

V.V.O.
Lid CareerNet Europe


consulenten: *Frieda Buyse*
Roger De Caët
Casimir Decavele
Christine Dragnet

psychologen: *Dr. Jacques Claes*
Helena Crockaert

ANTWERPEN-AARTSELAAR
Tel. 03 870 46 07 • Fax 03 887 10 16
e-mail: vvo@baartselaar.be
WWW.CNE-LTD.COM

Begeleiding kan ook in:
Brussel, Liège, Namur, Le Louvière
en Luxemburg (G.D.) via A.Th. & Associates

Erlaening V.G. 569/0



Begeleiden
naar
nieuwe opportuniteiten

*Wie in schoonheid wil eindigen, neemt ook bij gedwongen vertrek zijn of haar verantwoordelijkheid. Ongeacht de omstandigheden. Soms hoeft het zelfs niet eens tot een breuk te komen. VVO adviseert zowel bij **outplacement, loopbaanplanning, career counselling** als bij **jobbegeleiding van partners en expatriates**. VVO engageert zich verregaand, biedt aantrekkelijke garanties en werkt met een specifieke en gepersonaliseerde aanpak. Contacteer ons tijdig en geheel vrijblijvend.*

Hubert Ooghe *

Nick Waeyaert **

Oorzaken van falings: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringsmodel¹

Trefwoorden: falingsoorzaken; falingsproces; conceptueel model

Ondanks de bestaande modellen die het mogelijk maken op basis van financiële informatie vroegtijdig bepaalde symptomen van moeilijkheden te ontdekken bij ondernemingen, ontbreekt een grondig inzicht in de echte oorza(a)k(en) die aan de falings ten grondslag ligt (liggen). De symptomen in een jaarrekening zijn immers het resultaat van een evolutie die meestal reeds lang ervoor begonnen is. In dit artikel wordt dan ook getracht een beeld te geven van de belangrijkste oorzaken van falings, zoals deze in de literatuur worden beschreven.

Aangezien de beschikbare literatuur onvolledig en vooral ook ad hoc is, wordt in het artikel een conceptueel model opgebouwd van de causale factoren die tot falings leiden. In het model is een onderscheid gemaakt tussen, enerzijds, externe factoren (de algemene omgeving, met politieke, economische, maatschappelijke en technologische factoren, en de directe ondernemingsomgeving) en, anderzijds, factoren binnen de onderneming zelf (de motivatie, de kwaliteiten en vaardigheden van het

¹ Deze studie is uitgevoerd in het kader van het Steunpunt voor beleidsrelevant onderzoek in verband met ondernemerschap, ondernemingen en innovatie van de Vlaamse overheid.

* Vlerick Leuven Gent Management School en Universiteit Gent, Vakgroep Accountancy en Bedrijfsfinanciering

** Universiteit Gent, Vakgroep Accountancy en Bedrijfsfinanciering

management en het bedrijfsbeleid). Zowel interne als externe factoren beïnvloeden de karakteristieken van de onderneming en hebben een invloed op het eventuele falen ervan. De falingsoorzaken worden dan ook ingedeeld in twee grote groepen: interne en externe oorzaken. Aangezien de eerste groep de belangrijkste is, wordt er in het ontwikkelde model de nadruk op gelegd.

