

OORZAKEN VAN ONDERNEMINGEN IN MOEILIKHEDEN : EEN VRAGENLIJST ALS DIAGNOSE-INSTRUMENT

Hubert Ooghe¹

Sofie De Prijcker²

September 2006



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)

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

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

Email: Hubert.Ooghe@Vlerick.be; Sofie.DePrijcker@UGent.be

Op basis van de jaarrekening alleen is het moeilijk oorzaken van de problemen binnen een onderneming in moeilijkheden tijdig op te sporen. In deze bijdrage wordt een vragenlijst voorgesteld ter vaststelling van de oorzaken van de onderliggende problemen.

1. Inleiding

De voorbije jaren gingen er jaarlijks in België ongeveer 8000 ondernemingen failliet. Dit betekent dat jaarlijks meer dan 1% van alle actieve ondernemingen noodgedwongen verdwijnt (Graydon, 2005). Een snelle opsporing en diagnose van deze ondernemingen is dus zeer belangrijk.

Deze bijdrage heeft tot doel een bruikbaar en efficiënt diagnose-instrument voor ondernemingen in moeilijkheden voor te leggen. Dit diagnose-instrument verifieert de aanwezigheid van niet-financiële factoren die aan de basis liggen van financiële moeilijkheden. Dit is nuttig voor bedrijfsleiders en crisismanagers aangezien deze de risico's en bedreigingen voor de onderneming blootleggen, zelfs nog voor er effectief financiële moeilijkheden binnen de onderneming optreden. Ook voor consultants, accountants, revisoren en overheidsinstellingen is deze vragenlijst bruikbaar. Bovendien zijn deze niet-financiële gegevens niet of moeilijk te manipuleren door het management van een onderneming.

Deze vragenlijst is geen substituut voor de financiële analyse van een onderneming, beide zijn complementair. Aan de hand van deze vragenlijst kunnen de fundamentele problemen binnen een onderneming vastgesteld worden. Men dient de financiële toestand van de onderneming gelijktijdig te analyseren. Op deze manier kan de impact van deze problemen op de financiële prestaties van een onderneming nu en in de toekomst ingeschat worden.

Deze vragenlijst is gebaseerd op een literatuur - en praktijkstudie van het Steunpunt Ondernemingen, Ondernemersschap en Innovatie van de Vlaamse overheid.

Aan de hand van een literatuurstudie werd een conceptueel falingsmodel ontwikkeld dat de mogelijke oorzaken van een faillissement weergeeft (Ooghe & Waeyaert, 2004). Dit conceptuele falingsmodel wordt visueel voorgesteld in figuur 1. In het opgebouwde model wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds omgevingsfactoren (de algemene omgeving met politieke, economische, maatschappelijke en technologische factoren en de directe

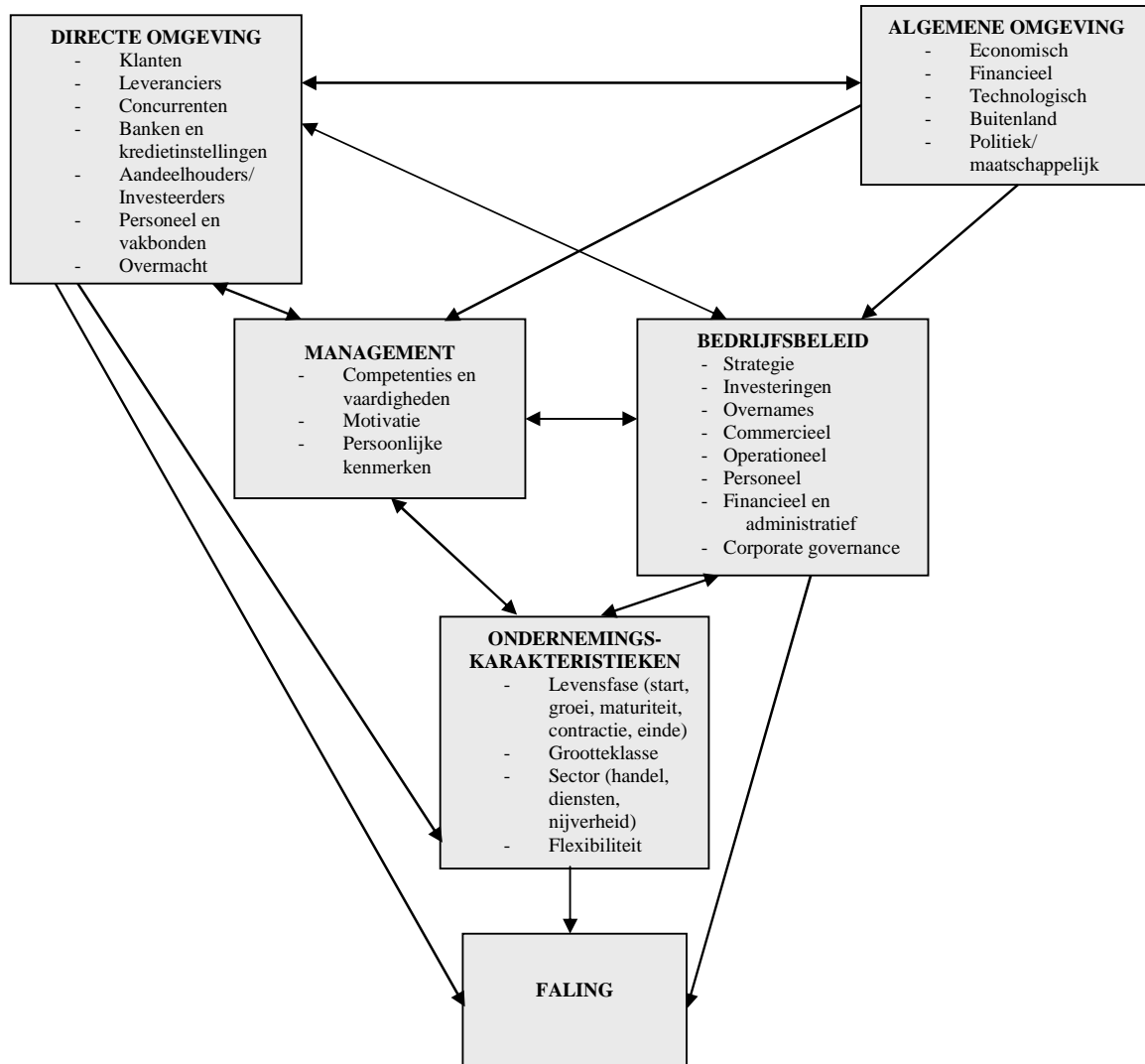
omgeving van de onderneming) en anderzijds factoren binnen de onderneming zelf. Deze laatste omvatten de motivatie, kwaliteiten en vaardigheden van het management en het bedrijfsbeleid in zijn diverse dimensies.

