

OORZAKEN VAN FALING: EEN GEVALLENSTUDIE VAN EEN KLEINE EN GEVESTIGDE HANDELSONDERNEMING L *

Hubert Ooghe ¹

Sofie De Prijcker ²

Aangepaste versie
22 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, sofie.deprijcker@ugent.be

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Historiek van onderneming L.....	6
3. Financiële analyse, FiTo-meter en FiTo-kompas.....	11
4. Analyse van de falingsoorzaken	15
A. De algemene omgeving of macro-(economische) factoren.....	15
B. De directe omgeving of de partners van de onderneming.....	15
C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management.....	16
D. Bedrijfsbeleid.....	17
5. Het falingspad van onderneming L.....	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.

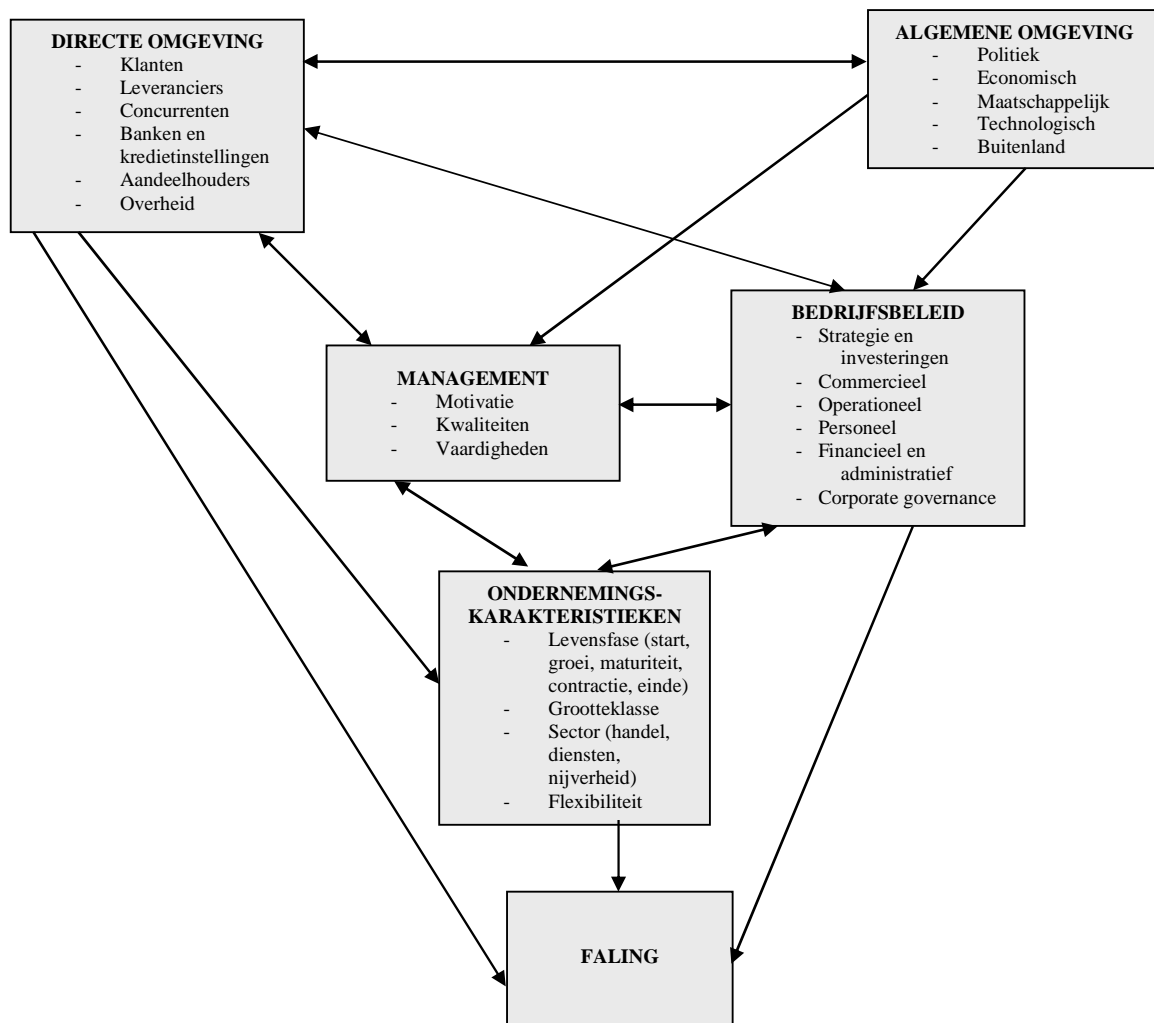
Het doel van het onderzoeksproject “Oorzaken van faling”, dat in het kader van het Steunpunt wordt uitgevoerd, is de fundamentele oorzaken te identificeren die leiden tot het falen van een onderneming. Daarbij aansluitend wordt onderzocht op welke manier en via welke weg deze fundamentele oorzaken leiden 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 confidencieel karakter worden zij niet bij naam, maar bij letter aangeduid.

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

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

In deze paper wordt een kleine en gevestigde handelsonderneming, L, bestudeerd.

