

OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN GROTE EN GEVESTIGDE HANDELSONDERNEMING J *

Hubert Ooghe ¹
Christophe Spaenjers ²

Aangepaste versie
14 november 2005



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

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

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

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

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Historiek van onderneming J.....	6
3. Financiële analyse, FiTo-meter en FiTo-kompas.....	11
4. Analyse van de falingsoorzaken	14
A. De algemene omgeving of macro-(economische) factoren.....	14
B. De directe omgeving of de partners van de onderneming.....	14
C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management.....	15
D. Bedrijfsbeleid.....	16
5. Het falingspad van onderneming J.....	18
6. Samenvatting.....	20
Bronnen.....	22
Bijlage.....	I

1. Inleiding

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

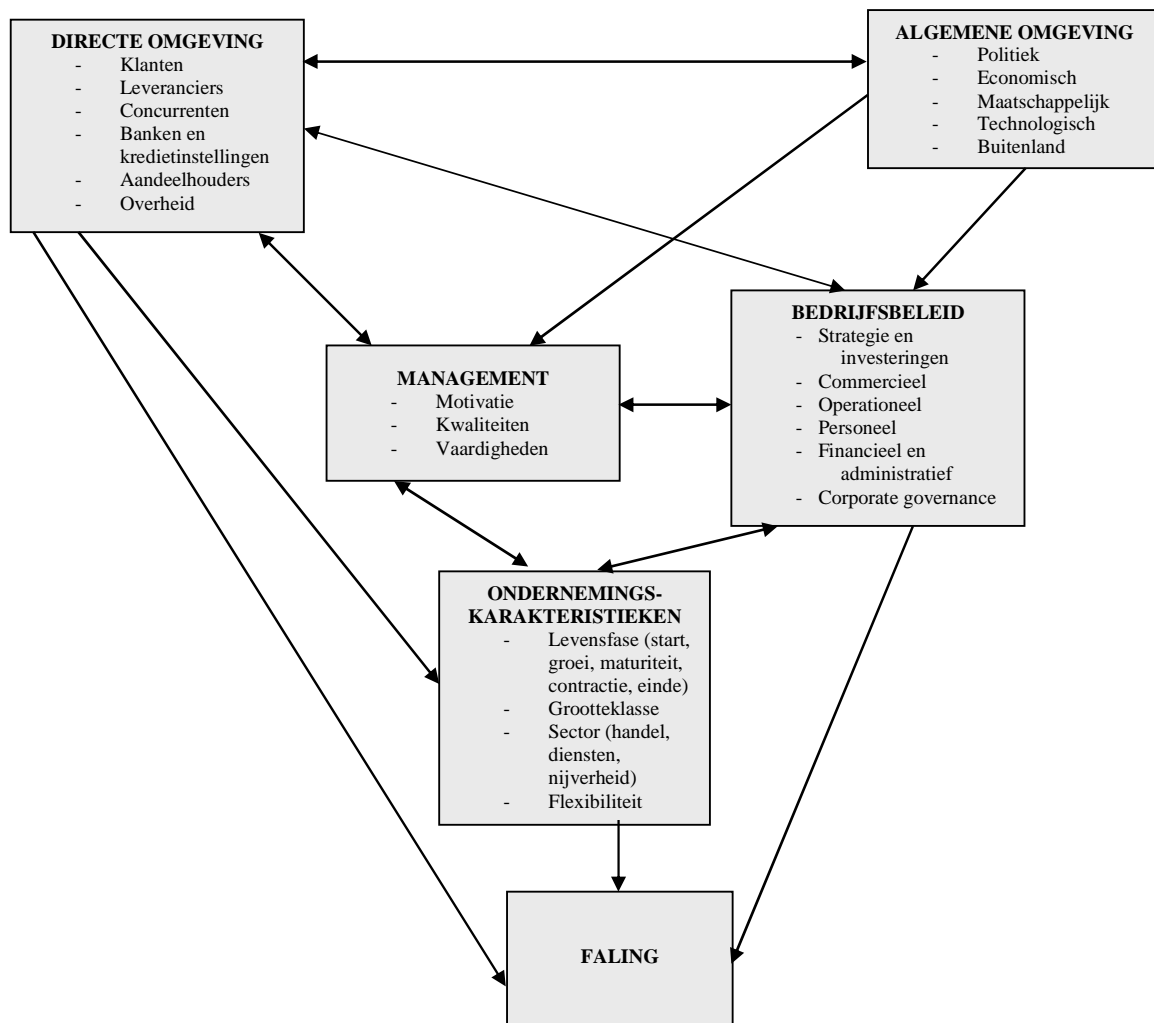
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden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

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

De case studies, die in het kader van dit onderzoek uitgevoerd worden, zijn dan ook gebaseerd op een conceptueel model van de verklarende factoren die tot 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 confidentieel karakter worden zij niet bij naam, maar bij letter aangeduid.

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

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

In deze paper wordt een grote en gevestigde handelsonderneming, onderneming J, bestudeerd.

2. Historiek van onderneming J ³

De moederonderneming van onderneming J, J*, ziet het licht in Canada in 1956. Van bij het begin was de troef van het bedrijf de snelle afhandeling van reparaties van auto's. In tegenstelling tot de concurrentie beperkte J* zich tot wat echt noodzakelijk was. Dit bleek een gouden strategie te zijn en al snel groeide de onderneming uit tot een wereldwijde autoservice-keten.