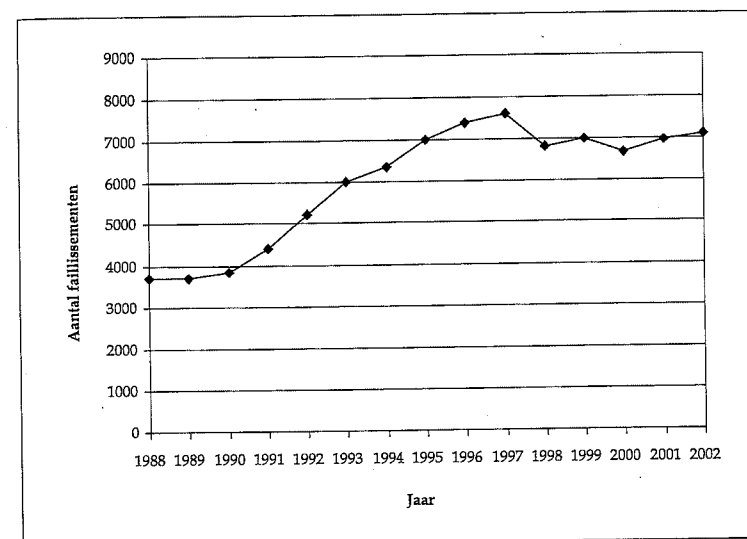
Inleiding

Jaarlijks worden er ongeveer 7.000 Belgische ondernemingen failliet verklaard. Dat is gemiddeld iets meer dan 19 ondernemingen per dag. Sinds 1990 hebben een aantal structurele veranderingen de economie onder druk gezet. Van belang waren vooral de koppeling van de Belgische frank aan de Duitse mark, de Europese eenheidsmarkt, de Maastricht-normen, de val van het IJzeren Gordijn en de verdere mondialisering en liberalisering van de wereldhandel. Het gevolg was een meer dan verdubbeling in het aantal faillissementen (van 3.754 in 1988 tot een historisch maximum van 7.627 in 1997) (zie figuur 1). Voor 2003 wordt een nieuw maximum verwacht, dat in de buurt van de 7.700 zal liggen. Het begrip 'faling' is in de huidige economische context dan ook zeer actueel en verdient zeker de nodige aandacht.

In een markteconomie is het normaal dat er ondernemingen falen. Meer nog: om de economie in haar geheel gezond te houden, is het noodzakelijk dat bedrijven die om de een of andere reden niet meer competitief zijn, uit de ondernemingspopulatie verdwijnen, zodat hun middelen herverdeeld kunnen worden ten voordele van gezondere bedrijven. De bedoeling van de faillissementsprocedure is de liquidatie van dergelijke ondernemingen op een ordelijke manier te laten verlopen.

Er werden reeds heel wat modellen ontwikkeld die het mogelijk maken op basis van financiële informatie vroegtijdig bepaalde symptomen te ontdekken die wijzen op mogelijke problemen, maar wat ontbreekt is een grondig inzicht in de echte oorza(a)k(en) die aan de faling ten grondslag ligt (liggen). De symptomen die men in een jaarrekening kan ontdekken, zijn immers het resultaat van een evolutie die meestal reeds lang ervoor begonnen is. De onderneming is over een 'falingspad' gegaan, dat begonnen is bij een fundamenteel gebrek of probleem – of een combinatie van gebreken en problemen – en uiteindelijk leidt tot de situatie

Figuur 1. Jaarlijkse evolutie van het aantal faillissementen in België (1988-2002).



Bron: Graydon en eigen bewerking.

waarin de symptomen van de verslechterde situatie ook in de financiële cijfers zichtbaar worden.

Het is niet eenvoudig de juiste oorzaken van falingen te bepalen. Meestal geven immers diverse redenen tegelijk aanleiding tot een faillissement. Bovendien moeten de echte kernfactoren onderscheiden worden van de meer bijkomstige oorzaken en van de gevolgen en symptomen die daaruit voortvloeien. Falingsoorzaken zijn wederzijds beïnvloedend en dus zeker niet onafhankelijk van elkaar.

De publicaties in verband met faling belichten meestal slechts een beperkt aantal oorzaken en zijn vooral beschrijvend van aard op basis van de ervaring van de auteur(s). Een algemeen model, dat de grondredenen van faling in verschillende categorieën onderbrengt en hun onderlinge relaties uitdrukt, bestaat (voor zover ons bekend) niet. Daarom wordt in dit artikel een conceptueel verklaringsmodel voor faling opgebouwd. Daarna wordt de literatuur in verband met oorzaken van faling volgens dit conceptuele schema besproken, waarbij een

onderscheid wordt gemaakt tussen externe factoren en interne oorzaken. We beginnen met een verduidelijking van het begrip 'faling'.