2. Historiek van onderneming L

Onderneming L werd begin 1995 opgestart door de heer H als een groothandel in luxueuze wenskaarten. Het was in het begin een kleinschalig project, waarbij enkel de heer H en zijn echtgenote betrokken waren (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Reeds 10 jaar was de heer H actief in de sector. Hij werkte al die tijd voor de Belgische dochter van een Zwitserse firma die in 1994 failliet ging. Op dat ogenblik was hij er directeur. Dit faillissement was volgens H te wijten aan een verkeerd beeld omtrent de preferenties van de Belgische consumenten. De wenskaarten die door die firma op de markt gebracht werden, waren niet aangepast aan de Belgische markt (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Het faillissement van de Zwitserse onderneming in 1994 was voor H dé kans om zelf op een goedkope manier een dergelijke onderneming op te starten. Hij had echter vanaf de start in februari 1995 een gebrek aan voldoende kapitaal. L werd opgestart met een minimumkapitaal van €18.592. Dit kapitaal was net voldoende om de voorraden, de winkelrekken en het cliënteel van zijn vroegere werkgever over te nemen. Ondernemer H had een afbetalingsplan met de curator van de gefailleerde onderneming. Daar hij weinig steun kreeg van banken, betaalde hij het overnamebedrag in driemaandelijks schijven af, die gefinancierd werden met L's eerste inkomsten. (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Vanaf het begin had H echter een duidelijk doel voor ogen. Ondanks het feit dat de voorraad van de gefailleerde Zwitserse onderneming niet bijzonder geschikt was voor de markt, bevatte ze toch enkele waardevolle producten. De verkoop van die producten zou waardevolle contacten opleveren met leveranciers en klanten, waarbij hij zich zou focussen op luxueuze wenskaarten waaronder accordeonkaarten, artistieke kaarten, maar ook zeer gekende wenskaarten. Daarnaast verkocht hij ook nog pennen en boekentassen, maar deze waren voor de onderneming slechts van bijkomstig belang.

Na enkele maanden kon zaakvoerder H reeds de eerste contacten leggen met belangrijke leveranciers uit het buitenland. Langzaamaan had hij steeds meer exclusiviteitscontracten die

ervoor zorgden dat L de Belgische import van enkele grote Britse en Amerikaanse fabrikanten van wenskaarten op zich nam (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

De onderneming groeide stilaan, er waren meer producten en alle grote ketens van cadeaushops waren klant van L, net als vele kleine kranten- en souvenirwinkels (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende). Vanaf 1996 worden aan de onderneming de eerste bancaire kredieten toegekend voor een bedrag van €47.000. Dit krediet werd stelselmatig verhoogd waardoor er wat financiële ademruimte en groeimogelijkheden werden geschapen (gesprek met bankier van L, 02/11/2005, Gent).

Gedurende het eerste jaar, 1995, werkte de ondernemer enkel met zijn echtgenote. Doordat de onderneming steeds meer producten kon verkopen, werden in 1996 de eerste handelsvertegenwoordigers aangeworven. Dit was echter een zware financiële last en de eerste financiële problemen kwamen naar boven (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

De sector, waarin onderneming L actief was, had een sterk seizoensgebonden karakter. 35 tot 40% van de jaarlijkse omzet was namelijk te wijten aan de verkoop van eindejaarswenskaarten. Deze werden reeds vanaf september aan L geleverd, zodat de onderneming gedurende de maanden oktober en november steeds liquiditeitsproblemen had, aangezien de grote winkelketens pas rond en vooral na de kerstperiode hun facturen betaalden. De zware loonlast zorgde voor een zwakke liquiditeitspositie gedurende die maanden (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Door de jaren heen rijfde de onderneming steeds meer exclusiviteitscontracten binnen. Dit zorgde voor een verzekerde omzet, maar had als nadeel dat de onderneming verplicht was een bepaalde minimumhoeveelheid af te nemen. Daardoor steeg de voorraad systematisch. Reeds vanaf 1998 bedroeg hij zo'n twee derde van de jaarlijkse omzet. Een aanzienlijk gedeelte van de voorraad roteerde dus onvoldoende. Zo'n 40% van de stock was snel roterend, maar 30% van de goederen, voornamelijk kaarten met een kunstwerk als tekening, bleven minimum 1 jaar liggen (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende & gesprek met curator van L, 24/10/2005, Sint- Niklaas).

Vanaf 1998 kreeg de onderneming er nog een extra probleem bovenop. De kosten van de onderneming begonnen steeds hoger op te lopen door de stijging van de wisselkoersen. Doordat de onderneming zo'n 90% van haar leveranciers in \$ of £ moest betalen, werden de marges steeds kleiner. De prijsstijging kon in onvoldoende mate doorgerekend worden aan de klant (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Vanaf 1998 had de onderneming dan ook systematisch te kampen met een achterstand ten aanzien van RSZ en BTW (rapport kamer voor handelonderzoek 8/10/1998 en gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Aangezien de zaakvoerder H zich van de problemen bewust was, wist hij dat er veranderingen nodig waren om deze problemen op te lossen. Hij kon ofwel terug kleinschaliger worden, net zoals in de beginfase, toen er nog geen problemen waren, ofwel verder groeien en meer personeel aannemen die de steeds groter wordende voorraad zouden verkopen. Hij koos voor het laatste (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

In 1999 stelde de ondernemer reeds 4 personen tewerk. Dit zorgde weliswaar voor een stijging van de omzet, maar de stijging van de loonlast zorgde ervoor dat de onderneming voor de eerste maal verlies leed. De vertegenwoordigers bezochten namelijk steeds meer kleinere dagbladhandels; elke vertegenwoordiger was immers voor een kleinere regio verantwoordelijk. De gemiddelde verkoop per vertegenwoordiger was onvoldoende waardoor H al snel inzag dat hij de verkeerde beslissing genomen had. Na iets meer dan een jaar ontsloeg hij 2 van de 4 personeelsleden (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Aangezien H een herstelplan had doorgevoerd, besliste de bank in juni 2000 om het krediet van H om te vormen en te verhogen tot €215.000, waarvan een groot gedeelte op korte termijn moest terugbetaald worden (gesprek met bankier van L, 02/11/2005, Gent).