Volgend op de literatuurstudie, werd het belang van deze factoren in de praktijk onderzocht. Dit gebeurde aan de hand van 12 casestudies met diverse ondernemingskarakteristieken op het vlak van grootte, leeftijd en sector.

Op basis van dit onderzoek werden vier types van falingsprocessen onderscheiden. Het falingsproces van onsuccesvolle startende ondernemingen, overambitieuze groeiondernemingen, extreme groeiers die verblind zijn door hun voorgaande successen en apatische, mature ondernemingen werd onderzocht. De belangrijkste oorzaken van faling in deze verschillende groepen werden eveneens geanalyseerd (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Aan de hand van de literatuurstudies en de 12 casestudies stelden we een vragenlijst samen ter diagnose van de oorzaken van ondernemingen in moeilijkheden. Vooreerst wordt de opbouw ervan besproken. Daarna volgt de vragenlijst zelf.

Figuur 1: Het conceptueel falingsmodel van Ooghe en Waeyaert (Ooghe & Waeyaert, 2004)



2. Opbouw van de vragenlijst

De vragenlijst deelt, net als het conceptueel falingsmodel, de mogelijke falingsoorzaken op in vier secties: de algemene (economische) omgeving, de directe omgeving, het management en het bedrijfsbeleid. De verschillende onderdelen worden hieronder besproken.

Het is vooreerst noodzakelijk om de onderneming te kaderen binnen haar algemene omgeving. De verschillende factoren worden in volgorde van belangrijkheid vermeld. Ten eerste kunnen zowel de algemene financieel-economische situatie als een recessie binnen de sector een belangrijke invloed hebben op de onderneming. Ook veranderingen met betrekking tot de technologie, de buitenlandse omgeving, politiek en maatschappij dienen opgevolgd te worden (Freed & Lane, 1997; Ooghe & Waeyaert, 2004).

Het management heeft de taak om een pro-actief beleid te voeren om de impact van deze factoren zo accuraat mogelijk te voorspellen en haar beleid hieraan aan te passen. Financiële beperkingen en tekortkomingen van het management kunnen er echter voor zorgen dat de onderneming niet over de nodige flexibiliteit beschikt om dit te doen.

Dit verklaart de invloed van de veranderingen binnen de algemene (economische) omgeving zoals monetaire evoluties, prijswijzigingen en belangrijke technologische wijzigingen op het aantal faillissementen (Altman, 1971; Colle, 1989; Peyramaure & Squarcioni, 1981). Deze invloed beperkt zich bovendien niet uitsluitend tot de korte termijn. Ook op lange termijn kunnen macro-economische omstandigheden, zoals de intrestvoet en de inflatie, doorwegen op de overlevingskansen van ondernemingen (Liu, 2004). Er zijn ook aanwijzingen dat ondernemingen die opgericht werden wanneer de algemene omgevingsfactoren ongunstig waren op korte termijn een hogere kans hebben om failliet te gaan. Op lange termijn echter blijken deze ondernemingen die de eerste moeilijke jaren konden doorstaan een lagere kans op falen te hebben dan deze die opgericht werden in gunstiger omgevingsomstandigheden (Swaminathan, 1996).