Sinds de jaren '70 was J* aanwezig in België met de keten MK. In 1994 werd de naam veranderd in onderneming J. De franchisedochter van J* had een mooie omzet, maar dit leidde niet tot een hoge rentabiliteit. Integendeel, in al die jaren is onderneming J België slechts éénmaal winstgevend geweest. Doordat de onderneming gezien werd als een deel van de Franse J*-keten, werden de Belgische cijfers gecumuleerd met de Franse. Er werd nooit aandacht besteed aan het feit dat onderneming J op zich geen winst opbracht. Onderneming J volgde in België ook het Franse model, met dure structuren en geldverslindende publiciteitscampagnes die de nadruk legden op imago.

Begin 1999 worden de Europese activiteiten van J* overgenomen door de Schotse groep KF. KF is actief in heel Europa en heeft meer dan 2000 vestigingen die gespecialiseerd zijn in het onderhoud van auto's en het vervangen van courante onderdelen (remblokken, accu's, banden, etc.). Zo komt onderneming J ook in handen van KF. Er ontstaat één Belgische vennootschap met meer dan honderd personeelsleden in een dertigtal vestigingen.

Noch KF, noch onderneming J waren in België rendabel en de overname brengt hierin geen verandering. Voor KF is dit echter niet echt een probleem. Dat er van de Belgische vestigingen misschien maar de helft rendabel zijn, is, gezien de grootte van de ganse groep, geen 'issue' voor het hoofdkwartier. Aanwezig zijn in België én dan nog liefst een aantal nieuwe vestigingen openen is veel belangrijker.

³ De historiek is gebaseerd op persartikels (o.m. uit De Tijd (2 maart 2000, 19 februari 2003, 25 februari 2003, 15 april 2003), De Standaard (13 augustus 2002, 18 februari 2003, 20 februari 2003, 18 maart 2003, 15 april 2003), De Morgen (18 maart 2003), Nieuwsbank.nl (21 april 1999)), interviews (cf. bronnen), de Belfirst-dvd van Bureau van Dijk, de jaarrekeningen van onderneming J (1999, 2000, 2001) en het faillissementsdossier.

Tijdens de KF-periode wordt elk land wel een afzonderlijk winstencentrum. De Belgische verliezen worden dus niet meer gecompenseerd door de mooie Franse cijfers. Hierdoor dringt de ernst van de situatie door. Het Belgische management is echter gebonden aan de wensen van de holdinggroep en krijgt enkel geld om verliezen te dekken en vestigingen te openen, niet om te herstructureren.

In april 1999 komt de groep KF in handen van de Amerikaanse autogigant F. Deze betaalt 1,33 miljard dollar voor de transactie. F wil via deze overname de automobilist diensten verlenen van het begin tot het einde van de levenscyclus van zijn auto. De overname geeft bovendien de mogelijkheid dichterbij de klanten te komen. Een laatste reden voor de overname was de toen nakende liberalisering van de garagemarkt. F wou zelf een parallel circuit opzetten naast de eigen merkgarages.

Onderneming J krijgt het intussen steeds moeilijker. De bedrijfsresultaten vallen tegen en de verliezen worden steeds groter. Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste kerncijfers van 1997 tot 2001.

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

	31/12/'97 12 m.	31/12/'98 12 m.	31/12/'99 10+2 m. ⁴	31/12/'00 12 m.	31/12/'01 12 m.
Omzet (000 EUR)	11 742	12 049	10 780	10 844	14 202
Toegevoegde waarde (000 EUR)	4 302	4 612	4 113	3 623	4 509
Personeelskosten (000 EUR)	3 799	4 201	4 119	4 365	6 012
Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten)	99	108	101	109	152
Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR)	464	251	-303	- 1 102	- 2 053
Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR)	- 10	- 453	-1 052	- 1 451	- 3 066
Totaal actief (000 EUR)	7 970	7 509	8 727	7 243	9 671
Eigen vermogen (000 EUR)	4 490	4 037	2 170	719	- 2346

⁴ Onderneming J legde voor 1999 één jaarrekening neer voor de eerste twee maanden van het jaar en één van maart tot en met december. Deze twee jaarrekeningen worden hier gecombineerd om de cijfers vergelijkbaar te maken.

Vanaf januari 2000 worden de netwerken van onderneming J en KF samengebracht onder een zelfde uitbatingseenheid. Alle garages krijgen de naam J. Dit zou de bekendheid moeten vergroten en de rentabiliteit moeten verhogen. KF staat echter vooral bekend als een goedkope bandencentrale. J heeft de naam heeft een technisch goede, maar eerder dure garagist te zijn. Het samenvoegen van J en KF onder de naam J heeft dus tot gevolg dat sommige klanten wegblijven uit de garages die voorheen de naam KF droegen omwille van de hogere prijzen.

Het Belgische team mag van het hoofdkwartier – zelfs na de slechte cijfers van 1999 en 2000 – nog steeds geen vestigingen sluiten. Er wordt zelfs gepland om uit te groeien tot een keten van ongeveer 70 garages. Als de bijkomende vestigingen winstgevend zouden zijn, zou dit de verliesposten overtreffen, zo was de redenering. F zag de toekomst redelijk groots voor KF en onderneming J, ook in België.