1. Faling en aanverwante begrippen

'Faling' is een zeer ruim begrip. Ruim gezien kan elke stopzetting van een onderneming als een faling bekeken worden. Ondernemingen verdwijnen wegens een verandering van eigendom en/of leiding (verkoop, fusie of overname), maar ook door uit de markt te treden. Dergelijke stopzetting kan vrijwillig zijn (om financiële of andere redenen) of gedwongen (via de gerechtelijke weg van het faillissement).²

Meestal bedoelt men met een 'falende' onderneming een onderneming in moeilijkheden. Vanuit bedrijfseconomisch standpunt is het evenwel moeilijk de 'onderneming in moeilijkheden' te definiëren. Dauwe et al. (1998, blz. 21) geven hier twee redenen voor. Eerst en vooral omdat *dé* onderneming in moeilijkheden niet bestaat. Het begrip omvat veeleer een gamma van ondernemingen die niet steeds dezelfde problemen hebben. De moeilijkheden kunnen zich immers op velerlei vlak manifesteren (financieel versus management, extern versus intern, ...). Ten tweede moet rekening worden gehouden met de evolutie in de tijd. Aan het faillissement gaat immers meestal een lange periode vooraf waarin de onderneming geleidelijk evolueert naar de liquidatie. Op welk ogenblik er dan sprake is van een onderneming in moeilijkheden, is daardoor moeilijk te bepalen. Daarom wordt het begrip 'ondernemingscontinuïteit' in onze definitie opgenomen en definiëren wij een 'falende' onderneming als "een onderneming die er niet in slaagt haar (economische en sociale) doelstellingen op continue wijze te realiseren". In het kader van de contractuele definitie van een onderneming (Jensen en Meckling, 1976, blz. 310-311) is een onderneming immers pas succesvol indien ze de contractuele relaties met haar belanghebbenden (klanten, leveranciers, personeel, overheid, schuldfinanciers en aandeelhouders) op continue wijze kan nakomen (Ooghe en Van Wymeersch, 2003, blz. 5).

2 Voor Australië zijn daaromtrent cijfers beschikbaar. De jaarlijkse uitbreiding bedraagt er 7,5% van het totale aantal ondernemingen, waarvan 6% door stopzetting en 1,5% door verandering van eigendom en/of leiding. De redenen voor stopzetting zijn: niet-financiële redenen (3,5%), zwakke financiële positie (2%) en faillissementen (0,5%) (Bickerdycke et al., 2000, blz. 2-4).

Een onderneming die 'gefaald' heeft (en dus niet meer 'falend' is), heeft haar activiteiten stopgezet omdat het onmogelijk was om die nog voort te zetten. De duidelijkste, maar ook de engste definitie stelt een faling gelijk met het juridische begrip van een faillissement. Een koopman die op duurzame wijze heeft opgehouden te betalen en wiens krediet geschokt is, bevindt zich in staat van faillissement. Het duurzame karakter van de staking van betaling wordt hierbij benadrukt, zodat tijdelijke of toevallige moeilijkheden niet volstaan (Faillissementswet van 8 augustus 1997, art. 2). Het aantal faillissementen is echter een onderschatting van het totale aantal verdwijningen van ondernemingen. Niet alle noodlijdende bedrijven gaan immers failliet. Vele houden vrijwillig op te bestaan. Faillissement is dus eigenlijk slechts één indicator van faling, met name de wettelijk vastgelegde indicator, waardoor het totale aantal faillissementen slechts een partiële schatting oplevert van het totale aantal falingen. In de meeste landen is het aantal faillissementen echter het enige officiële cijfer dat beschikbaar is (Brilman, 1986, blz. 41; Kharbanda en Stallworthy, 1985, blz. 3-4; Freiermuth, 1985, blz. 4).

Naast het faillissement is er ook het gerechtelijk akkoord. Het gerechtelijk akkoord kan aan de schuldenaar worden toegestaan indien de continuïteit van zijn onderneming bedreigd wordt door moeilijkheden die op min of meer korte termijn kunnen leiden tot het ophouden van betalen. Het akkoord kan enkel worden toegestaan indien de financiële toestand van de onderneming kan worden gesaneerd en het economisch herstel ervan mogelijk lijkt (Wet van 17 juli 1997 betreffende het gerechtelijk akkoord, art. 9).