Veranderingen in de algemene omgeving worden echter te vaak door de leiding van de onderneming aangehaald worden om een negatieve evolutie binnen de onderneming te verklaren (Charan & Useem, 2002; Ooghe & De Prijcker, 2006) en hun eigen verantwoordelijkheid te minimaliseren. Deze veranderingen zijn immers in grote mate gelijklopend tussen de verschillende ondernemingen binnen de sector, waardoor zij niet de enige reden zijn ter verklaring van de negatieve evolutie van de financiële prestaties (Charan & Useem, 2002; Ooghe & Waeyaert, 2004). Het grote verschil tussen falende en succesvolle ondernemingen is immers de manier waarop zij met de veranderingen binnen de economie, technologie, buitenland, politiek en maatschappij omgaan. Falende ondernemingen slagen er minder in om deze veranderingen in hun beleid te integreren tengevolge van een gebrek aan vaardigheden, motivatie of van reeds bestaande financiële problemen (Ooghe & De Prijcker, 2006).

We evalueren ook de directe omgevingsfactoren, met name de klanten, leveranciers, concurrenten, banken en kredietinstellingen, aandeelhouders en investeerders, personeel vakbonden en problemen veroorzaakt door overmacht.

De invloed van de directe ondernemingsomgeving kan, met uitzondering van overmacht, door het management geanticipeerd worden, net als de algemene omgeving. Bovendien wordt de relatie van een onderneming met haar directe omgeving in grote mate beïnvloed door het management. Vooral de samenwerking met haar klanten en de concurrentiële positie van de onderneming hangen in zeer sterke mate af van het gevoerde beleid en bepalen mee de overlevingskansen van de onderneming (Ooghe & De Prijcker, 2006). Ten eerste zijn de klanten van essentieel belang voor een onderneming. Het is daarom noodzakelijk om de evolutie van de omzet, het marktaandeel en de klantentevredenheid te analyseren en de nodige acties te ondernemen om beiden ook in de toekomst op peil te houden (Kelly, 2005). Daarnaast is het ook belangrijk om de financiële positie van de belangrijkste klanten op de voet te volgen (Blazy & Combier, 1995; Kelly, 2005), zeker wanneer men afhankelijk is van een beperkt aantal klanten (Ooghe & Waeyaert, 2004).

Het valt op dat veel falende ondernemingen geconfronteerd worden met een geleidelijke afname van het klantenbestand. Niet alle ondernemingen lijden hier echter in dezelfde mate onder. Voornamelijk ondernemingen die opereren in industrieën waar op contractbasis gewerkt wordt, aanzienlijke voorschotten gevraagd worden of waar een dienst na verkoop belangrijk is, kennen een sterkere daling van de omzet ten gevolge van het wantrouwen van haar klanten (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Ten tweede bepaalt de concurrentie eveneens in zeer sterke mate de overlevingskansen van het bedrijf. Het is daarom noodzakelijk om op basis van een grondige marktstudie (Ooghe & Waeyaert, 2004) de concurrentiepositie van de onderneming in detail te analyseren (Kelly, 2005). Het is bovendien voordelig niet alleen een constructieve relatie op te bouwen met concurrenten, maar ook over de nodige flexibiliteit te beschikken om te reageren op hun mogelijke aanvallen.

Een moeilijke verhouding met leveranciers, banken, investeerders bedreigt eveneens de performantie van de onderneming. Deze moeilijkheden zijn meestal het gevolg van een slechte financiële situatie.

Banken, investeerders en leveranciers reageren op een gelijkaardige wijze op de financiële problemen van hun klanten. Ze vrezen zware verliezen en weigeren verdere kredietverlening. Dit domino-effect versterkt de financiële problemen van de onderneming, vooral kleine en jonge ondernemingen lijden hier in grote mate onder (Ooghe & Waeyaert, 2004). Banken zijn ook niet geneigd om aan deze ondernemingen een schuldherschikking toe te staan. Tijdens recessies is er bovendien vaak kredietrantsoenering, wat de kans op falen nog verhoogd (Altman, 1971; Liefoghe, 1997; Ooghe & Waeyaert, 2004). Een te grote afhankelijkheid van een beperkt aantal leveranciers kan eveneens tot problemen leiden. Indien deze door interne problemen een doorlopende levering niet kunnen garanderen, kan dit problemen voor de onderneming veroorzaken (Brilman, 1986).

Dit domino-effect speelt ook een rol in de relatie tussen de onderneming en haar personeel (Kelly, 2005; Ooghe & De Prijcker, 2006). Het is daarom belangrijk om gezonde machtsverhoudingen tussen vakbonden, personeel en management te bevorderen. Men moet er ook rekening mee houden dat het behoud en de motivatie van personeelsleden in substantiële mate verminderd wanneer er betalingsmoeilijkheden zijn.

Tenslotte kan ook overmacht voor een dramatische afloop zorgen; gelukkig komt dit slechts in uitzonderlijke omstandigheden voor (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Uit de analyse van de externe factoren blijkt dat het management een zeer sterke invloed heeft op de externe omgeving van de onderneming. Zij bepaalt in grote mate de overlevingskansen van de onderneming. Managementtekortkomingen worden dan ook beschouwd als de belangrijkste oorzaak van falen (Ooghe & Waeyaert, 2004).

