

OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN KLEINE EN JONGE INDUSTRIËLE ONDERNEMING C *

Hubert Ooghe ¹

Sofie De Prijcker ²

Herwerkte versie
3 april 2006



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



* 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, sofie.deprijcker@ugent.be

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Historiek van onderneming C.....	6
3. Financiële analyse, FiTo-meter en FiTo-kompas.....	18
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..	16
D. Bedrijfsbeleid.....	16
5. Het falingspad van onderneming C.....	18
6. Samenvatting.....	21
Bronnen.....	23
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.

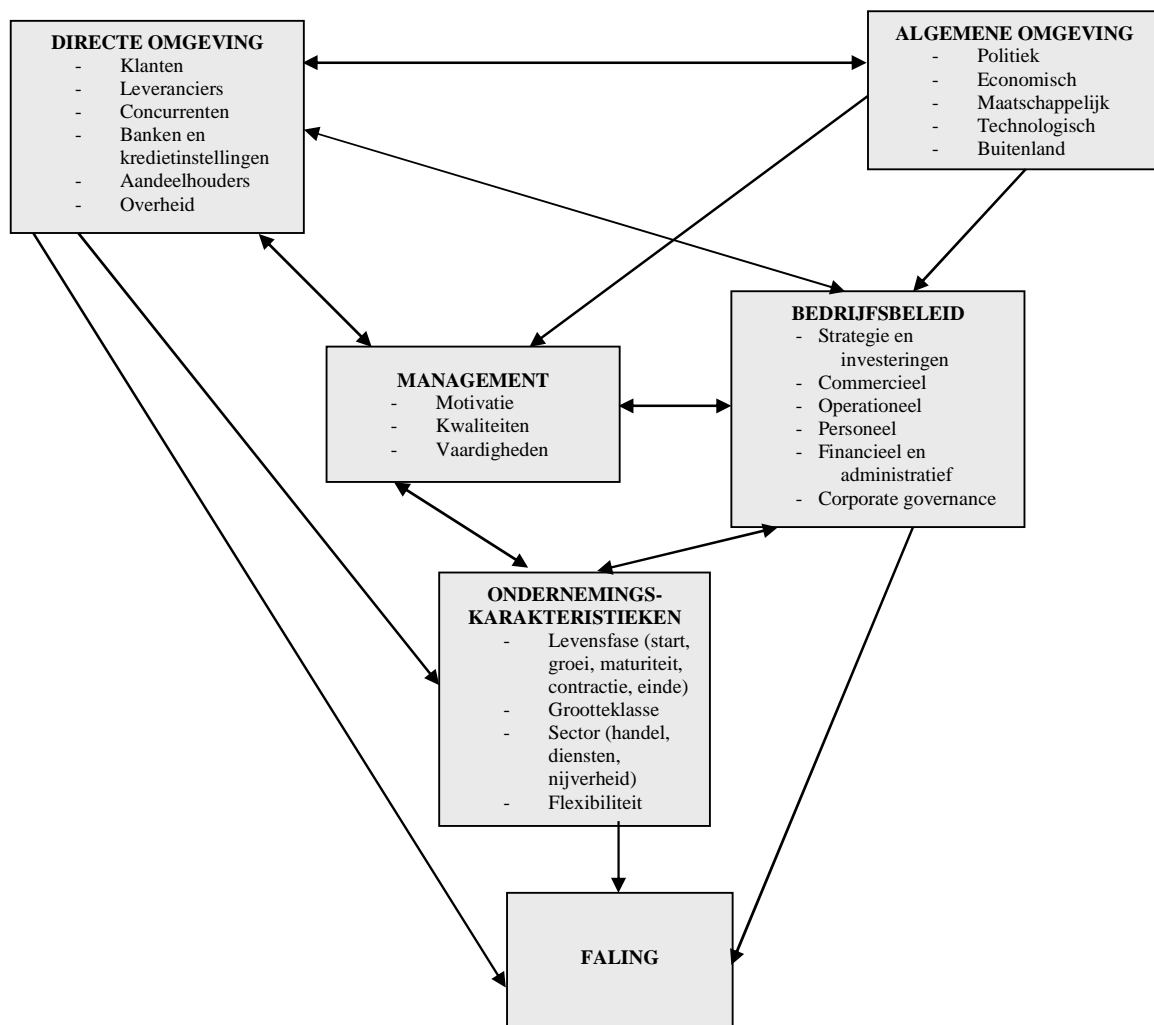
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden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

2. Historiek van onderneming C

Onderneming A was een succesvolle KMO in het havengebied. De bestuurder van A wou verder groeien in het zakenleven. Onderneming A beschikte daarenboven over voldoende financiële middelen om een dergelijke investering te financieren. Samen met een andere onderneming B besloot ze een gefailleerde onderneming over te nemen die gespecialiseerd was in het bouwen van stalen installaties.

Eind 1998 werd C opgericht. A en B brachten elk 50% van het kapitaal in, B stelde de zaakvoerder aan. Onderneming C wilde zich focussen op de realisatie van ambitieuze projecten voor grote bedrijven. Deze projecten duurden gemiddeld 3 à 4 maanden. Bij haar opstart had ze minder dan 10 personeelsleden in dienst (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005).