2. Een conceptueel verklaringsmodel voor faling

Figuur 2 biedt een model dat de diverse oorzaken van faling en hun onderlinge verbanden weergeeft. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen, enerzijds, omgevingsfactoren (algemene en directe omgeving) en, anderzijds, factoren binnen de onderneming zelf (management, bedrijfsbeleid en ondernemingskenmerken). De pijlen geven de (hoofdzakelijke) richting van het verband weer.

De algemene omgeving waarin een onderneming zich bevindt, heeft een sterke invloed op de manier waarop de bedrijfs wereld en in het bijzonder de onderneming en haar partners functioneren. Met de algemene omgeving worden diverse algemene factoren van politieke, economi-

sche, maatschappelijke en technologische aard bedoeld, zoals de rol van de overheid (de algemene economische politiek en de meer specifieke maatregelen tegenover bepaalde sectoren, regio's of grootteklassen van ondernemingen), de legale en gerechtelijke infrastructuur en haar werking, de rol van financiële markten en instellingen, de arbeidsmarktomsstandigheden, onderwijs en opleiding, sociale normen en houding, de demografische structuur en de fysische en technologische infrastructuur. Voor een kleine, open economie zoals die van België en Nederland, is ook de evolutie in het buitenland, vooral in concurrerende landen, van belang.

Politieke, economische, maatschappelijke en technologische factoren kunnen een stimulus vormen voor de motivatie (bijvoorbeeld financiële overheidssteun) en de vaardigheden van het management (bijvoorbeeld opleidingscheques, het internet, ...). Deze factoren kunnen ook een remmende werking hebben (bijvoorbeeld vakbondsacties, wettelijke beperkingen, problemen bij de invoering van de euro). Ze hebben bovendien niet alleen een invloed op het management, maar ook op het beleid dat in een onderneming gevolgd wordt (zo zal een overheids campagne die op export is gericht een invloed hebben op het commercieel beleid van een bedrijf).

Op dezelfde manier beïnvloeden deze algemene factoren ook de directe omgeving waarmee de onderneming in contact staat.

De directe ondernemingsomgeving vormt een tweede blok van externe oorzaken in het model. Een onderneming staat immers in interactie met haar partners. Enerzijds heeft zij zelf een zekere machtspositie ten opzichte van haar stakeholders, terwijl anderzijds klanten, leveranciers, concurrenten, banken en kredietinstellingen, overheden en aandeelhouders in sterke mate kunnen bepalen hoe een onderneming te werk gaat. Een management dat vanuit zijn omgeving meer positieve signalen ontvangt en meer mogelijkheden en kansen krijgt, zal sterker gemotiveerd voor de dag komen dan een management dat voortdurend wordt beperkt en afgestraft.

Stakeholders zullen uiteraard ook een grote invloed hebben op het beleid van de onderneming. Klanten bepalen immers wat er moet worden aangeboden, leveranciers bepalen wat er op de markt voorhanden is, banken financieren pas als ze akkoord gaan met de gevolgde strategie, enzovoort. Tegelijk moeten diezelfde stakeholders zich aanpassen aan het ondernemingsbeleid om de onderlinge relaties optimaal te behouden.

De ondernemingspartners bepalen bovendien in sterke mate de ontwikkeling, de levensfase en de overige karakteristieken van een onderne-

ming. Een bedrijf wordt immers dikwijls verhinderd zich verder te ontwikkelen door een te hevige concurrentie en/of door een gebrek aan medewerking van banken, klanten, leveranciers, overheden enz.

Ten slotte kunnen de partners van de onderneming ook rechtstreeks falingen veroorzaken, bijvoorbeeld het verlies van een belangrijke klant, weigering van de leverancier om verder te leveren, zeer sterke concurrentiële druk, de opzegging van een krediet door de bank, een onteigening door de overheid enz.

Het feit dat de omgeving bovenaan het schema te vinden is, betekent niet dat ze steeds de aanzet van een falingsproces zal zijn. De algemene omgevingsfactoren zijn voor ondernemingen binnen eenzelfde sector immers gelijk, terwijl de directe omgevingsfactoren in grote mate door het management geanticipeerd of beïnvloed kunnen worden. De omgeving zal veeleer een extra invloed hebben op het tijdstip waarop het falingsproces begint en op de wijze waarop het verloopt.