Een gebrek aan bekwaamheden en vaardigheden is vooral bij falende starters de voornaamste tekortkoming. Al te vaak zijn startende ondernemers slechts expert in één specifiek deelgebied (meestal techniek) en hebben ze een groot gebrek aan de capaciteiten die nodig zijn om een onderneming te besturen en financieel te beheren. Er wordt bovendien onvoldoende beroep gedaan op professionele hulp omdat men wil bewijzen alles zelf te kunnen (Newton, 1985; Ooghe & De Prijcker, 2006). Gelijkaardige problemen kunnen echter eveneens optreden wanneer het management van de onderneming recent opgevolgd werd. In vele gevallen beschikt het nieuwe management over te weinig expertise of werd de opvolging onvoldoende voorbereid (Conger & Nadler, 2004). Een gebrek aan competenties binnen het management kan ook onvoldoende ervaring binnen de sector inhouden. Als gevolg daarvan kunnen bepaalde ondernemingen falen ondanks een management dat zijn succes reeds in andere sectoren bewezen heeft.

Een gebrek aan motivatie is eerder terug te vinden bij mature, apatische ondernemingen. Deze ondernemingen waren gedurende verschillende jaren min of meer succesvol zonder dat er door het management belangrijke veranderingen doorgevoerd moesten worden. Dit kan rigiditeit veroorzaken waardoor ze in strategieën blijven geloven die enkel in het verleden succesvol waren. Ze worden dan ook niet aangepast aan veranderingen in de algemene en directe omgeving van de onderneming. Wanneer de directe omgeving van de onderneming zich wel aanpast aan de gewijzigde omstandigheden, start het verval van deze groep ondernemingen (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Tenslotte wordt een faillissement in een groot aantal gevallen ook ten dele toegeschreven aan enkele persoonlijke kenmerken van het management. Vele ondernemingen worden gekenmerkt door een te autoritair leiderschap (Argenti, 1976; Ooghe & Waeyaert, 2004; Xavier, 2005) dat zichzelf niet in vraag stelt (Charan & Useem, 2002). Daarnaast kan een overdreven optimisme, dat dikwijls gepaard gaat met een overdosis risico (Charan & Useem, 2002; Ooghe & Waeyaert, 2004) eveneens de continuïteit van de onderneming bedreigen, net als een gebrek aan overtuigingskracht of de aanwezigheid van familiale problemen.

Als laatste onderdeel van de vragenlijst vermelden we het bedrijfsbeleid. Dit wordt door het management vastgelegd en omvat verschillende aspecten: de gevoerde strategie, de investerings- en overnamepolitiek, het commercieel, financieel, administratief, operationeel en human resources - management en de corporate governance. De wijze waarop het bedrijfsbeleid functioneert, is een onmiddellijk gevolg van het management (Ooghe & Waeyaert, 2004; Ooghe & De Prijcker, 2006).

Gezien het grote belang is het onontbeerlijk het bedrijfsbeleid grondig en in al zijn facetten te analyseren. Opmerkelijke problemen in het bedrijfsbeleid gaan immers dikwijls de moeilijkheden met partners uit de directe omgeving vooraf. Het is bovendien voor een buitenstaander eenvoudiger om belangrijke tekortkomingen in het bedrijfsbeleid te onderscheiden in tegenstelling tot managementtekortkomingen die voor externen niet steeds onmiddellijk herkenbaar zijn.

Een van de gevaarlijkste tekortkomingen binnen het management van falende ondernemingen houdt verband met de strategie van de onderneming. Enerzijds ontbreekt het vele ondernemingen aan een duidelijke strategie die hen onderscheidt van hun belangrijkste concurrenten (Kelly, 2005; Knorr, 1990; Ooghe & Waeyaert, 2004; Ooghe & De Prijcker, 2006). Anderzijds hebben vele ondernemingen wel een goede strategie, maar slagen ze er niet in die succesvol te communiceren aan hun klanten en personeel (Knorr, 1990; Ooghe & De Prijcker, 2006).

De investerings- en overnamepolitiek hoort in lijn te zijn met de strategie van de onderneming. Het is onontbeerlijk voldoende noodzakelijke investeringen door te voeren die de competitiviteit van de onderneming op (middel)lange termijn moet vrijwaren (Blazy et al., 1993), maar investeringen en groei mogen geen doel op zich worden (Slatter & Lovett, 1999).