De markt waarin C actief was, kende een vrij hoge groei eind de jaren '90. Aan klanten had de onderneming geen gebrek. Daarenboven beschikte de zaakvoerder over een toekomstvisie, maar hij miste de nodige ervaring binnen de bouwsector. Hij was zich onvoldoende bewust van de gevaren die gepaard gaan met onderaanneming in grote projecten. Hij maakte dikwijls mondelinge afspraken met andere aannemers tijdens de werken zonder schriftelijke garanties te eisen. Deze werkwijze veroorzaakte betwistingen van facturen. Geregeld waren er discussies over de prijs en over de uitvoering van de werken. Eén betwisting werd zelfs voor de rechtbank uitgevochten. Hoewel de onderneming in de meeste gevallen, ook in de rechtszaak, in het gelijk werd gesteld, waren de verliezen en de extra kosten aanzienlijk.

De afhankelijkheid van grote firma's hield nog een ander nadeel in. C beschikte niet over voldoende onderhandelingsmacht om rendabele prijzen te bedingen. Ook de betalingsmodaliteiten spelen dikwijls in het nadeel van kleine bedrijven zoals C (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Na anderhalf jaar bleek de onderneming onvoldoende rendabel. Het eerste boekjaar, dat wel 16 maanden duurde, werd afgesloten met een zware verliezen. Het eigen vermogen van €248.000 was reeds verminderd met een derde. Ook decashflow was negatief.

Onderneming A was zich gedurende het eerste anderhalf jaar onvoldoende bewust van de ernst van de situatie doordat de bestuurders van A onvoldoende betrokken waren bij de dagelijkse leiding van de firma.

Van zodra A op de hoogte was van de slechte resultaten, ontstonden er al snel discussies met de zaakvoerders van C en B. Volgens het bestuur van A was de incompetentie van de door B opgedrongen zaakvoerder de grote oorzaak van slechte resultaten. De situatie tussen beide aandeelhouders was niet meer leefbaar en er werd beslist om de zaak aan één van beide over te laten. In de lente van 2000 besliste A firma C volledig over te nemen en een nieuwe zaakvoerder aan te stellen. Ook nu werd er niet gezocht naar een manager met voldoende ervaring binnen de sector. Men lette vooral op de commerciële kwaliteiten en vond ervaring minder belangrijk (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Omwille van de groei binnen de sector besloot C te innoveren in nieuwe technologische toepassingen. Dit zou eveneens bijdragen tot de verbetering van de marges. De eerste plannen waren reeds door de eerste zaakvoerder gemaakt, maar werden gesteund en verder uitgevoerd onder het nieuwe management. De innovatie werd voor 40% betaald door het Instituut voor Wetenschap en Technologie. Na de onderzoeksfase werd er echter beslist om niet verder te gaan met het project daar er reeds vele andere spelers actief waren op de markt. Vooral Nederlandse en Duitse firma's konden de werken aan goedkopere tarieven uitvoeren (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005).

Door de mislukking van het innovatieproject ging de onderneming verder met de bouw van installaties voor grote ondernemingen, vooral ondernemingen uit de voedingssector. Er werden extra personeelsleden aangeworven om de werken uit te voeren (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Een jaar na de aanstelling van de nieuwe zaakvoerder bleek dat de managementswissel niet tot de verhoopte kentering leidde. In tabel 2 is duidelijk te zien dat de onderneming nog steeds onvoldoende rendabel was. De toegevoegde waarde was onvoldoende om naast de personeelskosten ook nog alle overheadkosten te dragen. Dit resulteerde in een lage cashflow en een negatief resultaat (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005, jaarrekeningen van onderneming C).

Tabel 2: Kerncijfers van onderneming C op basis van de 3 beschikbare jaarrekeningen

	31/03/2000 16 maanden	31/03/2001 12 maanden	31/03/2002 12 maanden
Toegevoegde waarde (000 EUR)	355	441	527
Personeelskosten (000 EUR)	353	381	499
Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten)	8	12	15
Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR)	-16	28	52
Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR)	-83	-32	-26
Totaal actief (000 EUR)	773	745	1.015
Eigen vermogen (000 EUR)	165	133	107

De huidige zaakvoerder had weliswaar een onmiskenbaar commercieel talent, maar hij liet na om de kosten van de onderneming te berekenen en te beïnvloeden. Daardoor was men zich binnen de onderneming onvoldoende bewust van de kosten en ging men onderhandelingen met potentiële klanten aan zonder voldoende op de hoogte te zijn van de prijzen die men aan klanten kon aanrekenen. Daarnaast waren er steeds meer betwistingen met klanten over de kwaliteit van het werk. De aandeelhouders kwamen tot de conclusie dat de onderneming, ook onder het nieuwe leiderschap, op lange termijn niet kon overleven. Begin 2002 werd er besloten om zo snel mogelijk een overnemer te zoeken (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Het management van A en C nam ondertussen opnieuw deel aan innovatieve projecten, deze keer een project om tegels in roestvrij staal te produceren. Dit project werd opgestart in samenwerking met een andere vennootschap Q. Deze onderneming zou de basisproductie op zich nemen en C zou instaan voor de afwerking en de installatie van de materialen. Op het moment dat het project zijn finale fase inging, kwam er echter een machtswissel binnen onderneming Q.