Vanaf 2001 wordt er wel werk gemaakt van een meer verkoopgerichte marketing. Dit was ook nodig, want alle kosten die vóór de overname door KF nog naar Frankrijk konden worden gekanaliseerd, komen nu rechtstreeks ten laste van onderneming J.

Ondanks het feit dat onderneming J al een aantal jaren zwaar verlieslatend is, worden de activiteiten voortgezet omdat de onderneming kan rekenen op een 'letter of comfort' van KF. In dat document belooft de holdinggroep KF onderneming J minstens tot einde 2002 financieel te blijven steunen. Hierdoor hoefde J niet bij de banken om schuldfinanciering te bedelen. Gezien de precaire situatie zouden die waarschijnlijk toch niet met blanco-financiering over de brug gekomen zijn.

De integratie van onderneming J en KF heeft positieve gevolgen voor het omzetcijfer dat in 2001 sterk klimt tot 14,2 miljoen euro. Het verlies stijgt echter nog sterker. Onderneming J maakt in 2001 meer dan drie miljoen euro verlies. Het eigen vermogen wordt hierdoor zelfs negatief. KF geeft toch te kennen dat zij de vennootschap blijft steunen zodat de continuïteit niet in het gedrang komt. Bovendien werken de zaakvoerders eindelijk aan het elimineren van de verliesposten van de vennootschap. Niet-rendabele onderhoudscentra worden langzaam aan gesloten (bijvoorbeeld door het niet verlengen van huurcontracten), een trainingsprogramma wordt voorzien en een marketingplan uitgewerkt.

Vanaf 2002 wordt het duidelijk dat er zich enkele problemen voordoen aan de top van KF en F. F geraakt bovendien in financiële moeilijkheden, waardoor er wordt uitgekeken naar een nieuwe overnemer.

In augustus 2002 verkoopt F de KF-groep aan het Britse durfkapitaalfonds C. De overnameprijs bedraagt zo'n 330 miljoen pond. De afstoting past in de 'back-to-basics'-strategie van F. De Amerikaanse autofabrikant behoudt wel een minderheidsbelang van 19 procent in KF.

Het is duidelijk dat een durfkapitaalinvesteerder als C heel anders tegen de onderneming aankijkt dan vorige eigenaars KF en F. C wil op korte tijd van KF een financieel gezond geheel maken. Het Belgische team krijgt de opdracht reorganisatievoorstellen te doen. Het kostenplaatje van de herstructurering is echter in elk plan te hoog voor C. Niet alleen kost het sluiten van vestigingen sowieso veel, ook waren er recent nog zware investeringen gebeurd in enkele garages. Bovendien kost de herstructurering in Frankrijk en Nederland meer dan verwacht, waardoor er moet bespaard worden op het Belgische budget.

Tijdens de eerste week van februari 2003 krijgt onderneming J nog financiële steun van maar liefst 600.000 euro, maar het moederhuis verpakt dit als een verkoop door onderneming J van zijn naam aan de Franse vestiging. De Belgische managers, die ook bestuurder zijn, gaan hiermee niet akkoord omdat het duidelijk is dat getracht wordt de waardevolle merknaam J nog uit de vennootschap te halen alvorens de onderneming af te stoten.

Op 13 februari wordt onderneming J door de advocaten van C ingelicht dat er geen geld meer in de vennootschap zal gepompt worden. Na kort overleg wordt snel besloten de boeken neer te leggen. Door het faillissement van 14 februari 2003 staan er 120 mensen uit 32 vestigingen op straat.

De curatoren nemen onmiddellijk contact op met mogelijke kandidaat-overnemers. J stelt aan KF voor de rendabele vestigingen terug te kopen uit het faillissement, maar daar waagt het nieuw aangestelde management van de Schotse groep zich niet aan.

Uiteindelijk worden in april een aantal winstgevende vestigingen overgenomen door de holding boven een andere bandencentrale L. Onder de nieuwe naam QT kunnen 12 van de 32

centrales gered worden. Later neemt L nog enkele andere huurcontracten over. Het personeel en de bevoorrechte schuldeisers worden vergoed, maar voor de gewone schuldeisers (vooral KF zelf) blijft, mede door het enorme sociaal passief, niet veel over.

Op 24 juni 2005 kondigt C aan dat het een overeenkomst heeft over de verkoop van KF. De verkoopprijs bedraagt 800 miljoen pond.

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 case studie 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 (ongezond) 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 J voor de periode 1999⁵-2001 gepositioneerd tegenover alle ondernemingen in de sector ‘verkoop en reparatie van auto’s en motorrijwielen, verkoop van motorbrandstoffen’. Meteen valt op dat het van kwaad naar erger ging. De bruto toegevoegde waarde was in 1999 maar net genoeg en vanaf 2000 zelfs onvoldoende om de personeelskosten te dekken. Onderneming J creëerde dus absoluut niet voldoende waarde. De nettorentabiliteit was jarenlang negatief, net als de graad van zelffinanciering. Ook de cashflow was negatief sinds een aantal jaren. Het eigen vermogen dook in het laatste jaar onder 0. Een opvallend positieve constante is de korte termijn financiële schuldgraad. Dit heeft te maken met het feit dat onderneming J geen bancaire schulden aanging, maar voor financiering aanklopte bij de holdingmaatschappij. De nettokasratio ten slotte, is een maatstaf voor de liquiditeitspositie op zeer korte termijn. Ze was nog redelijk in 1999 en 2000, maar kende een sterke terugval in het laatste jaar voor faling.