In het onderste deel van figuur 2 staan de factoren die betrekking hebben op de onderneming zelf of op het management ervan. Hieronder vallen de kernoorzaken van faling. In de eerste plaats gaat het om de motivatie van het management en om de kwaliteiten en de vaardigheden waarover het beschikt.

Motivatie, kwaliteiten en vaardigheden kunnen de groei en flexibiliteit en dus de ondernemingskarakteristieken beïnvloeden. Omgekeerd zullen de karakteristieken van de onderneming bepalen welke vaardigheden het management (zou) moet(en) aanwenden.

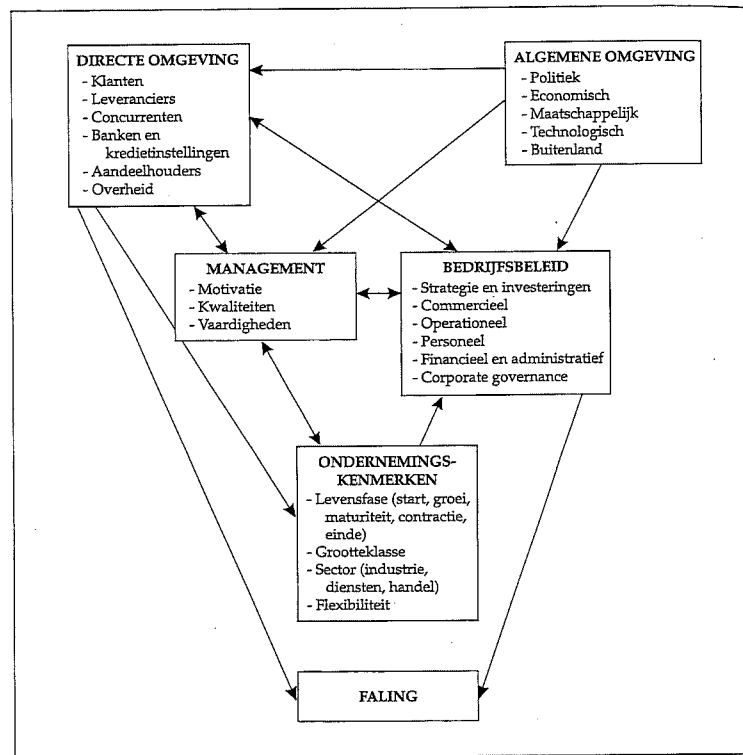
Ten slotte hebben motivatie, kwaliteiten en vaardigheden een impact op de manier waarop een onderneming geleid (of niet geleid) wordt en zal het gevolgde bedrijfsbeleid de motivatie van het management beïnvloeden.

Bedrijfsbeleid omvat verschillende aspecten, die met de verschillende bedrijfsfuncties te maken hebben: strategie en investeringspolitiek, marketing en verkoop, operationeel beheer, HR-management, administratief en financieel beheer, en corporate governance.

Het verband tussen de ondernemingskarakteristieken en het bedrijfsbeleid is duidelijk: er is een verschil in bestuurswijze tussen jonge en oude, grote en kleine ondernemingen en tussen industrie, handel en diensten.

Ook de link tussen de kenmerken en de uiteindelijke faling mag niet achterwege worden gelaten. Zo zal een meer flexibele onderneming bijvoorbeeld meer overlevingskansen hebben. De levensfase waarin de onder-

Figuur 2. Het conceptuele falingsmodel van Ooghe en Waeyaert.



neming zich bevindt, speelt hier bovendien een rol: als er tijdens de contractiefase geen herstel meer mogelijk is, stevent de onderneming onverbidlijk af op een faling.

Ten slotte zal een verkeerd of ontbrekend bedrijfsbeleid eveneens fatale gevolgen hebben. Fouten of vergissingen inzake strategie en investeringen, op commercieel, operationeel, financieel en administratief vlak, omtrent het beheer van het menselijk potentieel of omtrent corporate governance kunnen vrij snel tot moeilijkheden en tot een uiteindelijke faling leiden.