Het nieuwe bestuur van Q besloot eind 2002 om niet meer verder te gaan met het project. Bovendien werden enkele facturen van C betwist. Dit was voor het reeds noodlijdende C de doodsteek.

De reeds bestaande achterstand ten aanzien van RSZ en BTW werd nog groter. Enkele maanden later waren alle liquiditeiten van de onderneming opgebruikt. Bovendien had de onderneming nog steeds geen overnemer gevonden (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

Zonder extra geld was het voortbestaan van C uitgesloten. Het management probeerde noodgedwongen om extra financiering van de bank te bekomen via een investeringsplan. De bank was echter, mede door de enorme verliezen van de voorbije maanden niet, geneigd om nog extra financiering toe te staan, zeker niet indien er geen extra waarborgen van de moederonderneming A tegenover stonden. A was echter niet bereid om extra waarborgen te geven daar de slaagkansen van C beperkt waren (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

In februari 2003, vier jaar na haar oprichting, wordt het faillissement van C uitgesproken.

3. Financiële analyse, FiTo[®]-meter en FiTo[®]-kompas (Ooghe H., Spaenjers C. en Vandermoere P., 2005)

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 modellen ter voorspelling voor succes en falen.

Deze casestudie maakt gebruik van de FiTo[®]-meter (Ooghe H. en Spaenjers C., 2005). De FiTo[®]-meter is een nieuwe maatstaf voor de financiële toestand van een onderneming en maakt gebruik van acht ratio's. 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. Financiële ratio's kunnen betrekking hebben op de vier verschillende basisdimensies van de financiële gezondheid van een onderneming:

- *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?

De acht geselecteerde ratio's worden eerst teruggebracht tot een getal tussen 0 en 1 via een logittransformatie. De FiTo[®]-score wordt vervolgens berekend door de waarden van de verschillende ratio's te combineren door middel van een eenvoudig rekenkundig gemiddelde. Een hoge (lage) FiTo[®]-score geeft aan dat de onderneming financieel gezond (on gezond) is en weinig (veel) kans heeft om te falen.

In de uiteindelijke voorstelling van de FiTo[®]-meter worden de logitscores van de individuele ratio's weggelaten, aangezien ze geen toegevoegde waarde creëren en enkel een tussenstap zijn voor de berekening van de eindscore. Wel worden percentielen toegevoegd – een onderneming heeft percentiel x voor een bepaalde ratio als $x\%$ van de ondernemingen van de gekozen referentiegroep lager of gelijk scoort aan deze onderneming.

In tabel 3 wordt onderneming C voor de periode 2000-2002 gepositioneerd ten opzichte van alle ondernemingen in de sector DE-2811 Vervaardiging van metalen constructiewerken.

De FiTo[®]-meter toont duidelijk aan dat de financiële situatie van de onderneming niet rooskleurig was. Uit de evolutie van de percentielscores blijkt bovendien dat de financiële structuur van de onderneming ongewijzigd zwak bleef. De nieuwe bedrijfsleider kon de situatie weinig of niet verbeteren.

Uit de lage waarde van de ratio bruto toegevoegde waarde/ personeelskosten blijkt dat de marge van de onderneming net voldoende was om de personeelskosten te dekken. Er was te weinig resultaat om andere kosten te dragen, waardoor ook de rendabiliteitsratio's laag of negatief waren.

Ook de liquiditeit en de solvabiliteit van de onderneming was alarmerend. Behalve op de graad van financiële onafhankelijkheid behoorde de onderneming steeds tot de 25% slechtst presterende ondernemingen. Vooral de negatieve nettokasratio wijst op zware betalingsmoeilijkheden. Uit deze scores blijkt dat het voor de onderneming steeds moeilijk was om zowel op korte als op lange termijn te overleven.

Tabel 3: FiTo[®]-meter van onderneming C op basis van de drie beschikbare jaarrekeningen

	2000		2001		2002	
	Ratio	Percentiel	Ratio	Percentiel	Ratio	Percentiel
Bruto toegevoegde waarde / personeelskosten	100,37%	7	115,93%	21	105,61%	12
Nettorendabiliteit totaal actief voor belastingen	-6,62% (a)	6	-0,86%	12	-0,25%	16
Nettorendabiliteit eigen vermogen na belastingen	-37,53% (a)	3	-23,77%	5	-24,64%	8
Graad van zelffinanciering	-10,70%	9	-15,35%	6	-13,87%	7
Graad van financiële onafhankelijkheid	21,38%	36	17,92%	28	10,56%	17
KT financiële schuldgraad (-)	36,94%	8	35,37%	9	29,19%	16
Dekking van het vreemd vermogen door cashflow	-1,90% (a)	6	4,14%	17	5,41%	21
Nettokasratio	-35,14%	2	-37,71%	3	-38,00%	2
FiTo[®]-score (= som logit / 8)	0,4956	4	0,5045	5	0,5006	6

