

OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN GROTE EN JONGE HANDELSONDERNEMING I *

Hubert Ooghe ¹

Sofie De Prijcker ²

Herwerkte versie
31 maart 2006



* 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.deprijsker@ugent.be

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inhoudsopgave..... | 2 |
| 1. Inleiding..... | 3 |
| 2. Historiek van onderneming I..... | 6 |
| 3. Financiële analyse, FiTo-meter en FiTo-kompas..... | 16 |
| 4. Analyse van de falingsoorzaken | 23 |
| A. De algemene omgeving of macro-(economische) factoren..... | 23 |
| B. De directe omgeving of de partners van de onderneming..... | 23 |
| C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management..... | 25 |
| D. Bedrijfsbeleid..... | 26 |
| 5. Het falingspad van onderneming I..... | 29 |
| 6. Samenvatting..... | 31 |
| Bronnen..... | 34 |
| 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 beleidlijnen die de economische groei bevorderen en ondernemerschap stimuleren en (2) het informeren van elke onderneming of instelling over het onderwerp ondernemerschap, ondernemingen en innovatie.

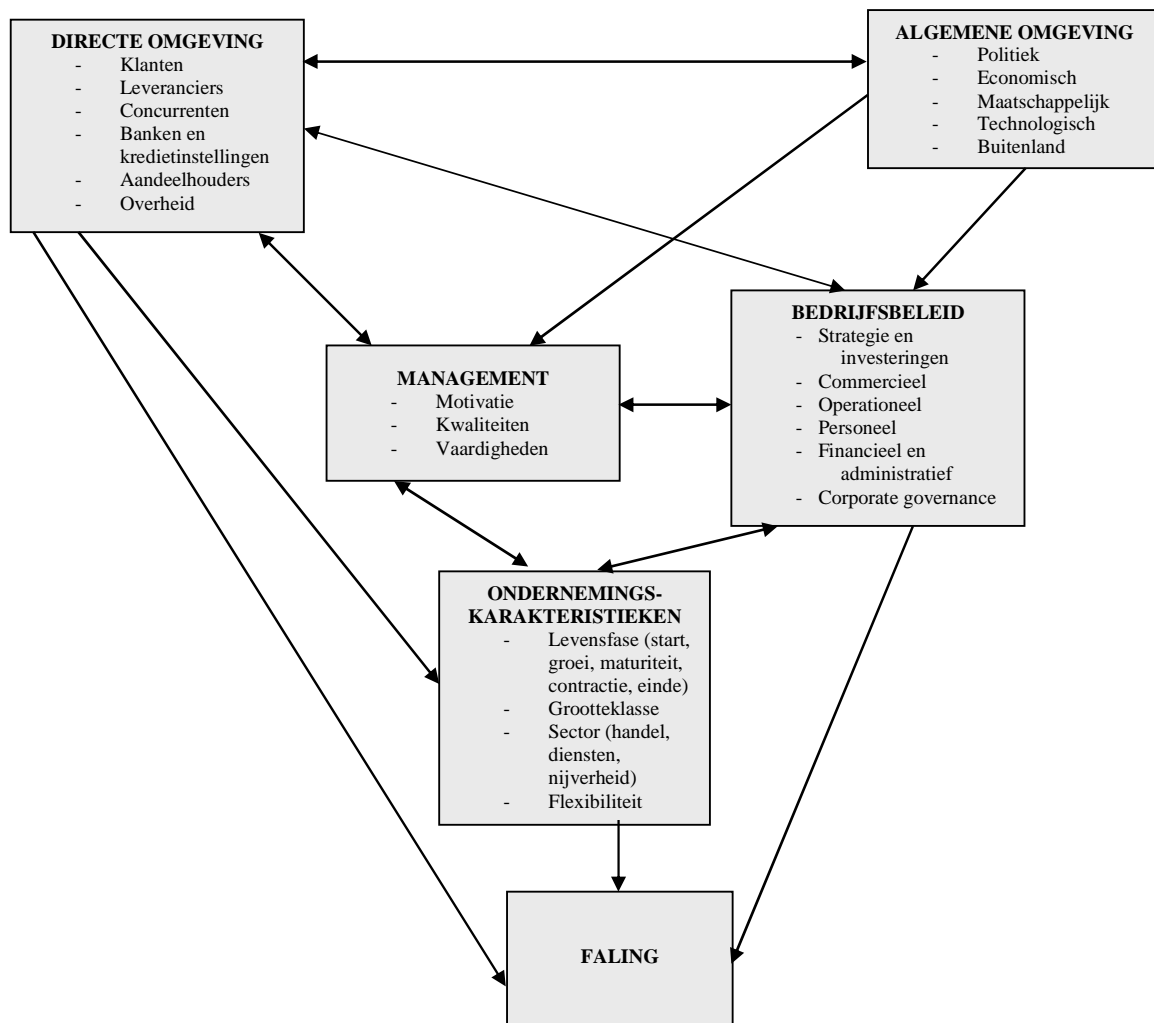
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden 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 in zijn diverse dimensies. Zowel externe als interne factoren bepalen uiteindelijk de karakteristieken (levensfase, grootte, flexibiliteit, sector) van de onderneming en hebben een invloed op het eventuele falen ervan.

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



Om het verklaringsmodel zo ruim mogelijk te toetsen, zijn diverse ondernemingen geselecteerd op basis van grootte, leeftijd en sector (zie tabel 1). Deze cases zullen bestudeerd worden voor zover de nodige informatie en medewerking wordt verkregen. Omwille van het 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 grote en jonge handelsonderneming I bestudeerd.

2. Historiek van onderneming I

Hoewel onderneming I zelf slechts iets meer dan anderhalf jaar heeft bestaan, gaat de geschiedenis van deze firma veel verder terug.

De bakkerszonen HaD en HeD hadden ieder een bakkerij in een West- Vlaamse gemeente. Hun bakkerijen waren aan vernieuwing toe en de broers wilden samen produceren. Onder invloed van de ambitieuze MVD, de broer van beide bakkersvrouwen, lieten ze hun originele uitbreidingsplannen varen en besloten ze het grootser aan te pakken door een industriële bakkerij op te starten. Beide broers vertrouwden op de capaciteiten van hun schoonbroer MVD als manager. Hij had veel ervaring als bedrijfsleider in een onderneming die zich met industriële cleaning en afvalverwerking bezighield (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen).

Voor beide broers was dit een stap in het onbekende, maar ze voelden er allebei wel iets voor. Beide hadden reeds personeel in dienst en één van beide had een bijhuis in Brugge waar hij aan de plaatselijke horeca leverde.

Het plan was om zowel de groothandel, het bestaande cliënteel als tien nieuwe winkels te bevoorraden. Uit levering aan de groothandel zou men de helft van de omzet moeten behalen om rendabel te zijn zonder te afhankelijk te worden van de grootdistributie.

In juni 1997 werd II opgericht, in november 1997 startte de bouw van een bakkerij. Er werd twee miljoen euro geïnvesteerd in een gebouw en machines en 250 000 euro in de verkooppunten. In april 1998 kwam het eerste brood uit de oven. Eind 1998, waren alle verkooppunten operationeel (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen).

De opstart kostte de onderneming € 500.000 meer dan de gebudgetteerde €2 miljoen. Het bleek daarenboven ook niet eenvoudig om de grootdistributie van hun product te overtuigen. Men ging noodgedwongen op zoek naar extra bakkerijen om dit omzetverlies te compenseren, maar deze moeilijkheden waren een financiële catastrofe. Eind 1998 was er al een overgedragen verlies van €189.000 en de vervallen RSZ -schuld van €137.000 wees op grote liquiditeitsproblemen (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november

2005, Drogen; Faillissementsdossier van onderneming I1, Griffie van de Rechtbank van Koophandel van Brussel; Jaarrekening van onderneming I1, 31/12/1998).

Vrij snel vond onderneming I1 winkels die ze aan een relatief goedkope prijs kon overnemen. In 1999 kreeg zij de kans om enkele verkooppunten van een gefailleerde Brusselse bakker over te nemen. Later werden nog enkele andere Brusselse winkels uit een faillissement overgenomen. Deze verkooppunten, zo'n 10-tal, werden ondergebracht in onderneming I2 (Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel; Interview met feitelijke zaakvoerder van onderneming I1, De Tijd, 23/06/2000).

Om deze expansie en toekomstige overnames te financieren werd er bijkomend kapitaal in I1 volstort. Eind december 1999 bedroeg het kapitaal reeds €1.404.000, wat meer dan een verdubbeling was ten opzichte van het in 1997 vooropgestelde kapitaal van €500.000. I1 maakte dat jaar voor het eerst winst. Het rapport van de commissaris maakte echter melding van onregelmatigheden in de boekhouding, onvolledige bijwerking en onzorgvuldige opstelling van activa en passiva. Er waren ook onvolledige verrichtingen in de resultatenrekening.