Wanneer de onderneming een politiek van externe overnames voert, moet ze de over te nemen eenheden op voorhand voldoende doorlichten. Dit geeft niet alleen uitsluitsel over de inzetbaarheid van de nieuwe eenheid, maar zorgt er bovendien voor dat er voor de overnames een beredeneerde en aanvaardbare prijs betaald wordt. De meeste problemen ontstaan echter pas na de overname. De nieuwe entiteiten worden te vaak aan hun lot overgelaten (Slatter & Lovett, 1999) en worden onvoldoende geïntegreerd in de bestaande ondernemingsstructuur; of de globale ondernemingsstructuur wordt onvoldoende aangepast aan de groei (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Net als de investeringen en overnames, dient ook het commercieel beleid in dienst te staan van de strategie. Het commercieel beleid start met een grondige studie van de markt en de vraag naar de ondernemingsproducten (Kelly, 2005; Paillusseau & Petiteau, 1985) en dit om te bepalen of en hoe men voldoende klanten aan kan trekken. Daarnaast is het onontbeerlijk te pijlen naar de kwaliteit en de klantentevredenheid (Kelly, 2005; Knorr, 1990). Het is tenslotte ook zeer belangrijk, zeker indien men afhankelijk is van slechts een beperkt aantal klanten, om de kredietwaardigheid van de klanten nauwgezet op te volgen en dit in het commercieel beleid te integreren.

Een andere pijler van het bedrijfsbeleid is het financieel beleid. Hierbij blijken vooral falende startende ondernemingen en sterke groeiers fouten te maken. Vele starters slagen er onvoldoende in hun

financiële behoeften in te schatten (Newton, 1985; Ooghe & De Prijcker, 2006) of zich de nodige financiële middelen tijdig aan te schaffen. Sterk groeiende ondernemingen worden daarentegen vooral gekenmerkt door een te hoge schuldgraad die het risico van de onderneming te sterk doet toenemen (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Naast de uitbouw van een algemeen kader waarin de strategie, de investeringen, het commercieel en financieel beleid passen, dient men in de dagelijkse leiding voldoende oog te hebben voor de administratieve en operationele activiteiten en het human resources - management van de onderneming. Al te vaak worden deze door het management van falende ondernemingen verwaarloosd.

Ten eerste mag het belang van administratieve taken, zoals de financiële en management rapportering niet onderschat worden (Ooghe & Waeyaert, 2004; Ooghe & De Prijcker, 2006). Ondernemingen, waarvan het beleid gebaseerd is op duidelijke en correcte financiële rekeningen, hebben een grotere kans om te overleven dan ondernemingen die de boekhoudkundige gegevens eerder als een verplichting beschouwen en uitsluitend als een fiscaal instrument gebruiken (Hall, 1994). Vele bedrijfsleiders ontbreekt echter de kennis of interesse om zich hiermee bezig te houden. Sommige ondernemers zullen bovendien trachten om financiële moeilijkheden zo goed mogelijk te verbergen en gebruiken hiertoe 'creatieve boekhoudtechnieken'. Samenhangend met tekorten in de boekhouding, is er het gebrek aan financiële informatie en controle. Het gaat hier om het ontbreken van budgetten, previsions en controlesystemen. Dit kan leiden tot zware problemen indien er plots grote kasbehoeften opduiken (Liefoghe, 1997). In veel gevallen kennen deze ondernemingen ook niet of slechts heel onnauwkeurig de kostprijs van hun producten of diensten (Newton, 1985).

Naast administratieve tekorten kunnen problemen in het operationeel beheer evenzeer gevaarlijk zijn voor het voortbestaan van de onderneming, al worden deze problemen relatief weinig vermeld in de literatuur (Ooghe & Waeyaert, 2004). Zware operationele fouten, inefficiënt voorraadbeheer en onvoldoende kennis van de operationele activiteiten vormen zowel voor jonge als mature ondernemingen een bedreiging. Vele jonge ondernemers slagen er immers onvoldoende in een efficiënte operationele structuur uit te bouwen waardoor hun overlevingskansen krimpen (Ooghe & De Prijcker, 2006). Ook de falen van extreme groeiers is dikwijls te wijten aan een gebrekkige operationele structuur die niet aangepast is aan de groei van de onderneming.

Een falende operationele structuur gaat dikwijls gepaard met tekorten in het personeelsbeleid, meer bepaald in de efficiënte inzet ervan (Ifergan, 1985). Daarnaast kan het vertrek van belangrijke personeelsleden eveneens zware verliezen met zich meebrengen (Muchinsky en Tuttle, 1979), zeker wanneer zij naar concurrerende ondernemingen overstappen. Het is dan ook zeer belangrijk om het personeel niet alleen voldoende te trainen, maar ook te motiveren de gewenste resultaten te behalen (Helsabick, 2001; Xavier, 2005) en het personeelsverloop te beperken (Kelly, 2005; Ooghe &

Waeyaert, 2004). Een prestatie-meetsysteem en regelmatige evaluatie van de prestaties draagt hiertoe bij (Kelly, 2005; Knorr, 1990).

Tenslotte vermelden we dat problemen met betrekking tot deugdelijk bestuur (corporate governance) eveneens tot grote moeilijkheden kan leiden (Ooghe & Waeyaert, 2004). De mate waarin deze problemen voorkomen, en zeker hun invloed neemt meestal toe wanneer de prestaties van de onderneming ondermaats zijn (Ooghe & De Prijcker, 2006). Conflictsituaties, eigenbelang en fraude zijn hier voorbeelden van.