Eerst worden de externe factoren besproken en vervolgens de interne oorzaken.

3. Externe oorzaken

Externe factoren zijn veeleer algemeen-economische factoren, waar het beleid van een onderneming weinig vat op heeft. Dit betekent echter niet dat dergelijke oorzaken het beleid ontslaan van zijn verantwoordelijkheid. De ondernemer heeft steeds de plicht om externe gegevens op te sporen en te onderkennen, en hij moet daar bij het opstellen van zijn strategie rekening mee houden.

In de omgeving kan een onderscheid worden gemaakt tussen, enerzijds, de algemene macrofactoren uit de omgeving en, anderzijds, de problemen die verband houden met de rechtstreekse partners in de ondernemingsomgeving.

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

Aangezien een onderneming een open systeem is, kunnen veranderingen in de omgeving een belangrijke invloed uitoefenen op haar functioneren. Deze veranderingen kunnen volgens Argenti (1976, blz. 128-130) in diverse groepen worden ingedeeld:

- Het opduiken van buitenlandse concurrenten die tegen lage kosten kunnen produceren, de fusie van twee concurrenten, het op de markt brengen van een nieuw gamma producten door een concurrent of het intreden van een nieuw bedrijf in de sector zijn competitieve veranderingen die om een reactie van de onderneming vragen.
- Politieke veranderingen, zowel op lokaal als op nationaal of internationaal niveau. Nieuwe quota en verplichtingen, belastingen, heffingen en wetten van allerlei aard duiken op en kunnen hele sectoren benadelen. Hun invloed op motivatie en bedrijfsbeleid is dan ook logisch.
- Economische veranderingen zijn bijvoorbeeld een devaluatie van de munt, een internationale monetaire crisis, of de introductie van de euro. Ook cyclische factoren, zoals inflatie en rentevoeten, spelen een rol.
- Sociale wijzigingen. Veel ondernemingen hechten nog steeds geen belang aan bepaalde trends in de levenswijze, in de bevolkingssamenstelling wat betreft leeftijd of in attitudes ten opzichte van vervuiling en consumentenbescherming.
- Technologische veranderingen. Het meest voor de hand liggende voorbeeld is het belang van het internet. Brillman (1986, blz. 43) citeert

een studie van Mader (Crédit National) bij een vijftigtal ondernemingen in Frankrijk waaruit een gebrek aan modernisering, met als gevolg een verouderd productieapparaat, als een belangrijke falingsoorzaak naar voren komt.

Altman (1971, blz. 38-41) stelt dat, hoewel falingen in essentie micro-economische fenomenen zijn die worden veroorzaakt door de unieke omstandigheden in een onderneming, het aantal falingen toch beïnvloed wordt door andere factoren, die veeleer op macro-economisch vlak gezocht moeten worden. Hij vermeldt in dit verband de volgende elementen:

- De economische groei van een land (bruto nationaal product en ondernemingswinsten) is negatief gecorreleerd met het aantal falingen.
- De prestaties van de aandelenmarkten vertonen eveneens een negatieve correlatie met het aantal faillissementen.
- Periodes waarin veel nieuwe bedrijven worden opgericht, worden gevolgd door periodes met meer faillissementen.

Andere cyclische factoren die een onderneming in moeilijkheden kunnen brengen, zijn terug te vinden bij Colle (1989, blz. 14-16) en Peyramaure en Squarcioni (1981, blz. A2):

- Verminderde koopkracht van de consument in laagconjunctuur.
- Een sterke stijging van de grondstoffen- en energieprijzen.
- Hoge inflatie: via hoge rentevoeten wordt de ondernemingsrendabiliteit aangetast wanneer een evenredige aanpassing van de afzetprijzen onmogelijk blijkt of wanneer de afzetprijzen minder snel stijgen dan de loonkosten.
- Een beperking van het geldaanbod en dus een strak monetair beleid; vooral kleinere ondernemingen hebben het dan moeilijk om de nodige kredieten te vinden.
- Monetair schommelingen en de eruit voortvloeiende wisselrisico's.
- Belangrijke technologische wijzigingen, hoewel Collins (2001, blz. 152-159) daar een minder belangrijke rol aan toekent.
- Modeverschijnselen.