Het valt ook op dat de onderneming vrij hoge financiële kosten had. Ze bedroegen 47% van de bedrijfswinst, wat een relatief hoog risico vormde voor de onderneming.

Eén van beide bakkersbroers besloot rond deze periode om geen aandeelhouder meer te zijn van de opgerichte ondernemingen, waardoor het management sindsdien bestond uit HeD en MVD (Faillissementsdossier van onderneming I1, Griffie van de Rechtbank van Koophandel van Brussel, Jaarrekeningen van onderneming I 1).

HeD en MVD wilden verder uitbreiden in de voedingssector. In 1999 namen ze de Antwerpse koekjesfabriek I3 over. Het was een gezond bedrijf dat al zo'n 15 jaar bestond. De onderneming produceerde voor 75% individueel verpakte koekjes. In het najaar werden er ook speculaaskoeken voor alle grootwarenhuizen geproduceerd. Het grote risico van I3 was dat de individueel verpakte koekjes slechts aan één klant verkocht werden.

In 2000 kreeg de onderneming de kans om een 8- tal bakkerijen in het Gentse over te nemen. Deze werden ondergebracht in I1 zodat de onderneming toen al een twintigtal eigen winkels omvatte (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drogen; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

2000 werd financieel een moeilijk jaar voor de bakkerijketen. De winst van de hoofdactiviteit I1 bleef nog op peil met €128.000. De koekjesfabriek I3 en de Brusselse bakkerijketen I2 kenden een minder gunstig jaar. Onderneming I3 had zwaar geïnvesteerd, vooral in terreinen en gebouwen. De toegevoegde waarde was echter gedaald en door de hoge afschrijvingen en de financiële kosten had I3 een verlies van €91.000 per 31/12/2000.

De situatie bij de Brusselse bakkerijketen I2 was nog slechter. De marge van de onderneming was bijzonder laag. De toegevoegde waarde was niet eens voldoende om 2/3 van de loonkost te dragen. De onderneming werd door de Kamer van handelsonderzoek einde 2000, minder dan anderhalf jaar na haar oprichting, opgeroepen om haar financiële problemen te bespreken (Jaarrekeningen van onderneming I1, I2 en I3; Faillissementsdossier van onderneming I2 en I3, Griffie van de Rechtbank van Koophandel van Brussel).

De opstartproblemen verklaren gedeeltelijk de financiële moeilijkheden van de onderneming. Zij lagen immers hoger dan aanvankelijk ingeschat.

Daarnaast hadden de ondernemingen in het eerste jaar onvoldoende omzet door het gebrek aan voldoende afzetmarkten. Dit probleem werd echter geleidelijk aan opgelost, daar de onderneming op een goedkope manier, meestal via stopzettingen of faillissementen, winkels kon overnemen.

Tenslotte hadden de ondernemingen gekozen om met zelfstandige winkeluitbaters samen te werken, wat (vooral door een slechte cashplanning bij de winkeluitbaters) voor veel problemen zorgde. De ondernemingen beslisten na één jaar verkopers in dienst te nemen en hen een loon uit te betalen. De controlemechanismen waren echter onvoldoende zodat men niet wist dat er geen geld uit de ondernemingen verdween (Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel; Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen).

De resultaten verbeterden er door de jaren heen niet op. De tabellen 2, 3 en 4 tonen aan dat de ondernemingen zich in een negatieve spiraal bevonden. Onderneming I1 had in 2001 een ongekend hoog verlies, net als onderneming I2. Beiden hadden een brutomarge die onvoldoende was om enkel de lonen te betalen. De schulden liepen steeds hoger op: de RSZ kon niet meer op tijd betaald worden en ook de andere niet-bancaire schulden bleken in 2001 bij I1 meer dan verdubbeld. Bij I2 waren ze in diezelfde periode met 49% gestegen.

Er was steeds meer bankfinanciering nodig, maar de kredietinstelling weigerde met grote sommen over de brug te komen.

Het verlies werd in grote mate toegeschreven aan diefstal door het personeel. De ondernemingen hadden op dat moment weinig of geen interne controlemechanismen om na te gaan of er geld en/of producten verduisterd werden. Om die reden werd er in 2002 een nieuw kassasysteem in gebruik genomen waarin extra controlemechanismen ingebouwd werden. Vanaf dan stegen de inkomsten volgens het management aanzienlijk, al wordt dit de curator en de IT -manager in twijfel getrokken of sterk gerelativeerd. De problemen, die de onderneming kende, zijn duidelijk weerspiegeld in de negatieve resultaten van dat boekjaar (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drogen; Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

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

| | 31/12/1998 19 maanden | 31/12/1999 12 maanden | 31/12/2000 12 maanden | 31/12/2001 12 maanden |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Toegevoegde waarde (000 EUR) | 591 | 1.106 | 2.334 | 1.553 |
| Personeelskosten (000 EUR) | 519 | 716 | 1.902 | 2.087 |
| Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten) | 16 | 25 | 71 | 71 |
| Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR) | -23 | 283 | 416 | -4.057 |
| Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR) | 189 | 122 | 128 | -4.550 |
| Eigen vermogen (000 EUR) | 331 | 1.334 | 1.375 | -3.176 |
| Totaal actief (000 EUR) | 3.158 | 4.784 | 7.115 | 7.521 |

Tabel 3: Kerncijfers van onderneming I2 op basis van de laatste 2 beschikbare jaarrekeningen

| | 31/12/2000 17 maanden | 31/12/2001 12 maanden |
|--|--|--|
| Toegevoegde waarde (000 EUR) | 587 | 45 |
| Personeelskosten (000 EUR) | 932 | 550 |
| Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten) | 28 | 29 |
| Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR) | -406 | -1.648 |
| Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR) | -473 | -1.721 |
| Eigen vermogen (000 EUR) | -226 | -1.946 |
| Totaal actief (000 EUR) | 2.999 | 2.195 |

Tabel 4: Kerncijfers van onderneming I3 op basis van de laatste 2 beschikbare jaarrekeningen (sinds de overname)

| | 31/12/2000 | 31/12/2001 |
|--|-------------------|-------------------|
| Toegevoegde waarde (000 EUR) | 259 | 594 |
| Personeelskosten (000 EUR) | 213 | 270 |
| Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten) | 7 | 9 |
| Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR) | 14 | 227 |
| Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR) | -91 | 110 |
| Eigen vermogen (000 EUR) | 104 | 214 |
| Totaal actief (000 EUR) | 1.853 | 2.190 |

Opnieuw zocht de onderneming naar verdere uitbreidingsmogelijkheden. Deze keer bij de koekjesfabriek I3. Daar de productie van de individueel verpakte koekjes slechts één afnemer had, zocht MVD extra klanten. Dit werd echter geen succes ofschoon de koekjesfabriek de sterkhouder van de groep bleef. De enige afnemer bestelde steeds meer bij I3 waardoor hij

geleidelijk aan 1/3 van de totale omzet van de groep voor zijn rekening nam (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen).

Het management begon stilaan te beseffen dat de ondernemingen te veel verlies leden om het hoofd nog lang boven water te kunnen houden.

Uit een onderzoek van een consultingfirma bleek dat de groep niet langer leefbaar was, maar dat een doorstart na faillissement wel een plausibel scenario was. De koekjesfabriek genereerde immers nog voldoende cash waarmee de bakkerijketen kon investeren in een uitbreiding van het winkelnetwerk. Op die manier zouden alle ondernemingen van de groep opnieuw rendabel worden (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen, Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Eind 2002 werden alle operationele activiteiten van I2 en I3 ondergebracht in I1. Het geld van I3 werd via een kapitaalsverhoging overgebracht naar I1. I3 bevatte alleen nog het onroerend goed van de koekjesfabriek.

In 2003 werd de doorstart verder voorbereid. De nieuwe onderneming zou I heten en alle activiteiten van I1, I2 en I3 groeperen. Er werd een akkoord gesloten met de bankier van de onderneming zodat hij ook de bankier van I zou worden en men vond €450.000 vers aandelenkapitaal.

Om de doorstart zo vlot mogelijk te laten verlopen, werd de naam en de statutaire zetel van I1 veranderd. Dit deed men aan zo weinig mogelijk stakeholders mee waardoor er later bijna niemand op de hoogte zou zijn van het faillissement van I1, aangezien I1 van naam veranderd was en de oorspronkelijke naam van I1 nooit in de lijst van faillissementen zou voorkomen (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen).