Daardoor kreeg de onderneming meer financiële ademruimte. Er was opnieuw een bescheiden winst in 2000. De voorraad van L nam echter systematisch toe en bedroeg per eind december 2000 reeds €569.000 wat gelijk is aan 88% van de jaarlijkse omzet (gesprek met curator van L, 24/10/2005, Sint- Niklaas).

De onderneming had echter ook een steeds lagere marge die te wijten was aan de stijging van de wisselkoersprijzen. Daarnaast ondervond de onderneming vanaf 2000 ook steeds meer

hinder van de import van goedkope buitenlandse leveranciers. Zij brachten steeds meer wenskaarten op de markt van een steeds betere kwaliteit (gesprek met curator, 24/10/2005, Sint- Niklaas). Daardoor was L genoodzaakt om kosten te besparen. Naast een oplossing voor de hoge lonen en de hoge voorraad waren er nog een aantal andere kostenbesparingen nodig (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

Tabel 2 geeft een overzicht van de kerncijfers van de onderneming. Hieruit blijkt dat de onderneming steeds te kampen had met een lage rendabiliteit.

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

	31/12/1996	31/12/1997	31/12/1998	31/12/1999	31/12/2000
Omzet (000 EUR)	416	578	662	865	649
Toegevoegde waarde (000 EUR)	122	166	190	219	196
Personeelskosten (000 EUR)	97	96	124	137	88
Gemiddeld aantal werknemers (voltijdse equivalenten)	3	3	3	4	2
Uitgebreide cashflow na belastingen (000 EUR)	13	11	12	5	22
Winst/Verlies van het boekjaar (000 EUR)	7	3	1	-9	9

In 2002 voerde H een tweede herstelplan uit. Op basis van dit herstelplan en door een verhoging van de persoonlijke borgstelling keurt de bank nog een extra krediet van €125.000 goed. Dit herstelplan hield grondige veranderingen in voor de onderneming. De samenwerking met de twee laatste handelsvertegenwoordigers wordt stopgezet. De laatste handelsvertegenwoordiger zal de firma na de drukke eindejaarsperiode verlaten. Hij zal ook minder dure handelsbeurzen bezoeken.

Daarnaast is er de verhuis naar een pand waarvan de huurprijs slechts de helft van de huidige huurprijs bedraagt. Het is tevens de bedoeling om, naast de bezoeken aan kleinhandelszaken gedurende de weekdagen, ook tijdens het weekend kaarten te verkopen in een winkel die vooraan het magazijn zal komen. Doordat het pand in de nabijheid van een recreatiepark gelegen is, is er een verzekerde afzetmarkt die de voorraad stelselmatig zou doen dalen. Aangezien het uitbesteden van de aanpassingswerken aan de winkel te duur is voor de onderneming, beslist zaakvoerder H dit zelf te doen. Op basis van het nieuwe herstelplan zou

onderneming L binnen afzienbare tijd voldoende winstgevend zijn (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende; gesprek met curator van L, 24/10/2005, Sint-Niklaas; gesprek met bankier van L, 02/11/2005, Gent).

Gedurende het tweede helft van 2002 krijgt ook de laatste werknemer te horen dat hij de firma eind 2002 zal moeten verlaten. De motivatie is bij de handelsvertegenwoordiger helemaal zoek en L staat er nu alleen voor. Gelukkig blijkt de opening van de winkel een relatief succes en begint de voorraad te verminderen. De onderneming kent nog steeds een zeer zwakke liquiditeitspositie, maar de marges beginnen te verhogen (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende).

In september 2002 slaat het noodlot echter toe voor L en haar zaakvoerder. Bij werken aan de reeds geopende winkel, krijgt zaakvoerder H een ongeval waardoor, zo blijkt na enkele maanden, zijn halswervel verschoven is. H probeert nog enkele weken verder te werken, maar ziet in dat deze situatie hopeloos is. De handelsvertegenwoordiger zorgt voor een te lage opbrengst om alle kosten te betalen daar H het verbod krijgt te werken. Het ongeval gebeurde daarenboven ook nog eens in de moeilijke najaarsmaanden waardoor de situatie helemaal onhoudbaar is. H vraagt het faillissement aan van zijn onderneming dat op 22/10/2002 door de rechtbank wordt uitgesproken (gesprek met zaakvoerder van L, 27/10/2005, Oostende & gesprek met curator van L, 24/10/2005, Sint-Niklaas).

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 (on gezond) is en weinig (veel) kans heeft om te falen.

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

In tabel 3 wordt onderneming L voor de periode 1998-2000 gepositioneerd ten opzichte van alle andere ondernemingen in de sector DE-514D groothandel in overige consumentenartikelen. De laatste neergelegde jaarrekening geeft echter wel de situatie weer op 31/12/2000, bijna 2 jaar vóór het faillissement.

