving speelt enkel de economische toestand een kleine rol. De andere factoren (politiek, maatschappij, technologie en buitenland) hangen uiteraard samen met de economie, maar zijn in deze case van ondergeschikt belang. De algemeen economische toestand heeft een lichte invloed gehad op de directe ondernemingsomgeving, die hierdoor sneller en strikter optrad. Ten gevolge van de verzwakte economie zijn o.m. de banken voorzichtiger geworden in hun beslissingen. De recessie heeft ook voor een deel invloed gehad op de beslissing van het supermarktconcern N.V. Laurus om alle niet winstgevendende winkels te sluiten. Met deze stakeholders kreeg onderneming K echter pas moeilijkheden toen de problemen in de onderneming reeds aanzienlijk waren. Ze kunnen dan ook niet als werkelijke falingsoorzaak worden beschouwd, maar versterkten reeds bestaande moeilijkheden.

De belangrijkste falingsoorzaken zijn duidelijk bij het management en hun bedrijfsbeleid terug te vinden. Hoewel er van gebrek aan motivatie geen sprake was, hebben het gebrek aan kennis van ondernemerschap en het gebrek aan ervaring, samen met een aantal persoonlijke kenmerken, ertoe geleid dat het reeds van bij de start verkeerd ging. Zonder enig voorafgaand marktonderzoek werd een superette gevestigd tussen een aantal grootwarenhuizen, die producten aanboden tegen lagere prijzen en bovendien, in tegenstelling tot onderneming K, parkeergelegenheid boden. De omzet was dan ook elk jaar opnieuw onvoldoende om de bedrijfskosten te kunnen vergoeden. Het frauduleus uitmelken van de onderneming door een mede-uitbater heeft het jaarlijks optredende verlies alleen maar groter gemaakt en verziekte uiteindelijk ook de samenwerking tussen de uitbaters.

Het management van onderneming K had niet de mogelijkheid om zich flexibel op te stellen. Enkel een verandering van locatie kon eventueel als een mogelijke oplossing beschouwd worden, maar de overlevingskansen van een identieke winkel op een andere plaats zouden wellicht eveneens gering zijn.

*Figuur 7: Het conceptueel falingsmodel van Ooghe en Waeyaert, toegepast op onderneming K*



## 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](http://www.just.fgov.be/index_nl.htm)

Faillissementsdossier van onderneming K, 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 K, 9 december 2004, Gent.

Gesprek met mede-uitbater VO van onderneming K, 23 november 2004, Gent.

Gesprek met rechter-commissaris van onderneming K, 1 december 2004, Gent.

Jaarrekeningen van onderneming K, 30/06/1998, 30/06/1999, 30/06/2000, 30/06/2001 en 30/06/2002.

Jaarrekeningen van onderneming P, 30/06/2000, 30/06/2001 en 30/06/2002.

Jaarrekeningen van onderneming VW, 31/12/1998, 31/12/1999, 31/12/2000, 31/12/2001 en 31/12/2002.

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 faling: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringmodel, 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?