De nieuwe onderneming I werd op 25 april 2003 opgericht. Op 6 mei 2003 verklaarde de rechtbank de oude onderneming I1 failliet. Enkele dagen na het faillissement van I1 had onderneming I reeds een overeenkomst met de curator waarin overeengekomen werd om alle activiteiten van I1 door I te laten overnemen. Nochtans was er ook belangstelling van andere industriële bakkerijen voor I1. Concurrent J, één van de bekendste Belgische industriële bakkerijen, had interesse om de industriële bakkerij I1 over te nemen om haar West-Vlaamse winkels via I1 te kunnen bevoorraden. Dit bod kwam echter enkele dagen te laat.

Men probeerde het faillissement zoveel mogelijk geheim te houden, zelfs de winkels behielden hun oude naam. I2 en I3 werden later op het jaar, na enkele verdragingsmanoeuvres, eveneens failliet verklaard, net als een aantal gerelateerde investeringsmaatschappijen en managementvennootschappen. Deze verdragingsmanoeuvres waren vooral noodzakelijk opdat de verkoop van de activiteiten van I3 aan I1 niet meer in de verdachte periode zou plaatsvinden, aangezien deze transactie door de commissaris als onbillijk en onrechtvaardig bestempeld werd. Op het moment van faillissement huurde I reeds het gebouw van I3. Dit bleef behouden, ook na het faillissement van I3. Naast I werd nog een nieuwe maatschappij I4 opgericht. Zij beheerde het onroerend goed van de industriële bakkerij. De activiteiten zelf van de groep werden in I ondergebracht (Faillissementsdossier van onderneming I en I3, Griffie van de Rechtbank van Koophandel van Brussel)

Het creëren van nieuwe vennootschappen werd steeds meer een sport bij het management van I. Voor elke transactie of (deel)activiteit werd een nieuwe vennootschap opgericht. Indien er met één bepaalde activiteit iets mis zou gaan, zou dit geen al te zware gevolgen hebben voor de andere activiteiten van de groep. Mede door geldgebrek waren er echter zeer veel financiële transacties tussen de gerelateerde ondernemingen. Indien er bij één onderneming een acuut tekort aan financiële middelen was, werd dit door een andere onderneming bijgepast. Dit had echter tot gevolg dat, wanneer één onderneming failliet ging, ook de andere firma's (inclusief investeringsvennootschappen) uit de groep mee failliet gingen. Dit zorgde voor het nodige kunst -en vliegwerk en vergde enorme erelonen aan advocaten en adviseurs om te vermijden dat de opstart van I problematisch zou verlopen. Het werd echter steeds moeilijker om problemen te vermijden daar MVD geweigerd had om zijn deel van het kapitaal van een failliete onderneming te volstorten (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel).

De controller van de onderneming werd de statutair zaakvoerder van I, daar hij de enige persoon van het top -en middenkader was die nog geen faillissement op zijn naam had staan. Op die manier zou I bij nieuwe leveranciers minder snel in het oog springen daar de naam van deze controller nog niet negatief in beeld gekomen was. Het feitelijk bestuur bleef bij MVD, hij was ook voor de commerciële activiteiten verantwoordelijk, terwijl HeD de COO was.

Al snel zou blijken dat deze doorstart voor problemen zorgde. De onzorgvuldigheden, die ermee gepaard gingen, zouden al snel tot het verval van I leiden. Eerst en vooral had de

onderneming te weinig financiële ruggengraat door een gebrek aan kapitaal. Nadat alle erelonen voor advocaten en adviseurs betaald werden, bleef er maar weinig van over.

Daarnaast kreeg I niet voldoende steun van de banken. Zij wilden het risico niet nemen om geld te verliezen. Het vertrouwen in het management was eerder beperkt omdat zowel de voorgangers van I en I4 en ook de andere groep van ondernemingen in de sector van industriële cleaning en afvalverwerking, waarin MVD geïnvesteerd had en waarvan hij aan het hoofd had gestaan, reeds failliet was (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drogen; Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Door het gebrek aan kapitaal had de onderneming nooit genoeg financiële ademruimte en al snel ging het fout. De grote klant van de voormalige koekjesfabriek I3 was zwaar teleurgesteld in het management daar hij niet op de hoogte was gebracht van de doorstart van de onderneming. Hij had hierdoor problemen gekend en was het vertrouwen in het management kwijt. Toen de oven van de koekjesfabriek een maand na het faillissement omwille van een brand een week stillag, was de maat voor die klant vol. Hij zegde de samenwerking met I op. Pogingen tot verzoening draaiden op niets uit, waardoor I anderhalve maand na de doorstart door het grote omzetverlies niet meer leefbaar was.

Op dat moment had I een maandelijkse omzet van €600000, waarvan €200.000 uit de verkoop van de voorverpakte koekjes. Dit had zware gevolgen voor zowel de rendabiliteit als de liquiditeit van de onderneming en in september 2003, 4 maanden na de doorstart, bevond de onderneming zich al in staat van faillissement. Reeds toen waren er vervallen RSZ-schulden en vele leveranciers werden niet of met enorme vertraging betaald (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drogen; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Men wilde dit omzetverlies compenseren door een nieuwe klant te zoeken, maar dit bleek geen succes. De onderneming probeerde zich te redden door nog enkele nieuwe winkels te openen, maar ook dit kon het tij onvoldoende keren (Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Er ontstonden steeds meer spanningen en onregelmatigheden, zowel tussen het management als op de werkvloer. HeD, die de operationele leiding over de firma had, werd steeds meer

ontmoedigd en zette zich onvoldoende in om de operaties efficiënt te laten verlopen, wat echter de sleutel voor een betere rendabiliteit was. De boekhouder/controller had steeds meer moeite om de nodige liquiditeiten te vinden.

MVD was nog steeds op zoek naar financiële middelen. Hij probeerde onder meer om de vrachtwagens te verkopen en daarna terug te leasen. MVD wilde ook de hypotheek op het gebouw herfinancieren. Op beide voorstellen ging echter geen enkele kandidaat in (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Midden 2004 was de onderneming in de VS op zoek naar extra kapitaal om de onderneming alsnog te redden. Met een investeringsmaatschappij X waren er concrete plannen voor een kapitaalsinbreng, mits een doorlichting van de onderneming en haar financiële situatie. Indien de evaluatie positief zou zijn, zou dit contract rond de jaarwisseling afgesloten worden. De Amerikaanse investeringsgroep had concrete interesse in een Belgische investering, maar wilde wel voldoende zekerheid alvorens in het project te stappen (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Begin oktober 2004 werd de bank ingelicht over de financieringsplannen van de investeringsmaatschappij. Op basis van deze voorstellen hoopte I uitstel van betaling te krijgen. De bank wilde haar beslissing baseren op meer concrete informatie. Uit het voorwaardelijk contract bleek dat X het kapitaal niet in I, maar in I4, de firma die het onroerend goed van de industriële bakkerij beheert, zou investeren. X zou onderneming I zo goed als zeker niet meer ondersteunen, waardoor I hoogst waarschijnlijk failliet zou gaan. Indien dit project zou slagen, zouden de schulden van I aan de bank zo goed als zeker oninbaar zijn.

Daarop besloot de bank in oktober 2004 naar de rechtbank te stappen. Er werd een voorlopig bewindvoerder over I en I4 aangesteld waardoor deze het contract met X kon blokkeren indien het voor de bank te nadelig zou zijn. De bank zegde daarenboven de kredieten op en liet beslag leggen op alle goederen die de firma verlieten.

Deze voorlopig bewindvoerder werd al gauw met de moeilijke situatie binnen de onderneming geconfronteerd. Er was in die periode ook geen geld meer om de lonen uit te betalen. Voor vele werknemers en hun familie was dit financieel zeer moeilijk. Ook de investeringsmaatschappij had geen interesse meer (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van

onderneming I, 8 november 2005, Drogen; Correspondentie tussen MVD en bankier onderneming I, oktober en november 2004).

Midden november 2004, twee weken na het aanstellen van de voorlopig bewindvoerder werd onderneming I nogmaals door de bank gedagvaard. Indien ze geen kapitaalsverhoging van €700.000 kon doorvoeren, zou de rechtbank het faillissement uitspreken. De kredietinstelling was immers niet de enige schuldeiser. De RSZ en vele leveranciers werden niet of bijna nooit betaald, de huur van de koekjesfabriek werd al maanden niet meer betaald en alle werknemers wachtten nog steeds op hun loon van de maand oktober. Het water stond de onderneming aan de lippen, alle liquiditeiten waren op (Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

Onderneming I probeerde alsnog uitstel te bekomen teneinde de nodige geldmiddelen te vinden. Ondertussen staakte ook het personeel omdat zij al maanden geen loon meer ontvingen en geen vertrouwen meer hadden in het management. Deze staking kreeg de nodige media-aandacht, wat de reputatie van I ernstige schade toebracht. Na enkele dagen besliste het management om de kapitaalsverhoging niet door te voeren.