De FiTo[®]-meter toont wel duidelijk aan dat de situatie in 1998 en 1999 niet rooskleurig was. De nettokasratio was gedurende die jaren bijzonder zwak en ook de korte termijn financiële schuldgraad was bijzonder hoog. De onderneming had namelijk hoge kortetermijnschulden, zowel aan leveranciers als aan kredietinstellingen. Dit wijst erop dat de onderneming, zeker gedurende de eindejaarsperiode te kampen had met liquiditeitsproblemen. Door het verlies in 1999 was in dat jaar ook de score voor de nettorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen zo laag dat ze hiermee tot de 10% slechtst scorende ondernemingen hoorde. We merken wel op dat de onderneming een zeer laag eigen vermogen (noemer van de ratio) had waardoor ze ook bij een bescheiden winst (teller van de ratio), zoals in 1998 of 2000, vrij hoog scoorde op de ratio nettorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen.

Uit deze analyse blijkt dat de onderneming de nodige herstelmaatregelen moest nemen om op lange termijn leefbaar te blijven. De afdanking van twee personeelsleden in 2000 zorgde ervoor dat de bruto toegevoegde waarde/personeelskosten relatief hoog was vergeleken met de rest van de sector. De onderneming maakte een bescheiden winst, maar door de lage waarde van het eigen vermogen en de activa, scoorde ze dat jaar opvallend hoog qua rendabiliteit. De nog steeds vrij lage score voor de nettokasratio en de korte termijn financiële schuldgraad wijzen er wel op dat de onderneming nog steeds een zwakke liquiditeitspositie heeft. De onderneming is ook onvoldoende solvabel om in de nabije toekomst al haar schulden te kunnen afbetalen.

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

	1998		1999		2000	
	Ratio	Percentiel	Ratio	Percentiel	Ratio	Percentiel
Bruto toegevoegde waarde / personeelskosten	153,23%	43	160,50%	45	221,23%	63
Nettorendabiliteit totaal actief voor belastingen	6,89%	60	6,82%	59	10,19%	72
Nettorendabiliteit eigen vermogen na belastingen	1,82%	39	-27,56%	10	22,11%	76
Graad van zelffinanciering	3,18%	51	1,68%	46	2,87%	47
Graad van financiële onafhankelijkheid	6,02%	26	4,21%	23	5,41%	24
KT financiële schuldgraad (-)	35,30%	10	33,95%	10	25,75%	16
Dekking van het vreemd vermogen door cashflow	1,09%	27	0,80%	25	2,81%	32
Nettokasratio	-28,33%	11	-29,48%	9	-21,04%	15
FiTo[®]-score (= som logit / 8)	0,5265	26	0,5176	21	0,5492	40

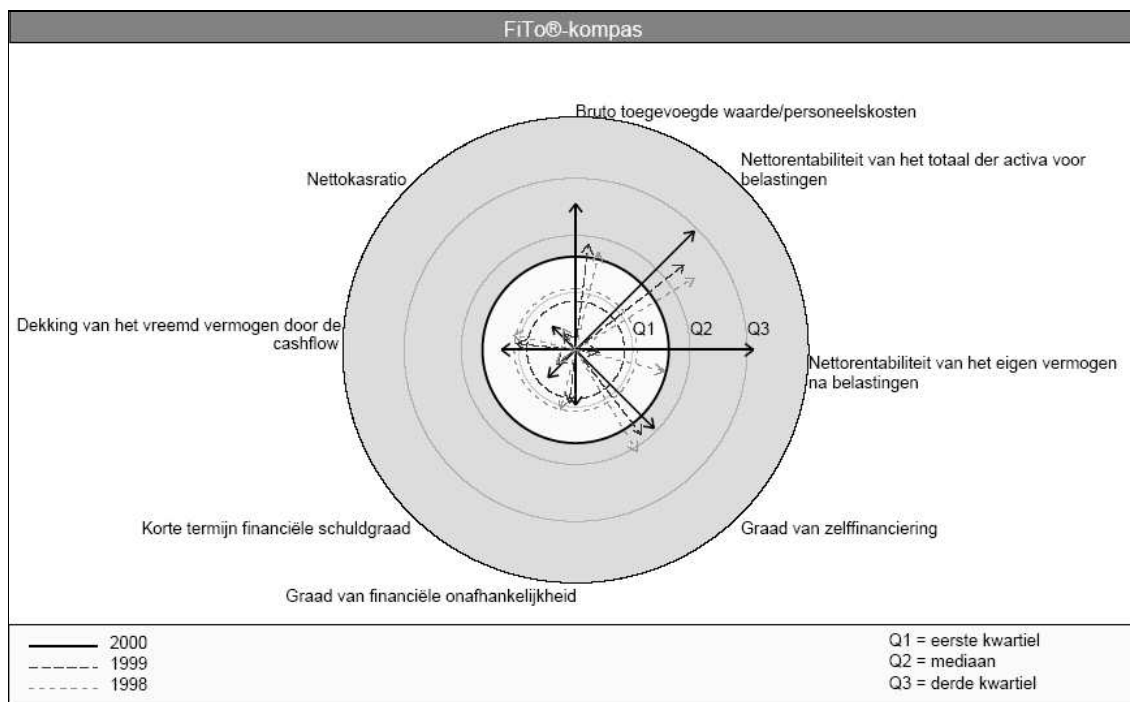
Het FiTo[®]-kompas laat toe om de financiële toestand van een onderneming (en haar positionering tegenover een referentiegroep) grafisch voor te stellen. Elk van de acht pijlen in het kompas stelt een ratio voor. Het middelpunt het kompas verwijst naar de zwakste onderneming in de referentiegroep (percentiel 0), terwijl de buitenste cirkel de sterkste onderneming in de referentiegroep (percentiel 100) voorstelt. De kleinste cirkel binnenin staat voor percentiel 25 (Q1), de cirkel in het midden voor de mediaanonderneming of percentiel 50 (Q2) en de derde cirkel voor percentiel 75 (Q3).