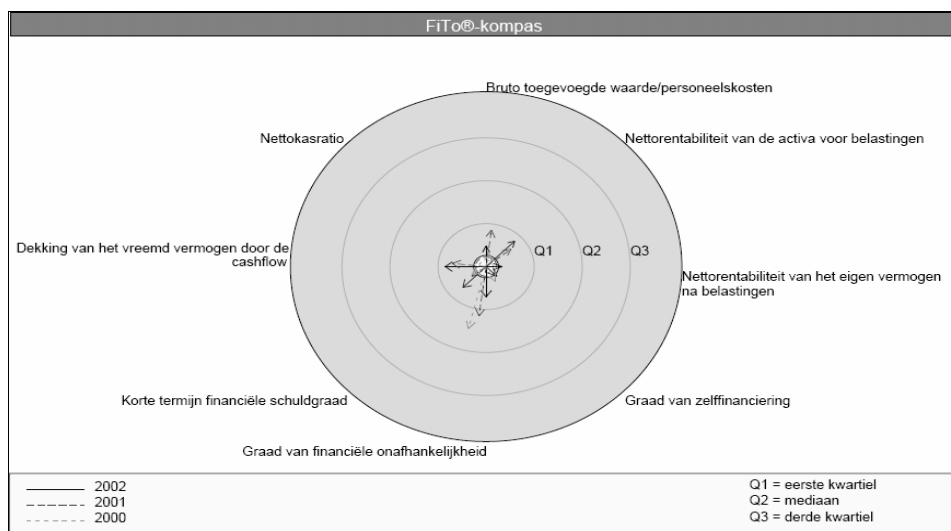
(a) omgerekend naar jaarbasis van 12 maanden

Het FiTo[®]-kompas laat toe om de financiële toestand van een onderneming (en haar positionering tegenover een referentiegroep) grafisch voor te stellen. Elk van de acht pijlen in het kompas stelt een ratio voor. Het middelpunt het kompas verwijst naar de zwakste onderneming in de referentiegroep (percentiel 0), terwijl de buitenste cirkel de sterkste onderneming in de referentiegroep (percentiel 100) voorstelt. 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).

De lengte van de pijl wordt bepaald door de percentielscore. Hoe langer (korter) de pijl, hoe beter (slechter). Het percentiel van de totale FiTo[®]-score in het laatste jaar wordt weergegeven door de buitenste rand van de witte cirkel: hoe groter (kleiner) het witte gedeelte of hoe kleiner (groter) het grijze gedeelte, hoe sterker (zwakker) de financiële toestand van de onderneming in dat jaar. De FiTo[®]-scores van de twee voorgaande jaren worden door de cirkels in stippellijn uitgebeeld.

Figuur 2 geeft het FiTo[®]-kompas weer voor de onderneming. De zeer kleine, nauwelijks merkbare oppervlakte van de witte cirkel toont aan dat de financiële situatie zeer alarmerend was. Op de figuur is duidelijk te zien dat de onderneming voor zowat alle ratio's bij de 25% zwakst presterende ondernemingen behoorde. De negatieve reactie van de kredietinstelling en de onwil van de aandeelhouders om nog meer risico te nemen, is niet onbegrijpelijk, zeker wanneer men weet dat de financiële situatie van de onderneming door het mislukte innovatieproject nog dramatischer werd na het einde van het boekjaar 31/03/2002.

Figuur 2: FiTo[®]-kompas van onderneming C op basis van de 3 beschikbare jaarrekeningen



Wegens de zwakke score ten opzichte van de referentiegroep wordt ook nog een vergelijking gemaakt met de falende ondernemingen uit alle sectoren; zowel op korte als op middellange termijn. Uit die analyse blijkt dat op korte termijn (1 jaar voor faling) 24 % en op middellange termijn (3 jaar voor faling) 51 % van de falende ondernemingen beter presteren. Het feit dat meer dan de helft van de falende ondernemingen op middellange termijn betere cijfers kunnen voorleggen, is alarmerend. Uiteindelijk heeft de onderneming bijna één jaar na het einde van het boekjaar 31/03/2002 het faillissement aangevraagd.

4. Analyse van de falingsoorzaken

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

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

De algemene omgeving had geen negatieve invloed op het voortbestaan van de onderneming. De sector, waarin de onderneming actief was, kende zelfs een groei gedurende de periode 1997-2002, meer bepaald door de daling van de grondstofprijzen en doordat nieuwe wetgeving het gebruik van deze materialen bij enkele toepassingen oplegde.

Binnen de onderneming klaagde men wel over concurrentie met buitenlandse ondernemingen en met kleinere bouwbedrijven, hoofdzakelijk omwille van de zware loonlasten die de onderneming moest dragen. Dit is geen geldige reden daar C voldoende binnenlandse klanten had en vele concurrenten van de onderneming eveneens binnenlandse bedrijven waren (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Men kan dus niet stellen dat de algemene omgeving een invloed had op het faillissement van de onderneming.

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

Enkele factoren uit de directe omgeving van de onderneming hadden een invloed op het faillissement, al is dit veeleer een gevolg van het bedrijfsbeleid en de slechte financiële situatie van C dan een rechtstreekse oorzaak van het faillissement.