Op 28 december 2004 werd het faillissement van I uitgesproken. Door een uitspraak van de rechtbank werd datum van staking van betaling teruggebracht op 28 juni 2004.

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.

Aangezien onderneming I slechts anderhalf jaar bestond en geen jaarrekening heeft neergelegd, is het niet mogelijk om de financiële toestand ervan te analyseren.

I1, I2 en I3 hebben wel jaarrekeningen neergelegd. Tabellen 5, 6 en 7 geven de FiTo[®]-meters weer van de ondernemingen waarbij I1, I2 en I3 gepositioneerd worden ten opzichte van alle andere firma's in hun respectievelijke sectoren, namelijk DE 158A vervaardiging van brood, banketbakkerswerk, beschuit en koekjes; DE 522 kleinhandel in voedings -en genotmiddelen in gespecialiseerde winkels en DE 513 groothandel in voedings -en genotmiddelen.

Tabel 5: FiTo[®]-meter van onderneming I1 op basis van de laatste 3 beschikbare jaarrekeningen

| | 1999 | | 2000 | | 2001 | |
|---|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| | Ratio | Percentiel | Ratio | Percentiel | Ratio | Percentiel |
| Bruto toegevoegde waarde / personeelskosten | 154,42% | 49 | 122,74% | 21 | 74,42% | 2 |
| Nettorendabiliteit totaal actief voor belastingen | 4,81% | 47 | 1,33% | 27 | -42,36% | 1 |
| Nettorendabiliteit eigen vermogen na belastingen | 9,12% | 56 | 9,33% | 57 | (a) | 16 |
| Graad van zelffinanciering | -1,41% | 40 | -0,61% | 40 | -61,08% | 7 |
| Graad van financiële onafhankelijkheid | 27,88% | 58 | 19,33% | 48 | -42,22% | 5 |
| KT financiële schuldgraad (-) | 21,83% | 29 | 2,68% | 85 | 2,23% | 84 |
| Dekking van het vreemd vermogen door cashflow | 8,20% | 25 | 7,16% | 20 | -33,80% | 1 |
| Nettokasratio | -11,17% | 15 | 14,66% | 41 | -1,84% | 18 |
| FiTo[®]-score (= som logit / 8) | 0,5454 | 31 | 0,5493 | 32 | 0,4660 | 3 |

(a)= - oneindig omwille van een negatief eigen vermogen

Tabel 6: FiTo[®]-meter van onderneming I2 op basis van de laatste drie beschikbare jaarrekeningen

| | 2000 | | 2001 | |
|---|---------------|------------|---------------|------------|
| | Ratio | Percentiel | Ratio | Percentiel |
| Bruto toegevoegde waarde / personeelskosten | 62,98% | 5 | 8,25% | 3 |
| Nettorendabiliteit totaal actief voor belastingen | -9,84% | 15 | -38,34% (b) | 4 |
| Nettorendabiliteit eigen vermogen na belastingen | (a) | 16 | (a) | 14 |
| Graad van zelffinanciering | -15,79% | 24 | -99,94% | 5 |
| Graad van financiële onafhankelijkheid | -7,52% | 15 | -88,64% | 3 |
| KT financiële schuldgraad (-) | 5,55% | 70 | 3,71% | 80 |
| Dekking van het vreemd vermogen door cashflow | -10,25% | 7 | -11,37% (b) | 6 |
| Nettokasratio | -17,41% | 11 | -3,07% | 18 |
| FiTo[®]-score (= som logit / 8) | 0,4936 | 14 | 0,4265 | 3 |

(a)= - oneindig omwille van een negatief eigen vermogen

(b) omgerekend naar jaarbasis van 12 maanden

Tabel 7: FiTo[®]-meter van onderneming I3 op basis van de laatste 2 beschikbare jaarrekeningen (sinds de overname)

| | 2000 | | 2001 | |
|---|---------------|------------|---------------|------------|
| | Ratio | Percentiel | Ratio | Percentiel |
| Bruto toegevoegde waarde / personeelskosten | 121,94% | 20 | 219,75% | 63 |
| Nettorendabiliteit totaal actief voor belastingen | -2,86% | 17 | 9,24% | 74 |
| Nettorendabiliteit eigen vermogen na belastingen | -87,75% | 4 | 51,55% | 93 |
| Graad van zelffinanciering | -4,10% | 28 | 1,57% | 39 |
| Graad van financiële onafhankelijkheid | 5,60% | 23 | 9,78% | 30 |
| KT financiële schuldgraad (-) | 9,75% | 25 | 9,37% | 24 |
| Dekking van het vreemd vermogen door cashflow | 0,88% | 19 | 11,50% | 55 |
| Nettokasratio | -5,64% | 24 | -6,44% | 22 |
| FiTo[®]-score (= som logit / 8) | 0,5033 | 13 | 0,5708 | 57 |

Uit tabel 5 blijkt dat onderneming I1 in 1999 een gemiddelde rendabiliteit kende. Ook de graad van zelffinanciering en van financiële onafhankelijkheid waren aanvaardbaar. De lage score op het gebied van korte termijn financiële schuldgraad, dekking van het vreemd vermogen door de cash flow en nettokasratio wijzen op zware financiële lasten en een zwakke liquiditeitspositie.

In 2000 verbeterden een aantal liquiditeitsratio's, maar uit de lage score voor de bruto toegevoegde waarde/personeelskosten en nettorendabiliteit van het totaal de activa blijkt dat de rendabiliteit van de onderneming zwaar onder druk stond.

Zoals we ook bij I2 zullen opmerken, kende de bakkerijketen in 2001 een zeer zwak jaar. De onderneming presteerde zeer slecht op alle ratio's behalve op de korte termijn financiële schuldgraad. De verklaring voor deze gunstige score is de enorm hoge niet- financiële korte termijn schulden. De onderneming had immers grote moeilijkheden om haar lopende operationele schulden te betalen.

De situatie voor I2 is in 2001 gelijklopend aan de financiële situatie van I1. De FiTo[®]-scores zijn ongeveer gelijk. Beide ondernemingen presteerden zeer zwak gedurende dat boekjaar. De uitbating van de Brusselse bakkerijen was nooit rendabel. Ook de score in 2000 is opmerkelijk laag ondanks het feit dat Brusselse bakkerijen potentieel tot winstgevendheid hadden. Vele bakkerijen hadden immers tevens een tea-room of een sandwichbar, wat hun winstgevendheid sterk kon verhogen (Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

Het verloop van de FiTo[®]-score is bij onderneming I3 anders dan bij de twee andere ondernemingen I1 en I2 van de groep. Onderneming I3 werd pas gedurende het boekjaar 1999 een onderdeel van de groep. Het grootste deel van 1999 was er nog een ander management aan het hoofd van de onderneming. De opstart onder het nieuwe management zorgde echter niet meteen voor goede financiële resultaten. De negatieve rendabiliteitscores in 2000 waren te wijten aan de zware investeringen. De afschrijvingen verdubbelden, de financiële kosten stegen met 30 KEUR en er waren hoge uitzonderlijke kosten.

Het jaar 2001 was wel gunstig voor I3: de toegevoegde waarde steeg met 129%, waardoor de onderneming dat boekjaar zeer winstgevend was. De hoge korte termijn -financiële schuldgraad zorgde er wel voor dat de onderneming zware financiële moest dragen. Sinds de overname vertoonde de onderneming een negatieve netto- kasratio en dus een zwakke liquiditeitspositie.

Algemeen kan men echter wel stellen dat I3 in 2001 de sterkhouders van de bakkerijketen was.