De FiTo[®]-score van de onderneming is reeds laag in 1999, maar zakt daarna verder tot juist boven de score van de allerslechtste ondernemingen in de sector. Het is duidelijk dat onderneming J al een aantal jaren op weg was naar het onvermijdelijke faillissement zonder het nemen van herstructureringsmaatregelen.

Tabel 3: FiTo[®]-meter van Onderneming J op basis van de laatste drie beschikbare jaarrekeningen

	1999		2000		2001	
	Ratio	Percentiel	Ratio	Percentiel	Ratio	Percentiel
Bruto toegevoegde waarde / personeelskosten	101,61%	8	83,00%	5	75,00%	6
Nettorentabiliteit totaal actief voor belastingen	-9,17%	2	-17,65%	2	-28,49%	1
Nettorentabiliteit eigen vermogen na belastingen	-40,77%	2	-201,70%	1	---	11
Graad van zelffinanciering	-21,86%	5	-46,37%	1	-66,43%	1
Graad van financiële onafhankelijkheid	24,87%	55	9,93%	21	-24,26%	1
KT financiële schuldgraad (-)	0,00%	100	0,00%	100	0,00%	100
Dekking van het vreemd vermogen door cashflow	-2,77%	6	-16,89%	2	-17,09%	2
Nettokasratio	35,93%	97	4,63%	67	-214,78%	1
FiTo[®]-score (= som logit / 8)	0,5250	20	0,4563	2	0,4251	1

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

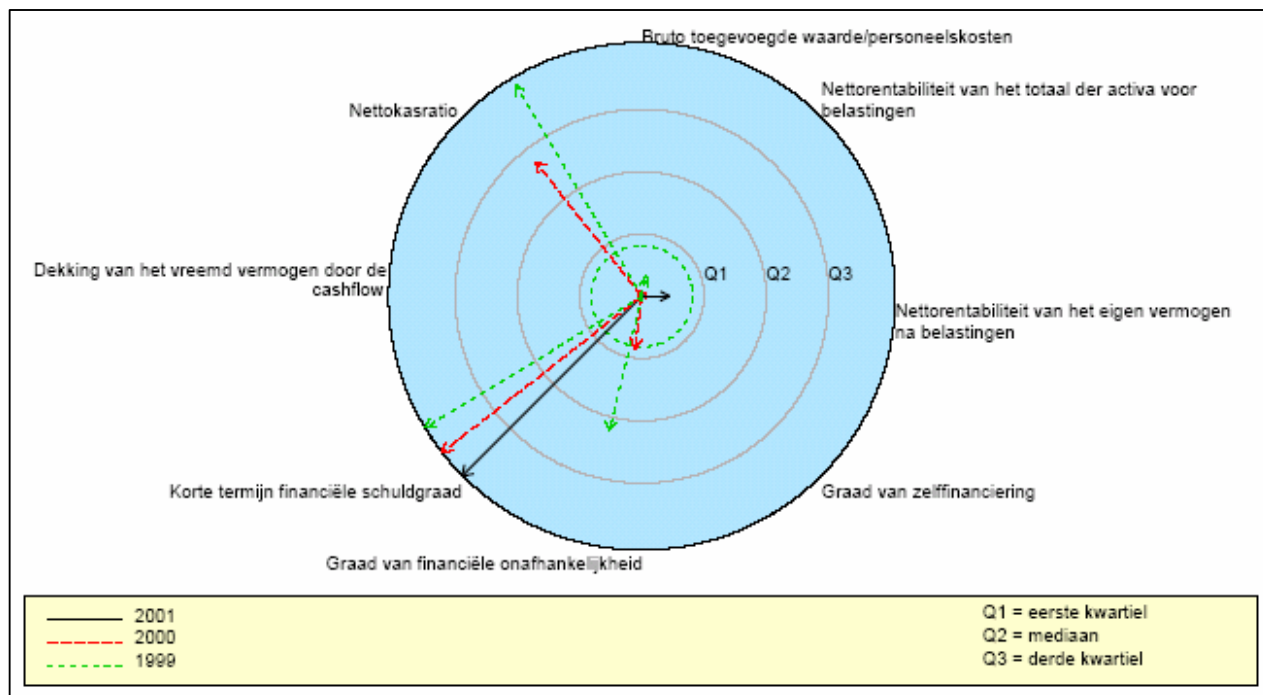
⁵ De gebruikte data voor 1999 zijn de cijfers van het boekjaar dat liep van 1 maart 1999 tot 31 december 1999.

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.

In figuur 3 maakt het FiTo[®]-kompas meteen duidelijk dat onderneming J ten dode stond opgeschreven. Het volledig afwezig zijn van een witte cirkel reflecteert de extreem lage positionering in 2001. Sinds 1999 is de onderneming er nog duidelijk op achteruit gegaan. De nettokasratio – de enige ratio die nog (zeer) goed te noemen was in 1999 en 2000 – zakte in 2001 ver terug. Ook opvallend zijn de drie opeenvolgende hoge scores op de ratio korte termijn financiële schuldgraad. Zoals eerder vermeld is dit te wijten aan het feit dat de holdingmaatschappij KF als geldschieter optrad.