3. Vragenlijst als diagnose-instrument van mogelijke falingsoorzaken

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

Economisch:

- Is er sprake van een recessie, zowel in de algemene economische omgeving als binnen de sector? Is er een recessie op komst?
- Zijn er belangrijke prijswijzigingen?
 - o Qua grondstoffen en energie
 - o Qua eindproduct

Technologisch:

- Zijn er recente technologische veranderingen. Zo ja,
 - o Heeft de onderneming daarop geanticipeerd?
 - o Wat was de reactie van de onderneming en van haar concurrenten op eventuele technologische vernieuwingen?
 - o Hoe evolueerde de omzet vanaf het moment dat de technologische veranderingen zich voordeden?

Buitenland:

- Was er de voorbije jaren sprake van een duidelijk sterkere concurrentie vanuit het buitenland?

Politiek/ Maatschappelijk:

- Waren er de voorbije jaren politieke veranderingen (wetten, belastingen, ...) die een significante invloed hadden op de werking van de onderneming?
- Waren er de voorbije jaren maatschappelijke veranderingen waardoor de werkwijze of de producten van de onderneming minder aanvaard werden door het publiek?

Algemeen:

- Spoort het management belangrijke veranderingen binnen de algemene omgeving systematisch op?
- Wordt het beleid pro- actief aangepast?
- Indien niet, wat is de reden voor deze terughoudendheid (financiële beperkingen, onverschilligheid, ...)?

B. De directe omgeving

Klanten:

- Hoe evolueerde de omzet en het marktaandeel van de onderneming in de voorbije jaren?
- Welke acties heeft de onderneming ondernomen om de beoogde omzet te bereiken, in stand te houden? Wat doet ze om de omzet in de toekomst op peil te houden?
- Wat beïnvloedde een eventuele daling ervan? Zijn deze oorzaken extern of intern?
 - o Lijdt de omzet onder de aanwezigheid van financiële moeilijkheden?
- Hoe evalueert de onderneming de tevredenheid van haar klanten? Hoe probeert ze de klantentevredenheid te behouden/ te verhogen?
- Is de onderneming afhankelijk van een beperkt aantal klanten? Zo ja,
 - o Hoe evolueert de financiële situatie van deze klanten?

Concurrenten:

- Wat is het strategisch voordeel van de onderneming ten opzichte van haar concurrenten?
- Is de relatie tussen de onderneming en haar concurrenten constructief?
- Bezit de onderneming voldoende flexibiliteit om te reageren op een mogelijke aanval van concurrenten?

Leveranciers:

- Wat is de evolutie van de handelsschulden in de voorbije jaren? Wat is hiervoor de verklaring?
- Hoe verloopt de relatie met de leveranciers?
- Is de onderneming afhankelijk van een beperkt aantal leveranciers?
- Wat is de betalingspolitiek ten opzichte van de belangrijkste leveranciers? Wat is de reden voor eventuele veranderingen?
- Heeft een leverancier reeds bedreigd met het stopzetten van haar leveringen? Zo ja, heeft ze dit dreigement uitgevoerd?

Banken:

- Beschikt de onderneming over voldoende financiële middelen om haar operaties op korte of middellange termijn te financieren?
- Bezit de onderneming voldoende (niet gebruikte) waarborgen om eventueel extra schuldkapitaal aan te trekken?
- Hoe verloopt de relatie met de financiële instellingen? In geval van financiële moeilijkheden, is een schuldherschikking mogelijk?

Aandeelhouders/ investeerders:

- Wie zijn de aandeelhouders van de onderneming? Willen de aandeelhouders op korte of lange termijn hun aandelen verkopen?
- Is de onderneming beursgenoteerd en afhankelijk van speculatie?
- Zijn de aandeelhouders bereid om extra kapitaal in te brengen?
- Hoe verloopt de relatie tussen de aandeelhouders en het management?

Personeel en vakbonden:

- Werken personeel en vakbonden constructief samen met het management? Hoe zijn de machtsverhoudingen?
- In welke mate steunen zij eventuele veranderingen binnen de onderneming?
- Werden de lonen van de werknemers steeds tijdig betaald?
- Wat is de reactie van het personeel op eventuele betalingsproblemen?

Overmacht:

- Zijn sommige problemen binnen de onderneming te wijten aan overmacht (bv. diefstal, ziekte van de ondernemer, machinebreuk, brand, ...)?
- Is de onderneming verzekerd tegen bepaalde vormen van overmacht? Biedt de verzekering voldoende dekking?

C. De kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management

Bekwaamheid en vaardigheden:

- Beschikt de ondernemer/ management over voldoende relevante ervaring?
- Wordt hij bijgestaan door adviseurs die professionele hulp kunnen bieden?
- Is de ondernemer nog actief (geweest) in andere ondernemingen en/of sectoren? Is/was hij daarbij succesvol?
- Is het beleid van de onderneming voldoende aangepast aan de kenmerken van de sector?
- Wie is verantwoordelijk voor het financieel management ? Heeft deze persoon voldoende financiële achtergrond?
- Werd de bedrijfsleiding recent opgevolgd? Welke zijn de bekwaamheden en vaardigheden van het nieuwe management?