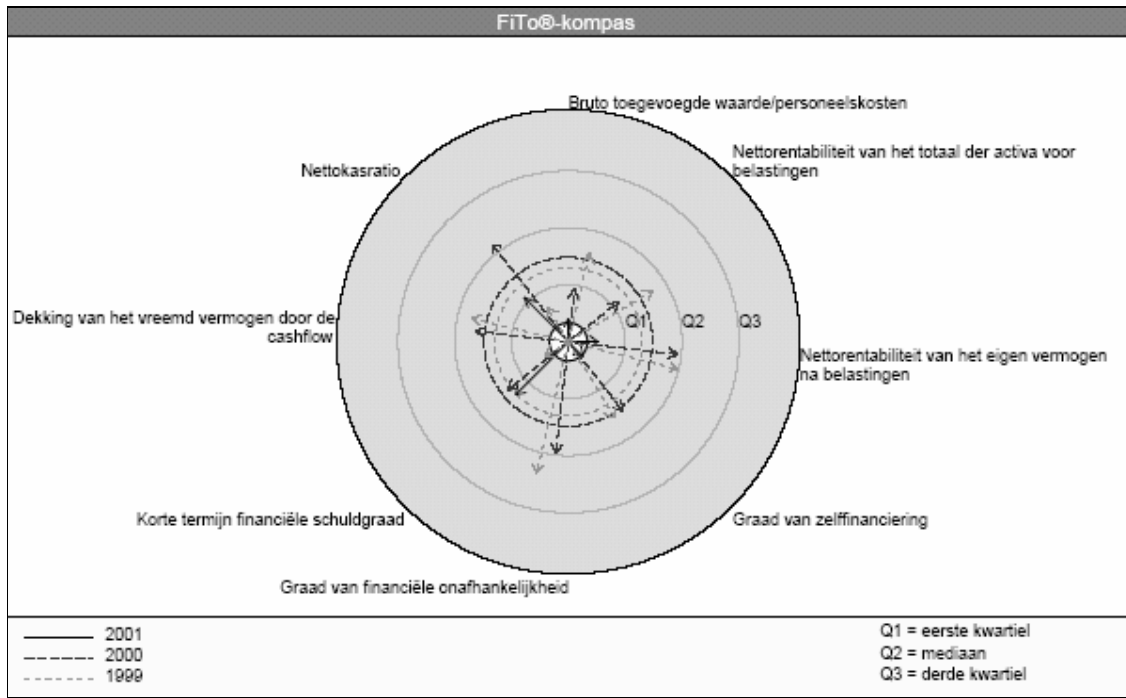
Het FiTo[®]-kompas laat toe om de financiële toestand van een onderneming (en haar positionering tegenover een referentiegroep) grafisch voor te stellen. Elk van de acht pijlen in het kompas stelt een ratio voor. Het middelpunt het kompas verwijst naar de zwakste onderneming in de referentiegroep (percentiel 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 voorgaande jaren worden door de cirkels in stippellijn uitgebeeld.

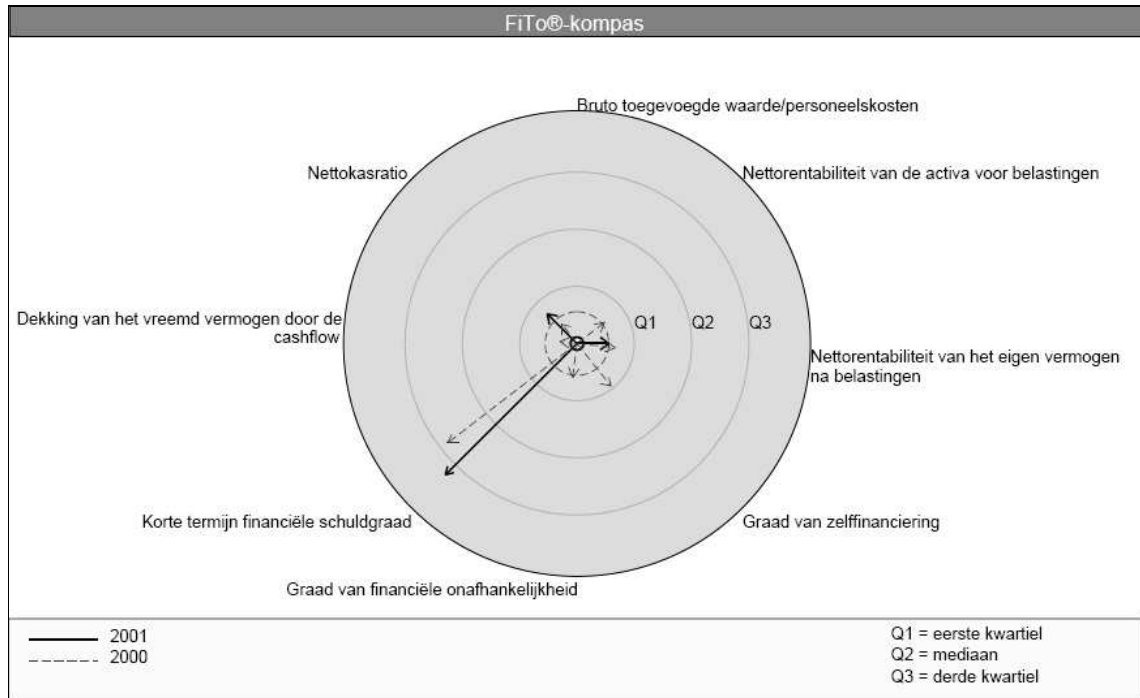
Wanneer we figuren 2, 3 en 4 met elkaar vergelijken, zien we duidelijk dat niet alle ondernemingen in de bakkerijketen even goed presteerden. De kleine witte en grote grijze oppervlaktes, die I1 en I2 vertonen, wijzen erop dat de financiële situatie van beide ondernemingen gedurende 2001 zeer zwak was.

Op figuur 4 zien we dat de oppervlakte van de witte cirkel vrij groot is, wat wijst op een gunstige situatie voor onderneming I3. Door de incorporatie in I1 leidde tot het faillissement van de koekjesfabriek I3.

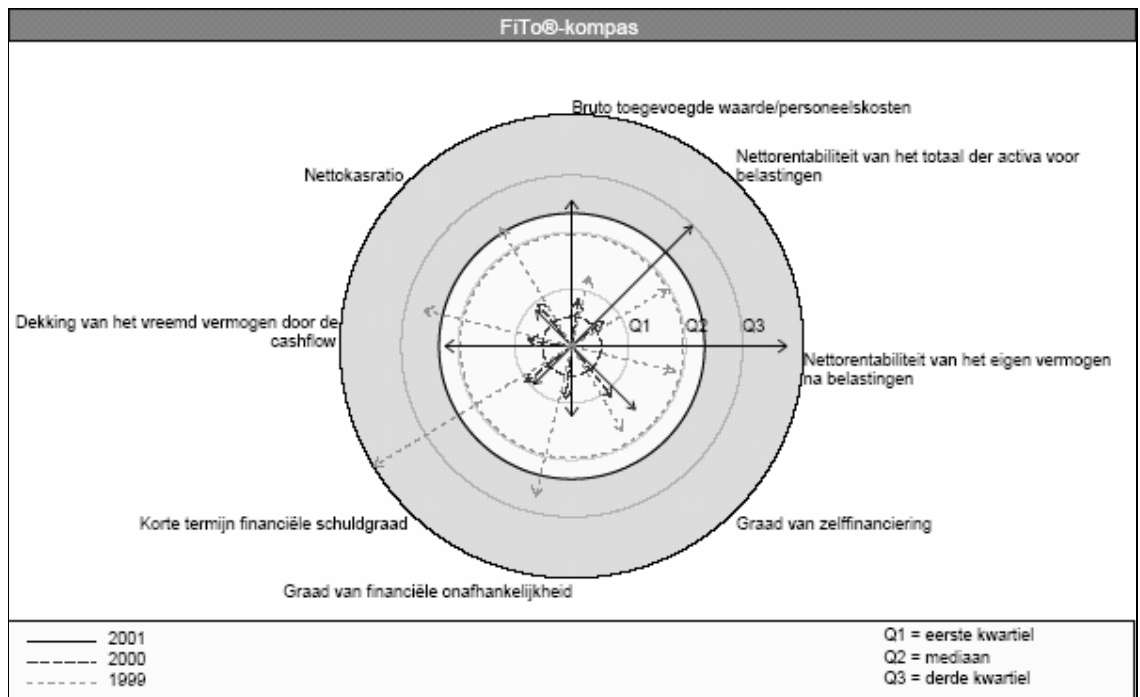
Figuur 2: FiTo[®]-kompas van onderneming I1 op basis van de laatste 3 beschikbare jaarrekeningen



Figuur 3: FiTo®-kompas van onderneming 12 op basis van de 2 beschikbare jaarrekeningen



Figuur 4: FiTo®-kompas van onderneming 13 op basis van de laatste 3 beschikbare jaarrekeningen



Wegens hun zwakke score worden I1 en I2 ook vergeleken met falende ondernemingen uit alle sectoren, zowel op korte als op lange termijn. Uit die analyse van I1 blijkt dat op korte termijn 32% en op middellange termijn 60% van alle falende ondernemingen beter presteren. De analyse van I2 toont aan dat op korte termijn 46% en op middellange termijn 71% van alle falende ondernemingen beter presteren. Hieruit blijkt eens te meer dat de situatie bij I1 en I2 acuut en ernstig is. Vooral I2 kende zeer zware moeilijkheden. Het faillissement van I1 en I2 was dan ook geen verrassing. Het is dan ook te verwonderen dat de bakkerijketen heropgestart werd als een nieuwe onderneming I zonder structurele veranderingen door te voeren in het beleid.