Figuur 3: FiTo[®]-kompas van Onderneming J op basis van de laatste drie beschikbare jaarrekeningen



4. Analyse van de falingsoorzaken

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

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

Qua economische omgeving kan zeker gewezen worden op de invloed van de Europese integratie en de globalisering. Sinds begin jaren '90 werden meer en meer occasiewagens (al dan niet illegaal) verscheept naar het Oostblok, waardoor ze in België en West-Europa van de markt verdwenen. Het was net dit type wagens dat veel onderhoud nodig had en dus voor onderneming J belangrijk was. (gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent).

Verder heeft de automarkt sinds het begin van het vorige decennium ook te kampen met technologische veranderingen. Niet alleen rollen er steeds beter gefabriceerde wagens van de band, ook komen er nieuwe hersteltechnieken op. Meer en meer vervangen geautomatiseerde computertechnieken de traditionele manuele herstelmethodes (gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent).

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

De directe omgeving heeft zeker een rol gespeeld. Ten eerste kan er gewezen worden op de verminderde vraag als gevolg van verschillende factoren. Er was bijvoorbeeld de reeds eerder vermelde verbetering in de kwaliteit van nieuwe auto's en de vernieuwing van het autopark door het verdwijnen van de occasiewagens. Ook beloofden de automerken steeds langere garantieperioden en begonnen zij met eigen nevengarages (gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent).

Onderneming J kreeg dus te maken met een krimpende markt met te veel spelers. Bovendien pakt heel wat concurrenten het slimmer aan. Zo verkochten een aantal ketens de verlieslatende filialen aan franchisenemers. Ze voerden aldus een reorganisatie door, die bij onderneming J ook hadden moeten plaatsvinden. Bovendien maakte de concurrentie in de

jaren '90 technische sprongen voorwaarts (gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent).

De onderneming had echter nooit problemen om extra financiële middelen te bekomen om de verliezen te dekken tot de overname door durfkapitaalinvesteerder C. Van dan af werd financiering wel een probleem (gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent; gesprek met curator van onderneming J, 4 augustus 2005, Tienen).

Ook de sociale lasten in België hadden hun impact. Een basismonteur kost in België ongeveer 60% meer dan in Nederland of Frankrijk. Dit is veroorzaakt door de fiscale druk in, maar ook door het feit dat onderneming J hier in de autosector en niet in de metaalverwerkende nijverheid wordt geclassificeerd. Een ander verzwarend aspect zijn de CAO's die de compensatie van de overuren regelen. Aangezien klanten vooral na de werkuren en tijdens de middag langskomen met de auto, betaalde onderneming J zich blauw aan dure overuren (gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent).

De relatie met de vakbonden was ook niet steeds optimaal. In 2000 was er een algemene stakingsaanzegging. De pers berichtte toen over de slechte relatie tussen vakbonden en directie. Later zouden de vakbonden nog reorganisatieplannen afkeuren die door het personeel zelf waren goedgekeurd (gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent).

Verder was de moeilijke relatie van onderneming J met haar hoofdaandeelhouder, de Schotse groep KF, een belangrijke factor. De strategie, die de groep KF voorzag voor de onderneming J, was immers niet steeds in het belang van de onderneming. Zo mocht het Belgische management van onderneming J lange tijd geen ondernemingen sluiten, omdat KF een zo groot mogelijk netwerk wou.

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

De algemeen directeur, onder wiens leiding de onderneming failliet ging, was eerder een crisismanager. Hij kwam in 2001 terecht in een onderneming waar alles steeds ten dienste hadden gestaan van uitbreiding.

Het middenmanagement bestond veelal uit opgeklommen garagisten en stelde zich zelden vragen over de reële financiële situatie (gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent).

Voor de aanstelling van de nieuwe algemeen directeur in 2001, werd het bedrijf geleid door een Fransman met veel ervaring binnen J*. Hij legde echter te veel de nadruk op strategieën, die in Frankrijk goed werkten, en focuste zich te weinig op de Belgische marktsituatie (gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent).

D. Bedrijfsbeleid

In de laatste jaren en maanden van het bestaan van onderneming J zijn er, onder druk van KF, nog enkele vestigingen geopend en herbouwd. Dat waren op zijn minst twijfelachtige investeringen. Investeringen, die volgens de Belgische zaakvoerders noodzakelijk waren, namelijk het sluiten van filialen en het selectief moderniseren van het machinepark, gingen echter niet door wegens geen goedkeuring van de moedermaatschappij (gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent).

Vóórheen al waren er problemen geweest ten tijde van de integratie van KF met onderneming J. Niet alleen was de geografische spreiding niet optimaal – bijvoorbeeld de 8 vestigingen in Brussel deden elkaar concurrentie aan – ook op het vlak van marketing liep niet alles vlot. Door de KF-garages in J om te dopen, verloren ze klanten. De prijzen gingen omhoog en daardoor bleven de klanten weg. Dit werd wel gedeeltelijk gecompenseerd door het bredere gamma aan diensten die de centrales konden aanbieden.