Motivatie:

- Welke zijn de belangrijkste doelstellingen van de ondernemer/ management?
- Situeren deze doelstellingen zich vooral op financieel vlak?
- Wat zijn de motivaties van de ondernemer/ management op lange termijn?
- Is het management voldoende aanwezig in het bedrijf? Heeft het management voldoende voeling met de dagelijkse problemen en het dagelijks beleid?

Persoonlijke kenmerken:

- Wordt de onderneming gekenmerkt door een te autoritair leiderschap?
- Worden belangrijke beslissingen doordacht genomen of is er dikwijls sprake van roekeloosheid?
- Worden de cijfers door het management op een objectieve en kritische manier geanalyseerd?
- Heeft men oog voor de mogelijke bedreigingen van de onderneming op korte en op lange termijn?

- Beschikt de onderneming over voldoende overtuigingskracht ten aanzien van banken, klanten...?
- Waren er de voorbije jaren familiale problemen (bv. een echtscheiding)?

D. Het bedrijfsbeleid

Strategie:

- Heeft de onderneming een duidelijke strategie?
- Hoe komt de strategie over bij haar klanten en differentieert ze zich hiermee ten opzichte van haar concurrenten?
- In welke mate slaagt de onderneming erin haar strategie tot uitvoering te brengen?
- Staat het management open voor strategische veranderingen ten gevolge van een gewijzigde omgeving? Gebeurt dit op een pro-actieve manier?

Investerings:

- Worden investeringsbeslissingen grondig voorbereid en opgevolgd? Wie beslist er over belangrijke investeringen?
- Is groei (zowel intern als extern) niet te veel een doel op zich geworden?
- Heeft de onderneming de laatste jaren voldoende investeringen doorgevoerd om competitief te blijven?
- Werden er bepaalde investeringen doorgevoerd die niet in overeenstemming waren met de vraag naar het product?
- Werden er de voorbije jaren nutteloze investeringen doorgevoerd (bv. in overbodige luxe-goederen)?

Overnames:

- Voert de onderneming een actieve politiek van externe groei? Zo ja,
 - o Worden de over te nemen ondernemingen (op voorhand) voldoende geanalyseerd qua strategie, omzet, concurrenten, rentabiliteit, ...?
 - o Wordt er voor de overgenomen ondernemingen een beredeneerde en aanvaardbare prijs betaald?
 - o In welke mate worden deze ondernemingen geïntegreerd? Verloopt de integratie zonder problemen? Verandert de managementstructuur na de overname?

- Hoe verloopt de communicatie tussen en de controle van de verschillende ondernemingen in de groep?

Commercieel beleid:

- Wordt de markt grondig geanalyseerd? Wordt de vraag naar de producten goed ingeschat?
- Kan de onderneming voldoende klanten aantrekken? Waarom wel/ niet?
- Wat beïnvloedt de tevredenheid van de klanten? In welke mate draagt de kwaliteit hiertoe bij?
- Is de onderneming op een gunstige locatie gelegen? Kunnen klanten de onderneming per telefoon of via het internet bereiken?
- Is het verkoopsteam voldoende geschoold en gemotiveerd?
- Wordt er op een doelmatige en efficiënte wijze publiciteit gemaakt?
- Heeft men voldoende aandacht voor de opvolging van onbetaalde facturen en van klanten met financiële problemen?
- Zijn er specifieke problemen (bv.operationele) die aan de basis liggen van discussies met klanten?

Financieel beleid:

- Voor startende ondernemingen:
 - o Zijn de financiële behoeften bij de start goed ingeschat?
 - o Houdt het financieel plan voldoende rekening met alle werkingskosten van de onderneming?
 - o Is de onderneming erin geslaagd om, in navolging van het financieel plan, voldoende financiële middelen te verzamelen?
- Voor sterk groeiende ondernemingen:
 - o Hoe wordt de (interne/ externe) groei gefinancierd?
 - o Neemt het financieel risico ten gevolge van schuldfinanciering voor de onderneming niet te sterk toe?
- Hoe werd de onderneming gefinancierd?
 - o Is de verhouding eigen vermogen/ vreemd vermogen in balans? Welk percentage van het vreemd vermogen bestaat uit korte termijn schulden?
 - o Is deze verhouding gelijkaardig aan andere ondernemingen binnen dezelfde sector?

Administratie, financiële rapportering en management accounting:

- Wordt de boekhoudkundige informatie ook gebruikt als beleidsinstrument?
- Verloopt de circulatie van financiële/ boekhoudkundige informatie op een vlotte manier?
- Is er een vermoeden/ bewijs van manipulatie van de boekhoudkundige gegevens?
- Wordt de kostprijs van de producten/ diensten vooraf ingeschat en bepaald?
- Doet de onderneming aan nacalculatie?
- Hoe verloopt de budgettering en budgetopvolging?

Operationeel beleid:

- Heeft het management een voldoende kennis van de operationele activiteiten?
- Zijn er specifieke operationele problemen?
 - o Wat zijn daarvan de gevolgen?
 - o Worden er maatregelen genomen om deze operationele problemen op te lossen?
- Zijn er voldoende voorraden? Roteert de voorraad voldoende?