4. Analyse van de falingsoorzaken

Overeenkomstig het conceptueel verklaringsmodel voor faling (figuur 1) worden de falingsoorzaken, die bij onderneming I terug te vinden zijn, besproken. Het is de bedoeling om de falingsoorzaken van I, I1, I2 en I3 gezamenlijk weer te geven omdat ze in grote mate gelijklopend zijn.

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

Geen enkele factor uit de algemene omgeving had een negatieve invloed op het succes van de onderneming. De vrijmaking van de broodprijzen had zelfs een positieve impact omdat de onderneming daardoor vooral in de Brusselse bakkerijen hogere prijzen kon aanrekenen (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drogen; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

Een aantal partijen uit de onmiddellijke omgeving van onderneming B zorgden voor extra probleemsituaties. Dit is echter niet de rechtstreekse oorzaak van het faillissement. De meeste partners van I ging immers pas dwars liggen toen de onderneming reeds in een slechte financiële situatie verkeerde of en toen het vertrouwen in een adequate leiding van de onderneming verdwenen was.

Vooraf de relatie met de bank was absoluut niet constructief. De dagvaardingen van de bank hebben zelfs rechtstreeks tot het faillissement geleid. Men kan de reactie van de bank echter begrijpen. De onderneming deed het al lang slecht en een faillissement leek onafwendbaar. Het reddingsplan dat I en X opgesteld hadden, zou zeer nadelig zijn geweest voor de kredietinstelling. Zij liet daarom een voorlopig bewindvoerder aanstellen om dit te verhinderen. Daarnaast had de bank er ook alle belang bij om het faillissement zo spoedig mogelijk te laten uitspreken, daar er steeds meer geld uit de onderneming verdween en er geen kans op redding meer was toen de Amerikaanse investeringsmaatschappij geen interesse meer toonde (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005,

Drongen, Correspondentie tussen de feitelijke zaakvoerder en de bankier van onderneming I, oktober en november 2004)

Ook het verdwijnen van de belangrijkste klant van I was grotendeels te wijten aan de onzorgvuldigheden die gepaard gingen met de doorstart van de onderneming. Het was niet verstandig om deze klant niet op voorhand op de hoogte te brengen van de plannen om I1 failliet te laten verklaren en door te starten met I. Naast de schade, die deze klant geleden had, was ook het vertrouwen in het management verdwenen. Kort na het faillissement van I1 was er dan nog een brand in de koekjesfabriek waardoor de productie een week stillag. Dit was voor de klant de zoveelste tegenslag en hij zegde het contract op (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

De leveranciers bleven de onderneming zeer lang trouw. Het faillissement van I1 was immers geen adering voor de meeste leveranciers. De grootste schuldeisers van het faillissement van I1 waren: de RSZ, de banken, een IT -firma en een gelieerd bedrijf dat bloem en andere grondstoffen leverde. De meeste leveranciers hadden er dus geen belang bij om de samenwerking met I stop te zetten.

Toen de financiële problemen bij I steeds groter werden, werden er steeds minder schuldeisers betaald, al gaf de onderneming in de mate van het mogelijke zoveel mogelijk voorrang aan haar grondstofleveranciers. Dit had tot gevolg dat vele leveranciers van hardware en IT, de verhuurder van het onroerend goed van de koekjesfabriek (I3), de RSZ, de directe belastingen en andere, voor de onderneming minder belangrijke leveranciers bijna nooit betaald werden. De RSZ had per werknemer gemiddeld €8.500 achterstand. Gedurende de tweede helft van 2004 kwamen er steeds meer dagvaardingen van onbetaalde schuldeisers. Dit was voor de onderneming een extra motivatie om op de eis tot faillietverklaring in te gaan (Gesprek met curator van onderneming I, 25 oktober 2005, Brussel; Faillissementsdossier van onderneming I, Griffie van de Rechtbank van Koophandel van Brussel; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

Het management had geen goede relatie met de vakbonden. Toen er in 2004 sociale verkiezingen werden georganiseerd, deed het management er alles aan om deze verkiezingen te annuleren. Uiteindelijk haakten ook de laatste twee kandidaten voor een zitje in de ondernemingsraad af. Toen de lonen niet meer uitbetaald konden worden, werd de relatie met

de vakbonden nog veel bitsiger. Het personeel werd gesteund door de vakbonden en maakte de wantoestanden publiek, wat de reputatie van de onderneming naar de buitenwereld toe ernstige schade toebracht (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen).

De andere directe omgevingsfactoren zoals de overheid en de concurrenten van de onderneming, speelden geen rol. Ook de aandeelhouders niet; zij waren immers ook de managers van de onderneming.

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

Het faillissement van onderneming I is in belangrijke mate te wijten aan de vaardigheden en kwaliteiten van het management.

Men kan zeker niet stellen dat MVD niet gemotiveerd was. Hij probeerde met alle middelen onderneming I succesvol te maken. Hij zocht constant naar oplossingen voor de problemen, maar daardoor was hij ook regelmatig afwezig.

Door de financiële problemen van de onderneming raakte HeD wel steeds meer ontmoedigd en zijn motivatie om de onderneming adequaat te leiden, ontbrak. Dit had tot gevolg dat er, zeker 's nachts, geen leiding was. Vele problemen werden niet door het management besproken en het was zich dan ook niet voldoende van de problemen bewust (Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel).

Het grote minpunt was de verkeerde reactie van het management op de problemen. Nooit werd er gezocht naar interne oorzaken. Alles was, volgens het management, de schuld van de banken en van het personeel. Het besepte niet dat de moeilijkheden van de onderneming met haar directe omgeving een gevolg waren van een onaangepast beleid. Operationele problemen schreef men toe aan de kwade trouw van personeelsleden. De oplossing ervan lag volgens het management in het vinden van extra geld en niet in een verhoging van de efficiëntie op de werkvloer (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

D. Bedrijfsbeleid

De strategie die onderneming I toepaste, had elders haar succes reeds voldoende bewezen. De koude bakkerijen verwerven in ons land een steeds groter marktaandeel. In het buitenland is deze evolutie reeds langer aan de gang. De onderneming deed de nodige investeringen om deze strategie toe te passen.

Het eerste jaar was de omzet van de onderneming te laag waardoor de investering met zijn hoge vaste kosten nog niet voldoende rendabel was. Men opende wel steeds meer nieuwe winkels om de rendabiliteit te verhogen. Onderneming I bereikte echter slechts 2/3 van haar maximale capaciteit. Verdere uitbreiding met nieuwe winkels had uiteraard voor een toename van de resultaten kunnen zorgen, maar ook met haar huidig aantal winkels en mits een aantal operationele aanpassingen, was I reeds rendabel (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent) .

Het commercieel beleid was ondermaats. Zoals eerder vermeld, was dit een gevolg van de kenmerken van het management dat onvoldoende belang hechtte aan een goede communicatie tussen de onderneming en haar klanten. Dit leidde tot wantrouwen bij de afnemer van de voorverpakte koekjes. MVD probeerde een oplossing te zoeken voor het omzetverlies, maar dit bleef zonder resultaat (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent, gesprek met statutair zaakvoerder, 3 november 2005, Brussel).

De relatie met het personeel was zeker niet constructief. De vele problemen, die de onderneming had met haar personeelsleden, houden echter verband met de wankele operationele organisatie. Het eerste jaar had de onderneming moeilijkheden met het zelfstandig personeel in de winkels. Velen onder hen konden hun rekeningen niet tijdig betalen. Toen het management personen in dienstverband in de winkels plaatste, was dat probleem opgelost, maar doken er andere moeilijkheden op. Het winkelpersoneel beheerde zelf zijn kassa en daardoor was het zeer moeilijk om na te gaan of het ter goeder trouw handelde. De vrachtwagenchauffeurs, die de goederen van de onderneming bedeedden, hadden tevens de taak om het geld op te halen en naar de hoofdzetel te brengen, zodat ook zij in de mogelijkheid waren geld te verduisteren.

Indien er al geld verduisterd werd, was het moeilijk om na te gaan wie dit deed en in welke mate dit gebeurde. Daarom werd er in 2002 een nieuw kassasysteem ingevoerd waarin er enkele controles ingebracht werden. Door deze controles was er, volgens het management, een significante stijging van de kasinkomsten. Het is echter niet mogelijk om deze verklaring aan de werkelijkheid te toetsen. Het kwam trouwens meermaals voor dat het management aan ontevreden werknemers cash geld gaf om hen te sussen.