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

In figuur 2 maakt het FiTo[®]-kompas duidelijk dat de situatie van onderneming L in het jaar 2000 aanzienlijk beter was dan voorheen. Alle ratio's vertoonden een verbetering. Het valt wel op dat de pijlen een grillig patroon vormen omwille van hun onderlinge verschil in lengte. De onderneming scoort relatief goed als men alleen kijkt naar ratio's die de toegevoegde waarde en de rendabiliteit nagaan. Als we de solvabiliteit en de liquiditeit van de onderneming onder de loep nemen, zien we al gauw dat de onderneming geen gezonde

structuur heeft. De krappe kaspositie en de gebrekkige solvabiliteit zijn een duidelijk gevaar voor de onderneming.

Figuur 2: FiTo[®]-kompas van Onderneming L op basis van de laatste drie beschikbare jaarrekeningen



Wegens de zwakke score wordt ook nog een vergelijking gemaakt met falende ondernemingen uit alle sectoren; zowel op korte als op lange termijn. Uit die analyse blijkt dat op korte termijn 10% en op lange termijn 25% van de falende ondernemingen beter presteren. Vooral het feit dat ¼ van de falende ondernemingen op middellange termijn beter presteert, wijst erop dat de situatie van de onderneming niet rooskleurig is.

4. Analyse van de falingsoorzaken

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

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

De stijging van de import van goedkopere producten door het openstellen van de grenzen speelde zeker in het nadeel van onderneming L. De goedkope import zorgde ervoor dat het voor L moeilijker werd om haar producten aan rendabele prijzen kwijt te raken. Maar aangezien L zich vooral concentreerde op luxueuze kaarten, had ze hiervan in haar beginperiode minder last dan haar concurrenten (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 27/10/2005, Oostende). In de laatste jaren bleek de buitenlandse concurrentie echter steeds meer een hinderpaal (gesprek met curator onderneming L, 24/10/2005, Sint-Niklaas).

Wat het de onderneming bijzonder moeilijk maakte, waren de steeds hogere wisselkoersen. Daar L slechts een kleine speler op de markt was, had ze onvoldoende macht om zowel aan klanten als aan leveranciers haar wil op te dringen. Aangezien een contract voor wenskaarten steeds zo'n vier à vijf maanden op voorhand vastgelegd werd, kon ze moeilijk voorspellen wat de exacte invoerprijs in BEF of € zou worden op het moment van levering of betaling. Andere concurrenten hadden hier veel minder last van aangezien ze in mindere mate bij buitenlandse leveranciers aankochten. De onderneming kon zich hiertegen onvoldoende wapenen. De kosten om een wisselkoersrisico in te dekken, waren voor de onderneming te hoog, vergeleken met de baten (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 27/10/2005, Oostende).

De macro- economische factoren speelden dus zeker een rol in het faillissement van L.

B. De directe omgeving of de partners van de onderneming

Naast het ongeval van de zaakvoerder, had de directe omgeving een beperkte rol in het faillissement van de onderneming.

De concurrentie versterkte wel, maar dat had vooral te maken met de invoer van goedkopere buitenlandse producten. Van binnenlandse concurrenten was er weinig extra druk (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 24/10/2005, Oostende).

De bank speelde eveneens een beperkte rol in het faillissement van onderneming L. In de beginfase was ze er niet op gebrand om L de nodige kredieten te verstrekken, maar geleidelijk aan kreeg de bankier steeds meer vertrouwen in de onderneming. Ze kwam ook over de brug met extra financiering op het moment dat de onderneming een herstelplan wilde uitvoeren (gesprek met de bankier van onderneming L, 02/11/2005, Gent). Het feit dat de bancaire schulden voor het grootste deel op korte termijn afbetaald moesten worden, wijst er wel op dat het vertrouwen van de banken zeker niet blindelings was. De onderneming heeft echter ondanks haar liquiditeitsproblemen nooit een grote achterstand gehad op haar afbetalingsplan (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 27/10/2005, Oostende & gesprek met de bankier van onderneming L, 02/11/2005, Gent).

De rechtstreekse aanleiding voor het faillissement is te wijten aan overmacht. Zonder het letsel aan de hals van de ondernemer waren de kansen op overleven van L aanzienlijk groter geweest. Door het ongeval kreeg H het verbod om te werken en was er geen enkele persoon meer die de zaak draaiende kon houden.

Het valt echter wel te betwijfelen of de onderneming op lange termijn levensvatbaar zou geweest zijn. Door de buitenlandse concurrentie en door de ongezonde financiële structuur van de onderneming werd het steeds moeilijker om alle uitgaven te betalen.

Andere factoren zoals de rol overheid en leveranciers hadden geen invloed op het faillissement van de onderneming (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 27/10/2005, Oostende & rapport kamer voor handelonderzoek, 30/08/2002, Dendermonde).