De relaties met het personeel waren soms moeilijk, zeker op het einde. Alhoewel de personeelsleden steeds correct betaald werden, voelden ze dat het nieuwe management steeds harder ging optreden (gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent).

De werknemers waren bovendien relatief oud en hadden het moeilijk met de nieuwe verkoopstechnieken. Die werden dan ook niet of slecht uitgevoerd door de garagisten. Dit heeft zeker zijn gevolgen gehad op de verkoopscijfers (gesprek met financieel directeur van

onderneming J, 7 september 2005, Gent; gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent).

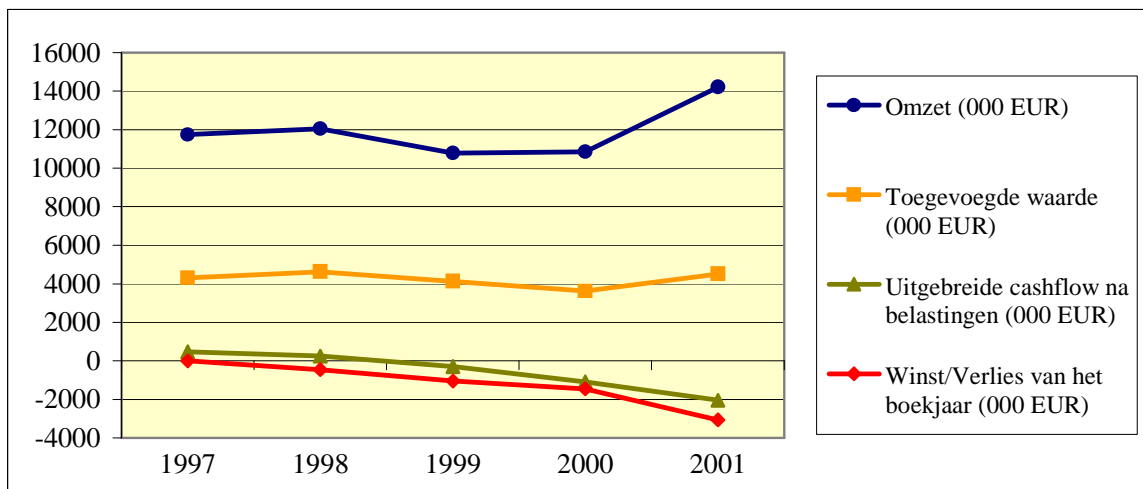
Pas sinds onderneming J in 1999 verzelfstandigd werd, is de boekhouding als beleidsinstrument gebruikt. Het duurde echter nog een lange tijd vóóraleer men kon spreken van een degelijke financiële rapportering. De afhankelijkheid van de onderneming binnen een groep, gericht op expansie, heeft ervoor gezorgd dat de financiële cijfers nooit grondig bekeken werden.(gesprek met algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent).

Van een echte communicatie tussen de raad van bestuur en het management was weinig sprake. De Belgische zaakvoerders deden steeds opnieuw hun voorstellen (garages sluiten) en die voorstellen werden elke keer afgewezen door de door KF gecontroleerde bestuursraad.

5. Het falingspad van onderneming J

In figuur 4 is de grafiek weergegeven met de omzet, de toegevoegde waarde en de (uitgebreide) cashflow na belastingen van onderneming J voor de laatste drie beschikbare boekjaren. Op de grafiek is ook de winst/verlies van het boekjaar aangeduid omdat deze een duidelijk beeld geeft van het falingspad. Het gaat om een mature onderneming die het lange tijd redelijk heeft gedaan, maar die nadien geleidelijk aan ineensloot. In de typologie van falingspaden van Argenti (1976) staat dit gelijk aan type 3. Figuur 5 schetst dit falingspad voor onderneming J.

Figuur 4: Omzet, toegevoegde waarde, cashflow na belastingen en winst/verlies van het boekjaar van Onderneming J op basis van de laatste vijf beschikbare jaarrekeningen



Onderneming J ontstaat door de naamsverandering van de Belgische onderneming -dochter van MK in 1994. De onderneming doet het redelijk (vooral qua omzet en groei) tot een eind in de jaren '90 (punt A). De markt, waarin onderneming J actief is, heeft te lijden onder de technologische verbeteringen van de autofabrikanten, de langere garantieperiodes en het langzaam verdwijnen van de occasiewagen. Bovendien hangt onderneming J af van het Franse filiaal en draagt het zelf weinig verantwoordelijkheid. Dit leidt tot een dalende performantie (punt B).