Ook op de werkvloer was er géén echt beleid. Een groot deel van de productie gebeurde 's nachts, maar MVD was er toen nooit en HeD werkte meestal overdag. Ook dan was er geen controle en het management zag niet in dat er 's nachts meer werknemers aanwezig waren dan strikt nodig. Ze hadden immers onvoldoende oog voor de efficiëntie van de onderneming. Mits kleine aanpassingen van de processen kon de productieafdeling het met 1/3 tot de helft minder mensen stellen. Het management zocht echter niet naar interne oplossingen voor de problemen.

Toen de onderneming de lonen niet meer kon uitbetalen, was er steeds meer ongenoegen over de manier waarop de onderneming geleid werd. De laatste maand waren er enkele incidenten met werknemers die een voorschot uit de kassa haalden. De werknemers waren reeds meer dan een maand niet meer betaald en sommigen onder hen konden zelf hun rekeningen niet meer betalen. Dit waren echter geïsoleerde incidenten. Volgens het management is diefstal van het personeel één van de voornaamste oorzaken van het faillissement.

In de laatste maanden verdween er echter steeds meer cash geld uit de onderneming. Het valt echter niet met zekerheid te zeggen of dit enkel de schuld van de werknemers was. Ondanks de blokkering van de bankrekeningen werd er, zoals eerder vermeld, door het management soms cash geld aan ontevreden werknemers gegeven om hen te sussen (Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8 november 2005, Drongen; Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent).

Er waren ook grote tekortkomingen in het financieel beleid. Zowel bij I als haar voorgangers I1, I2 en I3, werden de opstartkosten niet goed ingeschat. De ondernemingen hadden daardoor niet voldoende financiële ruggengraat voor de geplande investeringen.

Reeds vanaf september 2003 was de financiële situatie van onderneming I zo dramatisch dat een faillissement onafwendbaar was. Het was voor de controller/boekhouder van de onderneming dan ook een hele opgave om de schuldeisers zoveel mogelijk te betalen. De financiële crisis zorgde voor stress en discussies met het management.

Gezien de precaire financiële situatie is het wel vreemd dat onderneming I nog steeds geld uitgaf aan schilderwerken in de winkels en verfraaiingswerken in de kantoren.

Tussen HeD en de controller van de onderneming verzuurde de relatie nog meer nadat HeD bepaalde leveranciers voorrang tot betaling gaf, waardoor het onmogelijk was om de (beperkte) financiële middelen te beheren (Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3 november 2005, Brussel; Gesprek met IT -manager van onderneming I, 10 november 2005, Gent) .

Het valt te betwijfelen of er deugdelijk bestuur was binnen onderneming I. Enkele weken na het faillissement is men gestart met een onderzoek naar eventuele onregelmatigheden. De pers maakt onder meer melding van het verdwijnen van rollend materieel na het faillissement. Het gerechtelijk onderzoek moet nog uitwijzen of er fraude is gepleegd.

5. Het falingspad van onderneming I

Figuur 5 beschrijft het falingspad voor onderneming I. Het gaat om een jonge onderneming die nooit echt van grond is gekomen. In de typologie van de falingspaden van Argenti (1976) komt dit in grote lijnen overeen met type 1. Het enige verschil is de grootte van de onderneming. I telde meer dan 100 werknemers, terwijl dit type volgens Argenti (1976) vooral bij kleine, jonge ondernemingen voorkomt. Andere gelijkenissen zijn frappant. I werd opgericht zonder lessen te trekken uit de mislukking van I1, I2 en I3. Het management beschikte niet over de nodige vaardigheden om een adequaat bedrijfsbeleid te voeren, waardoor de fouten en problemen steeds ernstiger werden.

Onderneming I werd opgestart einde april 2003 ter voorbereiding van de faillissementen van I1, I2 en I3. Begin mei 2003 ging de onderneming van start met nieuwe financiering en vers kapitaal. Na anderhalve maand ging het echter al mis. De onderneming verloor haar grootste en meest winstgevende klant. Zonder de inkomsten van die klant kon de onderneming niet overleven (punt A).

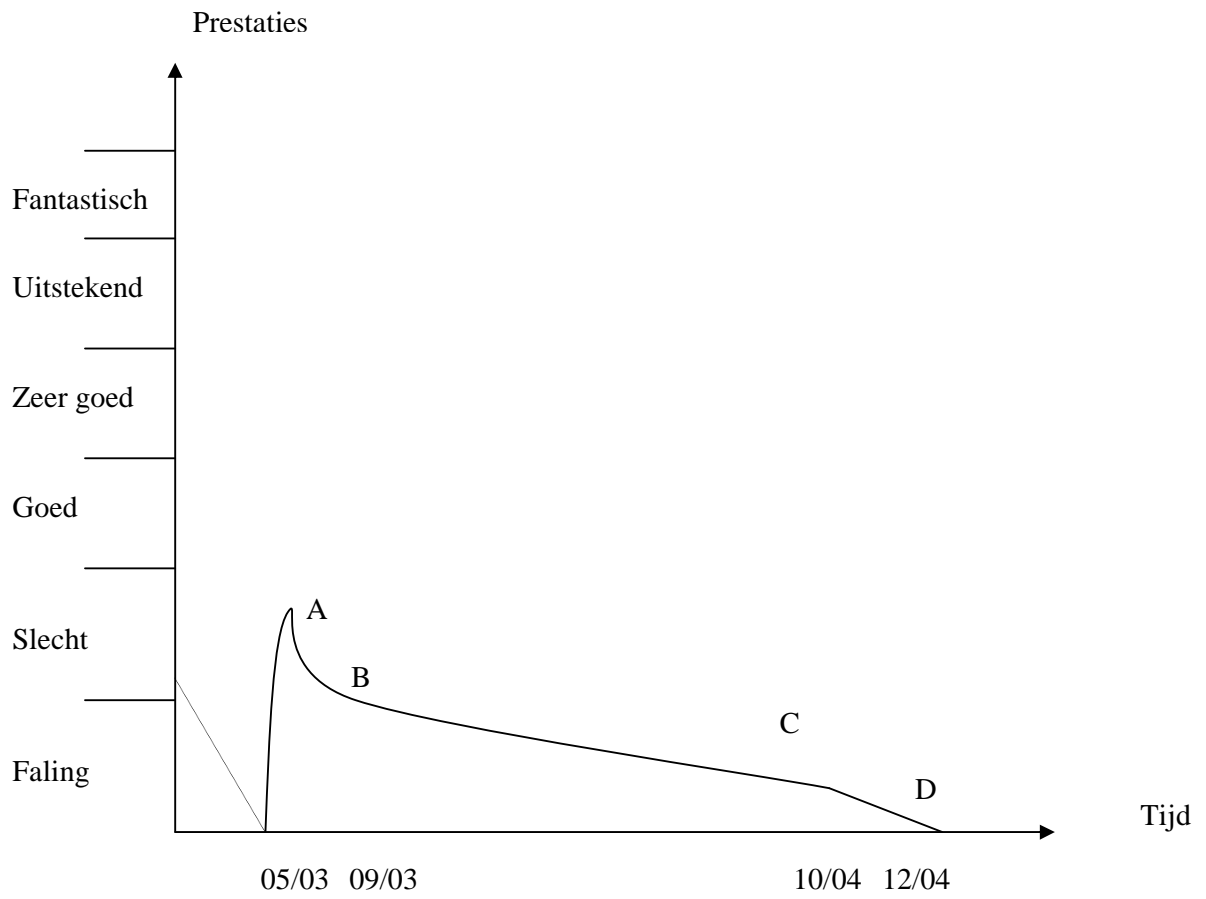
Het vinden van een nieuwe klant bleek echter geen succes. Omdat de onderneming over onvoldoende financiële reserves beschikte, doken er al snel liquiditeitsproblemen op.

In september 2004 bleek dat vrijwel alle middelen op waren. De onderneming kon een groot deel van haar schuldeisers niet meer vergoeden (punt B).

Men zocht naar een overnemer, maar niemand was bereid om in I te investeren. Noodgedwongen ging de onderneming bij banken op zoek naar extra financiële middelen. Deze werden echter niet gevonden waardoor de liquiditeitspositie alsmaar dramatischer werd. De bank van I vreesde haar geld niet te kunnen recupereren toen bleek dat de onderneming plannen had de activiteiten van I verder te zetten in een andere vennootschap (punt C).