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

Toen H met een eigen zaak van start ging, had hij reeds vele jaren ervaring in de sector. Ondanks de vele moeilijkheden waarmee de onderneming geconfronteerd werd, bleef H steeds voor zijn onderneming strijden (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 24/10/2005, Oostende).

De grote fout, die zaakvoerder H maakte, was niet tijdig in te zien dat onderneming L enkel kon blijven verder bestaan als een kleinschalig project zonder dure handelsvertegenwoordigers. Het beperkte succes in de beginperiode deed H dromen van een grotere onderneming waardoor hij te veel ambitie kreeg (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 24/10/2005, Oostende). Deze fout leidde tot een aantal verkeerde strategische beslissingen.

D. Bedrijfsbeleid

De uiteindelijke faling is te wijten aan een aantal grote fouten in het bedrijfsbeleid.

Gedurende de eerste 18 maanden had L bijna alles om een kleine, maar succesvolle onderneming te worden: een vrij hoge omzet, enkele waardevolle exclusiviteitscontracten en ook reeds de eerste schuldfinanciering van de bank.

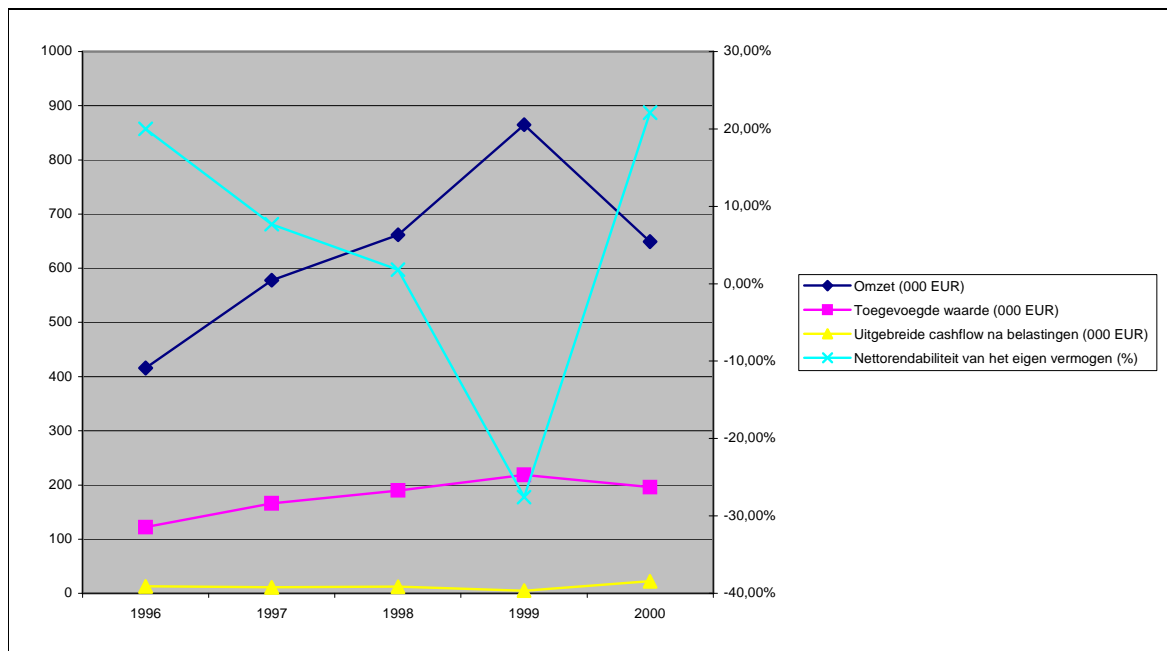
De zaakvoerder van L had echter een droom om te groeien waardoor er te veel personeel en te veel contracten met traag roterende goederen afgesloten werden. Deze strategie deed de onderneming op lange termijn weinig goeds.

De onderneming werd namelijk geconfronteerd met een te kleine marge. De inkoopprijs van de goederen bedroeg zo'n 40 tot 60% van de verkoopprijs, maar de hoge kosten voor de huur van het gebouw, het bezoek aan beurzen zowel van klanten als leveranciers waren te zwaar voor de onderneming. De lage rotatie van zo'n 30% van de voorraad en de hoge personeelskost zorgden ervoor dat het steeds moeilijker werd om voldoende rendabel te blijven (gesprek met zaakvoerder onderneming L, 27/10/2005, Oostende).

5. Het falingspad van onderneming L

In figuur 3 is de grafiek weergegeven met de omzet, de toegevoegde waarde en de (uitgebreide) cashflow na belastingen van onderneming L voor de laatste drie beschikbare boekjaren. Op de grafiek is ook de nettorendabiliteit van het eigen vermogen vermeld omdat deze een duidelijk beeld geeft van het gebrek aan rendabiliteit. Het gaat om een relatief jonge onderneming die nooit voldoende rendabel was. In de typologie van falingspaden van Argenti (1976) staat dit gelijk aan type 1 daar de onderneming slechts gedurende een zeer korte periode een matig succes kende. Figuur 4 schetst dit falingspad voor onderneming L.