Human resources - management:

- Hoeveel personeelsleden telt de onderneming? Is er binnen bepaalde afdelingen een tekort / overschot aan personeel? Zo ja,
 - o Worden er stappen ondernomen om dit te veranderen?
- Zijn er belangrijke werknemers uit de onderneming vertrokken? Zo ja,
 - o Zijn zij op dit ogenblik actief bij concurrerende ondernemingen?
- Wordt het personeel voldoende gemotiveerd en getraind?

Corporate governance:

- Zijn er conflictsituaties tussen zaakvoerders, management, raad van bestuur en aandeelhouders?

- Wordt er binnen de onderneming door sommige stakeholders te nadrukkelijk gedacht aan het eigenbelang in plaats van het ondernemingsbelang?
- Is er sprake van fraude binnen de onderneming? Wat was het opzet van de fraude: persoonlijke verrijking, manipulatie van de resultaten, ...?

Bronnen

- Altman E.I. (1971), Corporate bankruptcy in America, D.C. Heath, Lexington, 201 blz.
- Argenti J. (1976), Corporate collapse: The causes and symptoms, McGraw-Hill, Londen, 193 blz.
- Blazy R., Charletti P. & Combier J. (1993), Les défaillances d'entreprises: les difficultés visibles plusieurs années à l'avance, Economie et Statistique, nr. 268-269, 8 september 1993, blz. 101-111.
- Blazy R. & Combier J. (1995), Causes de la défaillance des entreprises et déroulement de la procédure collective, Deuxième congrès international francophone de la PME, Parijs, 27 oktober 1995, blz. 255-270.
- Brilman J. (1986), Gestion de crise et redressement d'entreprises, Editions hommes et techniques, Parijs, 296 blz.
- Charan R. & Useem J. (2002), Why companies fail—CEOs offer every excuse but the right one: Their own errors. Here are ten mistakes to avoid, Fortune, vol. 145, nr. 11, blz. 50-62.
- Colle P. (1989), Het juridische kader van de faillissementsvoorkoming: kritische analyse met rechtsvergelijkende aantekeningen, Maklu, Antwerpen, 491 blz.
- Conger J.A. & Nadler D.A. (2004), When CEOs step up to fail, MIT Sloan Management Review, vol. 45, nr. 3, blz. 50-56.
- Freed B.F. & Lane P.J. (1997), The CEO as an effective external leader-A checklist, Directorship, vol. 23, nr. 2, blz 6-7.
- Graydon Belgium NV (2005), Persbericht van 31 december 2005, Berchem, 12 blz.
- Hall G. (1994), Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector, Journal of Management Studies, vol. 31, nr. 5, blz. 737-760.
- Helsabick M. (2001), A checklist for change at Lockheed Martin, Strategic Communication Management, vol. 5, nr. 2, blz. 20-24.
- Ifergan J. (1985), Les difficultés des entreprises: diagnostic et plan de redressement, CLET, Parijs, 272 blz.
- Kelly S. (2005), Company health checklist, Accountancy Ireland, vol. 37, nr. 4, blz. 58.
- Knorr R.O. (1990), A corporate self- assessment checklist, Journal of Business Strategy, vol. 11, nr. 5, blz. 60-62.
- Liefooghe B. (1997), Causes et mécanismes des faillites d'entreprises: une synthèse bibliographique, CeReFim, Namen, 43 blz.

- Liu J. (2004), Macroeconomic determinants of corporate failures: Evidence from the UK, Applied Economics, vol. 36, no. 9, blz.. 939-945.
- Muchinsky P.M. & Tuttle M.L. (1979), Employee turnover: An empirical and methodological assessment, Journal of Vocational behaviour, vol. 14, blz. 43-77.
- Newton G.W. (1985), Bankruptcy and insolvency accounting: practice and procedure, John Wiley & Sons, New York, 790 blz.
- Ooghe H. & De Prijcker S. (2006), Failure processes and causes of company failure: A typology, Working paper, Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent en Vlerick Leuven Gent Management School, Mei 2006, 38 blz.
- Ooghe H. & Waeyaert N. (2004), Oorzaken van faling: Literatuuroverzicht en conceptueel falingsmodel, Economisch en Sociaal Tijdschrift, vol. 57, nr. 4, blz. 367-393.
- Paillusseau J. & Petiteau G. (1985), Les difficultés des entreprises: prevention et règlement amiable, Colin, Parijs, 270 blz.
- Peyramaure P. & Squarcioni P. (1981), L'entreprise en difficulté, Delmas, Parijs, meerv. gepag.
- Slatter S. & Lovett D. (1999), Corporate turnaround: Managing companies in distress, Penguin Books, London, 338 blz.
- Swaminathan A. (1996), Environmental conditions at founding and organizational mortality: A trial-by-fire model, Academy of Management Journal, vol. 39, nr. 5, blz. 1350-1377.
- Xavier S. (2005), Are you at the top of your game? Checklist for effective leaders, Journal of Business Strategy, vol. 25, nr. 3, blz. 35-42.