De onderneming had absoluut geen gebrek aan klanten. De onderneming had gedurende haar bestaan wel voortdurend discussies met klanten over onbetaalde facturen. In het begin waren die discussies een gevolg van de nalatigheid om schriftelijke afspraken vast te leggen. Daarna kwamen er enkele klachten over het geleverde werk. In geen van beide gevallen mag men de klant als een rechtstreekse oorzaak van de problemen beschouwen. Enkel de stopzetting van de samenwerkingsovereenkomst met een klant/partner in 2002 was een onvermijdelijke

tegenslag voor de onderneming. Andere problemen waren echter wel grotendeels te wijten aan fouten in het bedrijfsbeleid (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

De top van de onderneming spreekt van zware concurrentie ten gevolge van hoge loonlasten. Dit heeft weliswaar een negatieve invloed gehad op sommige projecten, maar doordat de onderneming voldoende werk had in eigen streek, waar ze tegen binnenlandse concurrenten moest opboksen, kan men niet spreken van een wezenlijke negatieve invloed van de loonlast op de concurrentiepositie van C. Ook het feit dat de onderneming steeds over voldoende opdrachten beschikte, wijst op een vrij sterke positie ten opzichte van haar concurrenten (Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005; Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005).

Men kan evenmin stellen dat leveranciers een bedreiging vormden voor het voortbestaan van C. Zolang de onderneming haar leveranciers tijdig kon betalen waren er geen problemen. Als gevolg van de financiële moeilijkheden eisten steeds meer leveranciers contante betaling. Met sommige had de onderneming bovendien een afbetalingsplan voor openstaande schulden (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

De samenwerking met de banken verliep eerder stroef. De onderneming kreeg van de bank nooit extra schuldfinanciering, hoewel ze er herhaaldelijk om vroeg. De weigering van de bank kan echter niet als een verrassing beschouwd worden. Enerzijds was er de steeds hogere schuldenberg van de onderneming zowel aan leveranciers, BTW en RSZ en anderzijds waren er veel dubieuze vorderingen waardoor de kredietinstelling geen vertrouwen had in een succesvol voortbestaan van onderneming C, temeer omdat de bedrijfsleiding niet bekwaam bleek en er geen uitzicht was op een verkoop van de onderneming aan derden (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

We kunnen dus niet stellen dat vele factoren uit de directe omgeving van de onderneming een rechtstreekse oorzaak waren van het faillissement. Enkele dubieuze vorderingen, ondermeer van samenwerkende onderneming Q, hebben wel tot een snellere neergang geleid.

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

De meeste problemen, waarmee onderneming C te maken kreeg, zijn een rechtstreeks of onrechtstreeks een gevolg van een inadequaat management.

De eerste bedrijfsleider van de onderneming was niet bekwaam om een onderneming te leiden. Hij negeerde de problemen, nam er onvoldoende verantwoordelijkheid voor en ondernam weinig stappen om de situatie te veranderen.

De tweede bedrijfsleider was gekend omwille van zijn uitgesproken commercieel talent maar hechtte, net als zijn voorganger, geen belang aan administratie, meerbepaald aan kostprijsberekening en kostenbewaking binnen het bedrijf. Hij had bovendien slechts beperkte ervaring als bedrijfsleider en had geen ervaring binnen de sector (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

De bestuurders van C zijn eveneens verantwoordelijk voor het falen van de onderneming. Indien ze de onderneming beter gevolgd hadden, hadden ze tijdig opgemerkt dat de onderneming wel voldoende opdrachten binnenhaalde, maar onvoldoende marge behaalde op haar werk (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Zonder deze tekortkomingen had men enkele grote fouten in het bedrijfsbeleid kunnen vermijden.

D. Bedrijfsbeleid

De inadequate leiding van het bedrijf had een aantal belangrijke vergissingen in het bedrijfsbeleid tot gevolg.

De belangrijkste fout binnen de onderneming was het gebrek aan een duidelijke financiële planning. Kostprijzen werden onvoldoende berekend. De kostprijs van projecten werd niet correct ingeschat en nacalculatie gebeurde onvoldoende. Daardoor gebeurde de prijszetting onzorgvuldig en wist men op voorhand onvoldoende of een potentieel contract winstgevend zou zijn. Door deze onwetendheid en door hun zwakke positie ten opzichte hun klanten (die grote industriële spelers waren) werden er onrendabele prijzen afgesproken. Dit zorgde ervoor

dat de onderneming, hoewel ze voldoende opdrachten binnenhaalde, een zwakke financiële positie had (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

Enkele belangrijke klachten over het geleverde werk leidden tot een groot bedrag aan dubieuze klantenvorderingen. Sommige van deze klachten waren onrechtmatig, maar andere klachten waren het gevolg van een slechte kwaliteit van het werk of van verkeerde afspraken tussen de onderneming en haar klanten (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