Figuur 3: Omzet, toegevoegde waarde, cashflow na belastingen en nettorendabiliteit van het eigen vermogen van Onderneming J op basis van de laatste vijf beschikbare jaarrekeningen

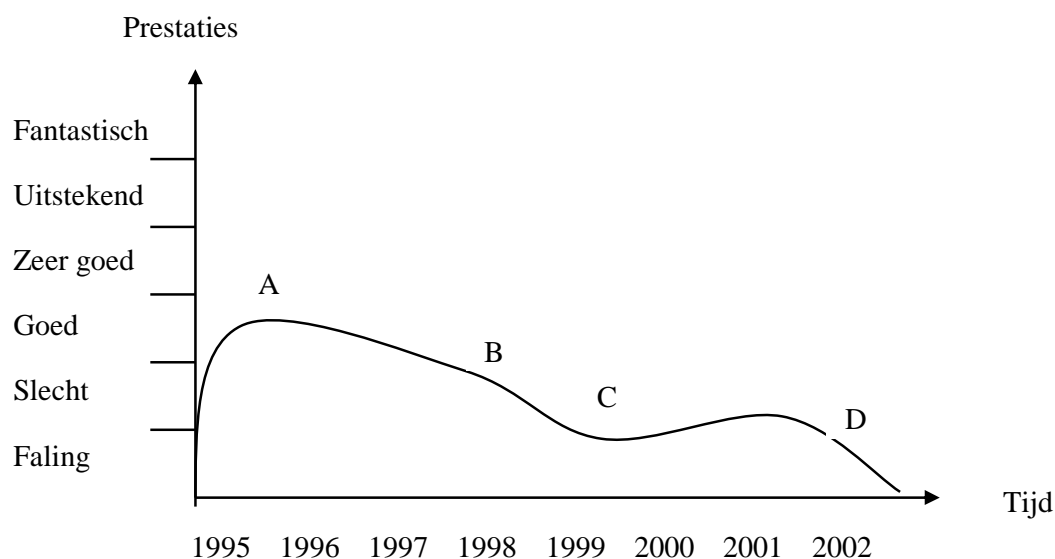


Figuur 4 beschrijft het falingspad voor onderneming L waaruit al snel blijkt dat de onderneming reeds vroeg in haar bestaan veel problemen kende.

Onderneming L werd opgestart begin februari 1995. Het eerste jaar gingen de zaken relatief goed (punt A). Door de vrij hoge omzet en doordat slechts de zaakvoerder en zijn vrouw actief waren, behaalde de onderneming haar hoogste winst ooit, ondanks de beperkte opstartmiddelen. Gedurende de periode 1996-1998 begonnen de zaken steeds minder goed te

gaan door de hoge personeelskosten en doordat sommige van de aangekochte producten onvoldoende roteerden (punt B). Gedurende de periode 1998-1999 was er nog een bijkomende daling van de resultaten doordat de volatiele wisselkoersen in het nadeel van de onderneming speelden en doordat zaakvoerder H ondanks de hoge kosten nog een extra personeelslid aangeworven had (punt C). Vanaf het jaar 2000 begon H te besparen om de lage verkoopsmarges te doen groeien. Dit had enig succes, maar door de stijging van de kosten (vooral aankoopkosten door de stijgende wisselkoersen van de \$ en £ tegenover de €) en de toenemende buitenlandse concurrentie, moest men steeds meer saneren. In het jaar 2002 werd het laatste herstelplan opgestart, maar door het ongeval van de zaakvoerder was het niet mogelijk om de zaak verder te laten bestaan (punt D).

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



6. Samenvatting

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

De winstmarges van de onderneming hadden sterk te lijden hadden onder de volatiliteit van de wisselkoersen aangezien L tot 90% van al haar handelsgoederen in buitenlandse valuta (\$) en (£) aankocht. Daarnaast had de onderneming ook nog financiële problemen door de stijgende concurrentie van buitenlandse ondernemingen. De algemene omgeving had dus een duidelijke invloed op de faling van onderneming L.

Ook de directe omgeving speelde een rol in het faillissement. Naast de toenemende concurrentie speelde overmacht een zeer belangrijke rol. Dit laatste, een ongeval van de ondernemer, was zelfs de directe aanleiding tot het faillissement (gesprek met zaakvoerder van onderneming L, 27/10/2005, Oostende & gesprek met curator van L, 24/10/2005, Sint-Niklaas).