Ze liet een voorlopig bewindvoerder aanstellen om dit scenario te verhinderen. Toen bleek dat er geen interesse van investeerders meer was, deed de bank er alles aan om de onderneming zo snel mogelijk failliet te laten verklaren zodat er zo weinig mogelijk liquiditeiten uit de onderneming zouden verdwijnen. Op 28 december 2004, anderhalf jaar na haar oprichting, werd onderneming I failliet verklaard (punt D).

Figuur 5: Het falingspad type 1 van Argenti, toegepast op onderneming I



6. Samenvatting

We besluiten deze gevallenstudie met een vergelijking tussen het algemeen conceptueel falingsmodel, zoals vermeld in figuur 1, en de analyse van de specifieke oorzaken die tot de faling van onderneming I geleid hebben, in figuur 6. Hieronder geven we een overzicht van de factoren en relaties die van toepassing zijn op onderneming I.

De directe omgevingsfactoren van de onderneming vormen niet de onmiddellijke oorzaak van het faillissement van I. Het management is in grote mate verantwoordelijk voor de faling van de onderneming. Vrijwel alle problemen zijn een rechtstreeks of onrechtstreeks gevolg van de kenmerken van het management. Het management was ervan overtuigd dat de onderneming gered kon worden wanneer onderneming I over voldoende financiële middelen zou beschikken, terwijl de sleutel tot succes een combinatie was van extra middelen en een beter beleid. Daarenboven was de COO ontmoedigd en onvoldoende gemotiveerd om de productieafdeling efficiënt te leiden.

Het inadequate bedrijfsbeleid is een gevolg van het gebrek aan vaardigheden en motivatie van het management. Op de werkvloer was er geen echt beleid en het management zag niet in dat dit de rendabiliteit van de onderneming bedreigde. Omdat het management bijna nooit 's nachts aanwezig was, zag ze immers onvoldoende dat er niet efficiënt gewerkt werd.

Het verlies van de grootste klant van de onderneming was eveneens een gevolg van de soms vreemde houding van het management. Ze vonden het niet opportuun om hun commerciële contacten in te lichten over het faillissement van II, waardoor het vertrouwen in de onderneming bij de belangrijkste klanten verdween.

Het financieel beleid vertoonde enkele belangrijke tekortkomingen. Men had de financiële behoeften van de onderneming onvoldoende ingeschat, waardoor er al gauw liquiditeitsproblemen ontstonden. Daarenboven waren bepaalde uitgaven, zoals verfraaiingswerken, die niet opportuun waren gezien de precaire financiële situatie.

Als laatste benadrukken we het slechte personeelsbeleid. Dit was voornamelijk een gevolg van de wankel operationele organisatie.

Vele partners van de onderneming maakten een einde aan de samenwerking als gevolg van de kenmerken van het management en de tekortkomingen in het bedrijfsbeleid.

De grootste moeilijkheden ondervond onderneming I wanneer haar belangrijkste klant om redenen van gebrekkige informatie vertrok. Dit is één van de belangrijkste oorzaken van het faillissement.

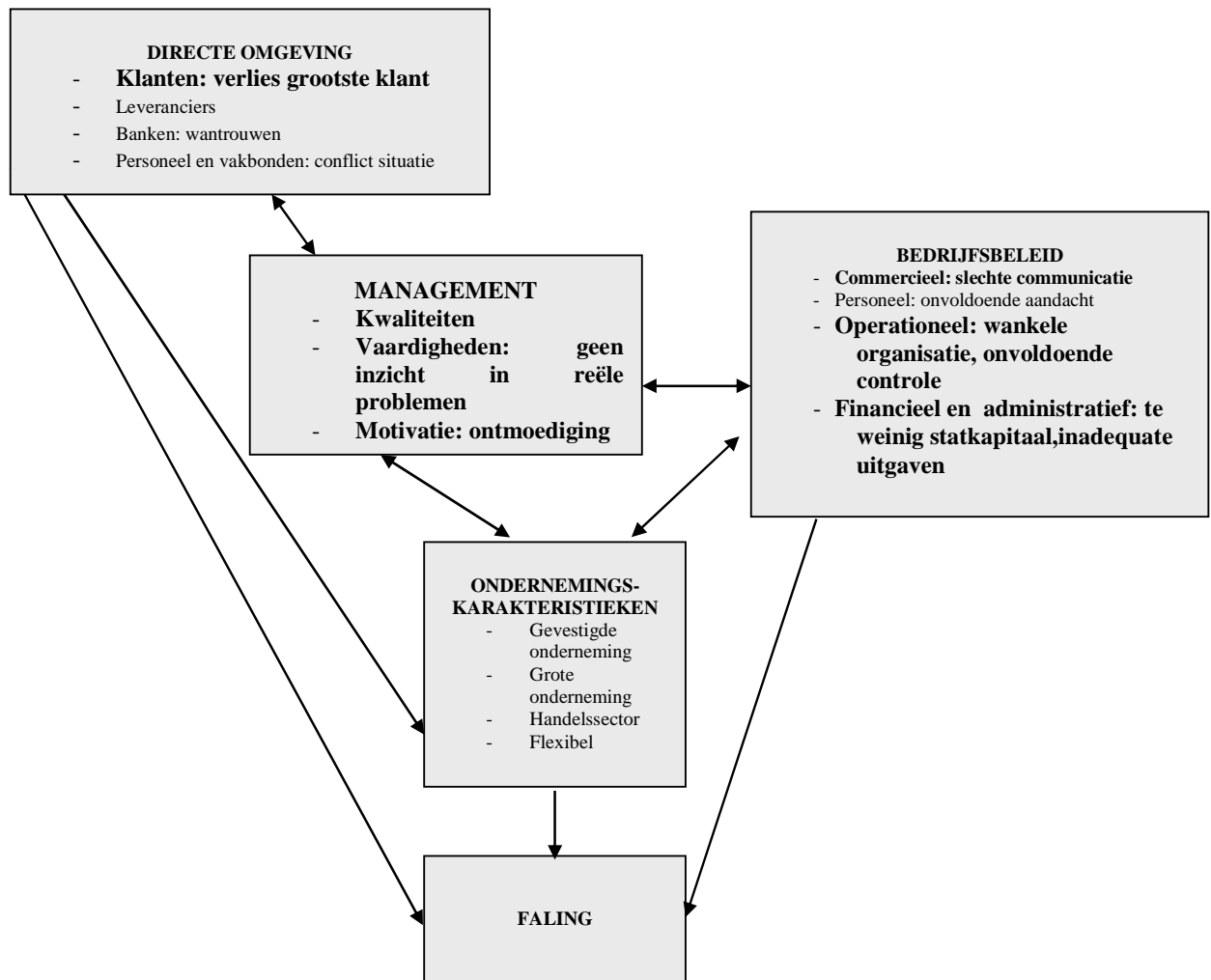
Wanneer de financiële problemen een hoogtepunt bereikten, kreeg de onderneming ook steeds minder steun van de schuldeisers.

De onderneming raakte in conflict met de vakbonden omwille van het feit dat de werknemers al maanden niet meer betaald werden en doordat de onderneming er alles aan deed om het de vakbonden moeilijk te maken.

De laatste maanden vóór het faillissement waren er steeds meer dagvaardingen van onbetaalde leveranciers. Dit was voor de rechtbank een reden om het faillissement vrij snel uit te spreken.

Tenslotte was er het wantrouwen van de bankier in onderneming I. De bank liet een voorlopig bewindvoerder aanstellen en deed er alles aan om de onderneming zo snel mogelijk failliet te laten verklaren.

Figuur 6: Het conceptueel falingsmodel van Ooghe en Waeyaert, toegepast op onderneming I



BRONNEN

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

Correspondentie tussen feitelijk zaakvoerder en bankier van onderneming I, oktober en november 2004.

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

Faillissementsdossiers van onderneming I, I1, I2, I3 en I4, Griffie van de Rechtbank van koophandel Brussel.

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

Gesprek met curator van onderneming I, 25/10/2005, Brussel.

Gesprek met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, 8/11/2005, Drogen.

Gesprek met IT manager van onderneming I, 10/11/2005, Gent.

Gesprek met statutaire zaakvoerder van onderneming I, 3/11/2005, Brussel.

Interview met feitelijke zaakvoerder van onderneming I, De Tijd, 23/06/2000.

Jaarrekeningen van onderneming I1, 31/12/1998 t.e.m. 31/12/2001.

Jaarrekeningen van onderneming I2, 31/12/2000 en 31/12/2001.

Jaarrekeningen van onderneming I3, 31/12/1999 t.e.m. 31/12/2001.

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 faling: 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?