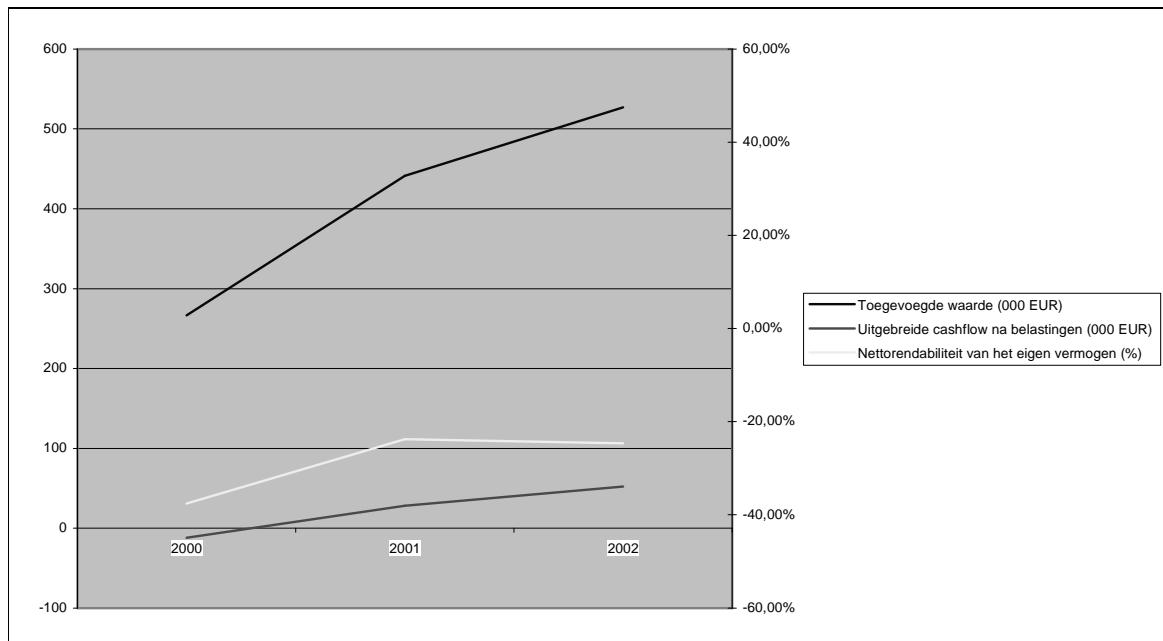
Daarnaast merken we op dat de onderneming in haar beginfase enkele nutteloze investeringen heeft doorgevoerd. Bij de opstart van de onderneming werden er immers een aantal overbodige machines aangekocht (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005).

Als laatste punt vermelden we dat de relatie tussen het management en de aandeelhouder op het einde niet constructief was. Men mag dit echter niet beschouwen als een oorzaak van het faillissement aangezien de ruzie tussen A en de manager van C een gevolg was van het ongenoegen over de financiële prestaties van C.

5. Het falingspad van onderneming C

In figuur 3 is de grafiek weergegeven met de toegevoegde waarde, de (uitgebreide) cashflow na belastingen en de nettorendabiliteit van het eigen vermogen van onderneming C voor de drie beschikbare boekjaren. Uit deze grafiek blijkt dat het gaat over een jonge onderneming die steeds verlieslatend was. In de typologie van falingspaden van Argenti (1976) staat dit gelijk aan type 1 aangezien de onderneming nooit succes kende. Figuur 4 schetst dit falingspad voor onderneming C.

Figuur 3: Toegevoegde waarde, cashflow na belastingen en nettorendabiliteit van het eigen vermogen van onderneming C op basis van de 3 beschikbare jaarrekeningen



Figuur 4 beschrijft het falingspad voor onderneming C, waaruit meteen opvalt dat het faillissement van de onderneming geen verrassing was.

Onderneming C werd opgestart eind november 1998. Door het gebrek aan ervaring van de zaakvoerder wordt de onderneming niet op een juiste manier geleid. De fouten van de manager leidden tot zeer zwakke financiële resultaten. Zelfs de cashflow van de onderneming was negatief.

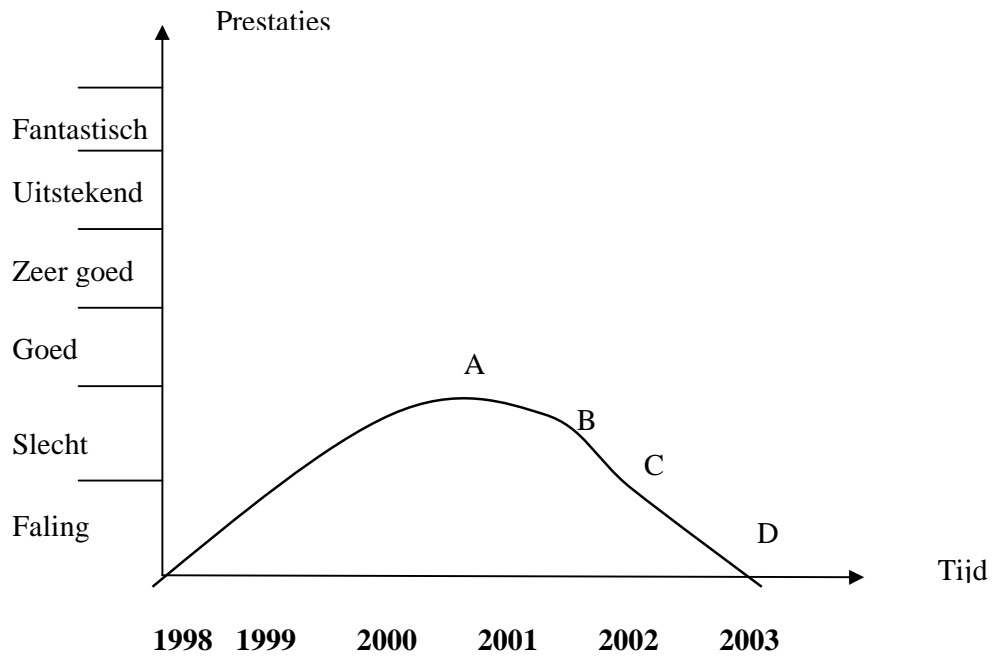
Na anderhalf jaar besluit men om de samenwerking met deze zaakvoerder stop te zetten en op zoek te gaan naar een nieuwe zaakvoerder (punt A).