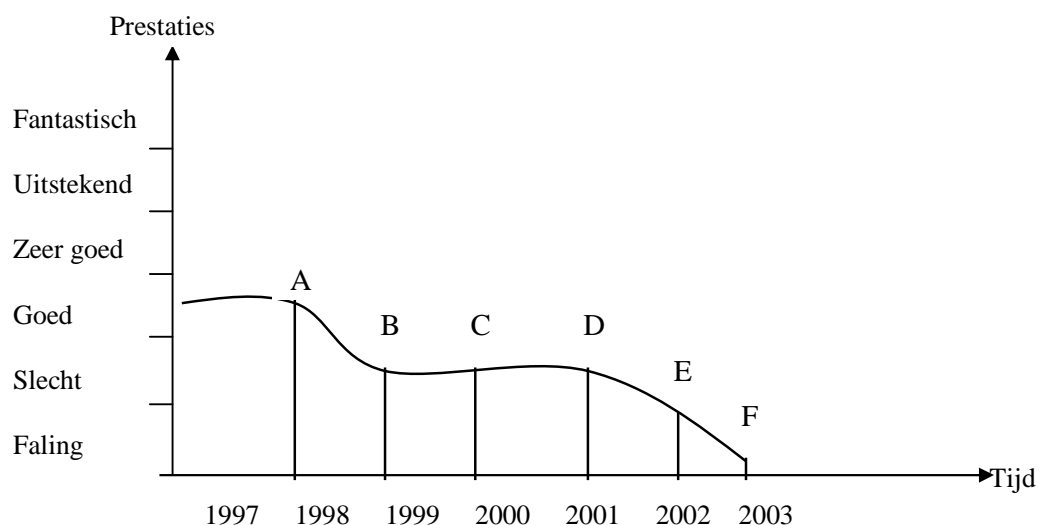
In 1999 wordt onderneming J overgenomen door het Schotse KF, dat op zijn beurt wordt opgekocht door het Amerikaanse F. Onderneming J wordt een zelfstandig 'profit-and-loss-center', waardoor het voor iedereen duidelijk wordt dat de onderneming financieel niet goed

draait. Voor F geldt het credo 'the sky is the limit' en even lijkt het erop dat het terug de goede kant kan uitgaan. Allerhande actieplannen worden opgesteld, maar uiteindelijk is uitbreiding het enige echte doel in België (punt C).

In 2001 wordt werk gemaakt van het sluiten van vestigingen en van een op de verkoop gerichte marketingstrategie. Er is een nieuwe dynamiek door de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur. Mede doordat onderneming J en KF onder eenzelfde uitbatingseenheid gaan samenwerken, stijgt de omzet fors. Sinds de kosten niet meer naar Frankrijk kunnen overgeheveld worden, moet onderneming J echter zelf de zware lasten dragen (punt D).

De overname van KF (de moederonderneming van J) door het durfkapitaalfonds C heeft tot gevolg dat onderneming J met de neus op de feiten wordt geduwd. Het doel van C is KF opnieuw te verkopen op een termijn van enkele jaren mét een mooie meerwaarde. Financiering verkrijgen wordt moeilijk voor de Belgische afdeling en de reorganisatieplannen worden afgeschoten (punt E). Uiteindelijk wordt beslist de geldkraan helemaal toe te draaien en onderneming J failliet te laten gaan. Dit gebeurt op 14 februari 2003 (punt F).

Figuur 5: Het falingspad type 2 van Argenti toegepast op onderneming J



6. Samenvatting

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

Figuur 6 geeft het eerder opgebouwde falingsmodel weer, specifiek toegepast op de factoren die bij onderneming J van toepassing waren.