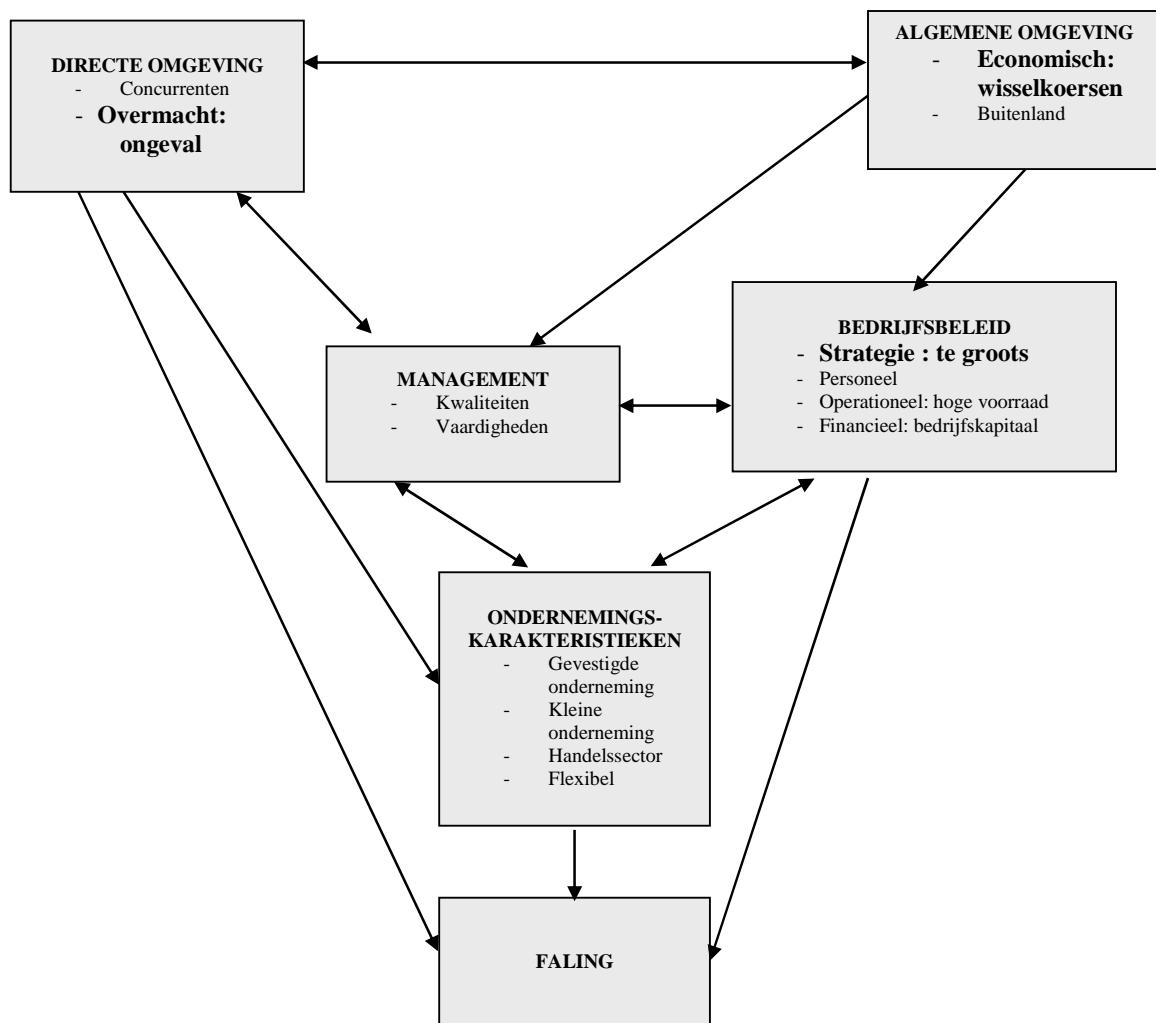
Het ongeval was echter niet de dieper liggende oorzaak van de moeilijkheden waarmee de onderneming geconfronteerd werd. Naast de daling van de marges door de volatiliteit van de wisselkoersen en de stijgende concurrentie, hebben enkele verkeerde beslissingen tot zware financiële problemen geleid. Voornamelijk de wil om verder te groeien en meer personeel aan te werven, was een verkeerde strategie. Indien de zaakvoerder van L tijdig had ingezien dat hij de verkeerde weg insloeg met zijn onderneming, was de onderneming veel winstgevender geweest. Daarnaast zag de zaakvoerder ook onvoldoende in dat de hoge voorraad van slecht roterende goederen tot problemen leidde. De onderneming had een voortdurend gebrek aan werkmiddelen omdat een groot gedeelte ervan in de voorraad zat. Dit leidde vooral in de najaarsperiode tot betalingsachterstand, voornamelijk ten aanzien van BTW en RSZ (gesprek met zaakvoerder van onderneming L, 27/10/2005, Oostende & gesprek met curator van L, 24/10/2005, Sint-Niklaas).

De onderneming heeft gedurende de laatste jaren wel voldoende getoond flexibel te zijn. De bedrijfsleider was zich van de gebrekkige rendabiliteit bewust en trachtte via

saneringsplannen de leefbaarheid van zijn onderneming te verhogen en aldus zijn onderneming te redden.

Ondanks deze plannen was de financiële toestand van de onderneming zo zwak dat de minste tegenslag tot een faillissement van de onderneming zou leiden (gesprek met zaakvoerder van onderneming L, 27/10/2005, Oostende & rapport kamer voor handelonderzoek, 30/08/2002, Dendermonde).

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



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 L, Griffie van de Rechtbank van Koophandel, Dendermonde.

Rapport kamer van handelonderzoek, 8/10/1998 en 30/08/2002, Griffie van de Rechtbank van koophandel, Dendermonde

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

Gesprek met zaakvoerder van onderneming L, 27/10/2005, Oostende.

Gesprek met curator van onderneming L, 24/10/2005, Sint-Niklaas.

Gesprek met bankier van onderneming L, 2/11/2005, Gent.

Jaarrekeningen van onderneming L, 31/12/1995 t.e.m. 31/12/2000.

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 falings: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringmodel, Economisch en Sociaal Tijdschrift, jg. 57, nr. 4, februari 2004, blz. 367-393.

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

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

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

EXTERNE OORZAKEN

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

- Was er de voorbije jaren sprake van een duidelijk versterkte concurrentie vanuit het buitenland?
- Waren er de voorbije jaren politieke veranderingen die een significante invloed hadden op de werking van de onderneming (specifieke belastingen, heffingen en wetten die gevolgen hadden voor de onderneming)?
- 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 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 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?