Onder het beleid van de nieuwe zaakvoerder worden er weliswaar voldoende opdrachten binnengehaald, maar door het gebrek aan een adequate kostprijscalculatie, worden er onrendabele prijzen bedongen met de klanten. Door deze werkwijze kan de nieuwe zaakvoerder de financiële situatie onvoldoende verbeteren en heeft de onderneming nog steeds te kampen met aanzienlijke verliezen (punt B).

Bij middel van enkele innovatieve projecten probeert men de rendabiliteit van de onderneming op te drijven. Geen enkele van deze projecten kent echter een positieve afloop. De stopzetting van de samenwerking tussen C en één van haar partners leidt tot een zware financiële kater, temeer doordat deze partner weigerde om enkele facturen te betalen. Onderneming C had reeds liquiditeitsproblemen en door deze tegenslag werden de betalingsmoeilijkheden in enkele maanden tijd nog veel ernstiger dan voorheen reeds het geval was. De stopzetting van de samenwerking en de problemen om deze vorderingen te innen, was de doodsteek voor het reeds noodlijdende C (punt C).

De onderneming zocht een laatste redmiddel en vroeg aan haar kredietinstelling nog extra financiering. Omwille van de precaire financiële situatie weigerde de bank echter om aan de onderneming nog extra financiële middelen toe te staan. Vanaf dat moment was het faillissement onvermijdelijk (punt D).

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



6. Samenvatting

We besluiten deze gevallenstudie met een vergelijking tussen het conceptueel falingsmodel zoals vermeld in figuur 1 en de analyse van de specifieke oorzaken die tot de faling van C geleid hebben. Dit wordt weergegeven in figuur 5. Hieronder geven we een overzicht van de factoren en hun relaties die van toepassing zijn op onderneming C.

De algemene omgeving had geen negatieve invloed op de prestaties van de onderneming. De algemene factoren waren eerder gunstig voor de onderneming, vooral omdat ze actief was in een markt die de voorbije jaren een aanzienlijke groei kende (Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

Slechts enkele factoren uit de directe omgeving bepaalden mede de overlevingskansen van C. Bovendien kan men niet stellen dat de weigering van de bank om extra financiering toe te staan een oorzaak van het faillissement was aangezien deze weigering een logisch gevolg was van de precaire financiële situatie waarin de onderneming zich bevond. Zij zou evenmin een oplossing voor de problemen kunnen bieden aangezien het herstelplan geen belangrijke wijzigingen in het bedrijfsbeleid inhield. Enkel de stopzetting van de samenwerking tussen C en haar innovatiepartner kan beschouwd worden als een oorzaak van het faillissement aangezien de noodlijdende onderneming deze verliezen niet kon dragen. Dit was bovendien de aanleiding tot de aanvraag van het faillissement (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