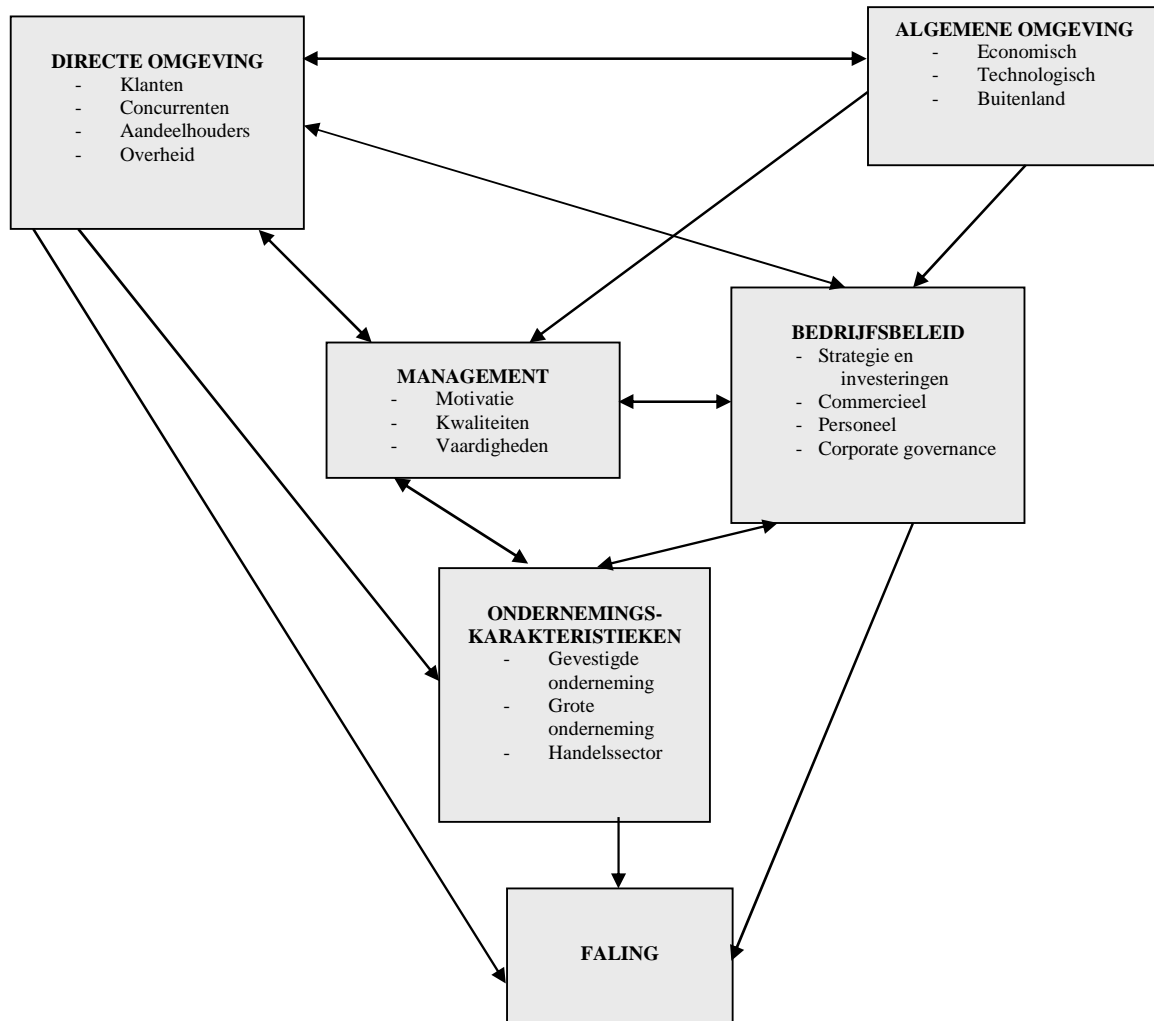
De externe factoren hebben een niet te onderschatten invloed gehad. In de directe omgeving van onderneming J kan gewezen worden op de verminderde vraag van de klanten en de evolutie van de concurrenten. Ook de Belgische overheid (of ten minste toch het sociale systeem) kan met de vinger gewezen worden. De staat is immers mee verantwoordelijk voor de hoge loonbarema's, de dure CAO's en de macht van de vakbonden. De belangrijkste spelers in de directe omgeving waren echter de opeenvolgende aandeelhouders: J*, KF, F en C. Toen J* nog de bovenhand voerde, was de financiële performantie van J niet belangrijk. Onder KF werd J een op zich staande entiteit waardoor de precaire financiële situatie duidelijk werd. Het Belgische management mocht echter onder KF en ook later onder F de verlieslatende centra niet sluiten F. De aanwezigheid in België en de grootte van het netwerk primeerde. C legde dan weer plots de nadruk op financiële performantie en draaide uiteindelijk de geldkraan toe.

In de algemene omgeving kan men de technologische en economische veranderingen als factoren identificeren. Zo werden auto's steeds beter gefabriceerd waardoor er ook langere garanties werden gegeven. Ook de reparatietechnologie veranderde. Tot slot kan gewezen worden op de vernieuwing van het autopark in België, mede door het dumpen van occasionewagens op de Oost-Europese markt.

Intern kunnen we stellen dat er pas zeer laat een bedrijfsleider is aangetreden die in de eerste plaats aan het belang van onderneming J zelf dacht. Hij trof echter in de hiërarchie veel middenmanagers aan die incompetent waren in hun functie.

Ook is het duidelijk dat er jarenlang een verkeerd bedrijfsbeleid is gevoerd. De relaties met het personeel waren niet steeds schitterend. Commercieel kan men vragen stellen bij de dure marketingstrategieën eind de jaren '90. Van corporate governance was weinig sprake. Maar vooral het uitstellen van de noodzakelijke desinvesteringen (modernisering enerzijds en sluiten van niet-rendabele vestigingen anderzijds) heeft een belangrijke invloed gehad.

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



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 J, 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 algemeen directeur van onderneming J, 12 september 2005, Gent

Gesprek met curator van onderneming J, 4 augustus 2005, Tienen

Gesprek met financieel directeur van onderneming J, 7 september 2005, Gent.

Jaarrekeningen van Onderneming J, 31/12/2000 en 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 falen: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringsmodel, Economisch en Sociaal Tijdschrift, jg. 57, nr. 4, februari 2004, blz. 367-393.

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

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

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

EXTERNE OORZAKEN

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

- Was er de voorbije jaren sprake van een duidelijk versterkte concurrentie vanuit het buitenland?
- Waren er de voorbije jaren politieke veranderingen die een significante invloed hadden op de werking van de onderneming (specifieke belastingen, heffingen en wetten die gevolgen hadden voor de onderneming)?
- 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
 - invoerbeperkingen
 - vertraging van betaling door openbare besturen
 - prijsreguleringen
 - wetten op loon- en arbeidsduur
 - specifieke milieuwetten
- Was er sprake van overdreven sociale lasten/fiscale druk
- Kreeg de onderneming moeilijkheden met andere belanghebbenden, zoals milieubewegingen, dierenrechtenorganisaties, vakbonden,...?
- Is de 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 nee, 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 dan verwacht,
 - er technische aanpassingsproblemen ontstonden,
 - er organisatorische aanpassingsproblemen ontstonden,
 - de investering nutteloos was in vergelijking met de vraag,

- de investering niet de nodige resultaten opleverde?
- Heeft de onderneming voldoende geïnvesteerd om competitief te blijven?
- Was de onderneming sterk groeiend?
Zo ja, kon de onderneming deze groei voldoende financieren? 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?