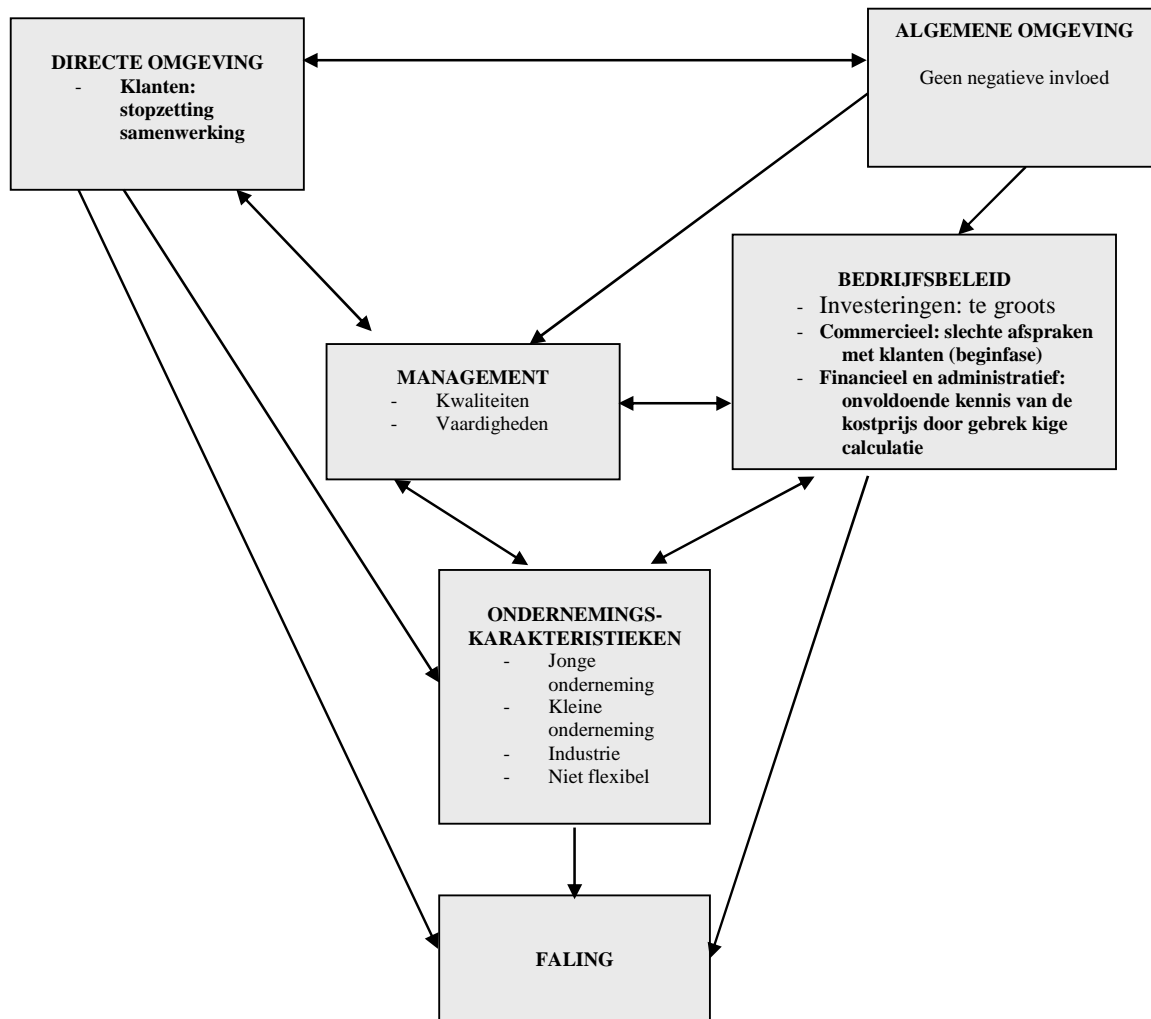
Het faillissement is een gevolg van de manier waarop de onderneming geleid werd. De twee opeenvolgende zaakvoerders beschikten niet over de nodige ervaring in het zakenleven. Ze kenden de sector bovendien onvoldoende. Maar de grootste tekortkoming was het gebrek aan kwaliteiten van de zaakvoerders. Dit resulteerde in een onaangepast bedrijfsbeleid (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005).

Bij de opstart van de onderneming werden er bovendien enkele machines aangekocht die, achteraf gezien, niet noodzakelijk waren.

De belangrijkste fout, die de eerste zaakvoerder maakte, was dat hij niet voldoende belang hechtte aan schriftelijke afspraken. Dit leidde tot grote discussies en zelfs rechtszaken tussen onderneming C en haar klanten.

De tweede zaakvoerder kon, onder meer door een gebrekkige prijszetting, de rendabiliteit van de onderneming onvoldoende opdrijven, waardoor de onderneming nog steeds verlies leed. Door deze verliezen was de onderneming op lange termijn niet leefbaar en was ze niet voldoende weerbaar tegen andere tegenslagen zoals dubieuze debiteuren. De weigering van een klant om enkele facturen te betalen was de aanleiding tot het faillissement (Gesprek met bestuurder van onderneming C, 1/12/2005; Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005; Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005).

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



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 C, Griffie van de Rechtbank van Koophandel, Brugge.

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 zaakvoerder van onderneming C, 1/12/2005.

Gesprek met bankier van onderneming C, 16/12/2005.

Gesprek met curator van onderneming C, 21/11/2005.

Jaarrekeningen van onderneming C, 31/03/2000, 31/03/2001 en 31/03/2002.

Ooghe H., Spaenjers C. en Vandermoere P., De financiële toestand van de Belgische ondernemingen 2005, Intersentia, Antwerpen, 103 blz.

Ooghe H. en Spaenjers C., 2005, De FiTo[®]-meter: een nieuwe, eenvoudige en geïntegreerde maatstaf voor de financiële toestand van een onderneming, Accountancy en Bedrijfskunde Maandschrift, vol. 25, nr. 3, blz. 5 – 14.

Ooghe H. en Waeyaert N., 2004, Oorzaken van falen: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringsmodel, Economisch en Sociaal Tijdschrift, vol. 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)?
- 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?
- 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 betalings? 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
 - invoerbepalingen
 - 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 falen 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?
- Werde er voldoende aan marktonderzoek gedaan?
- Was het verkoopsteam voldoende gemotiveerd en geschoold?
- Werde 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?