Vaak wordt de vraag gesteld of een recessie als falingsoorzaak mag worden beschouwd. In de literatuur worden de algemeen-economische factoren meestal aangezien als katalysatoren die een goed geleide onderneming niet in moeilijkheden kunnen brengen. Een vooruitziend management kan immers de opduikende problemen vrij goed opvangen.

Macro-economische factoren hebben in principe (slechts) een versnelend en verzwarend effect op de ondernemingstoestand die reeds van tevoren en ten gevolge van andere oorzaken bedreigd is. Het aantal falingen stijgt dan ook merkbaar in tijden van laagconjunctuur. Dit blijkt ook duidelijk uit figuur 1: begin jaren negentig steeg het aantal faillissementen sterk, terwijl er eind jaren negentig weer een daling kwam. Een nieuwe stijging zette zich in vanaf 2000.

Al deze omgevingsfactoren kunnen, zoals uit figuur 2 blijkt, in vier tot vijf grote categorieën worden ingedeeld. Opmerkelijk is dat deze categorieën overeenkomen met de omgevingsfactoren uit het model van Porter (1990, blz. 34-36).

B. Problemen in verband met de directe ondernemingsomgeving of met de partners van de onderneming

In dit deel worden de oorzaken behandeld die verbonden zijn met een aantal belangrijke directe belanghebbenden van de onderneming. Het gaat om de klanten, leveranciers, concurrenten, banken, aandeelhouders, overheid en andere partijen die de gang van zaken binnen de onderneming beïnvloeden en/of erdoor beïnvloed worden. In het conceptuele falingsmodel (figuur 2) zijn ze terug te vinden onder de directe ondernemingsomgeving.

1. Klanten

Naast een vermindering in de vraag vanwege de klanten kunnen, vooral tijdens periodes van economische teruggang, nogal wat verliezen optreden wegens dubieuze debiteuren. Deze problemen doen zich vooral voor bij een (te) klein aantal afnemers: het wegvallen van één belangrijke klant of een grote daling van de bestellingen door een klant die een groot deel van de omzet van de onderneming uitmaakt, kan marktaandeel en rendabiliteit van de onderneming sterk aantasten (Blazy en Combier, 1995, blz. 264).

Betalingsmoeilijkheden met klanten vinden voor een groot deel hun oorsprong in een gebrekkige organisatie (in figuur 2 terug te vinden onder het bedrijfsbeleid). De ondernemer heeft geen informatie ingewonnen over de kredietwaardigheid van zijn klanten en heeft de uitstaande handelsvorderingen slecht bewaakt. Verder moet worden opgemerkt dat de

onderneming zich kan verzekeren tegen slechte betalers (Ooghe et al., 2002, blz. 447).

Op langere termijn kan een gewijzigd consumptie- en behoeftenpatroon van de klanten eveneens als falingsoorzaak vermeld worden. Het is echter opnieuw aan het management om hier tijdig op te reageren.

2. Leveranciers

Net zoals een onderneming te sterk afhankelijk kan zijn van een beperkt aantal klanten, kan ze ook te sterk afhankelijk zijn van één of enkele leveranciers. Het faillissement van een leverancier kan op die manier de oorzaak zijn van het faillissement van zijn klant. Ook een onderbreking van de leveringen van (buitenlandse) leveranciers kan voor problemen zorgen (Brilman, 1985, blz. 43).

3. Concurrenten

Concurrentie is een drijvend mechanisme in steeds meer sectoren in de samenleving. Organisaties die beconcurrereerd worden, worden gedwongen betere producten en diensten te leveren, tegen scherpere prijzen. De bedrijven die dat niet kunnen, zullen door de werking van de markt geëlimineerd worden. Jonge ondernemingen hebben het vaak moeilijk om het beter te doen dan gevestigde concurrenten, terwijl het probleem bij gevestigde ondernemingen veeleer een gebrek aan vernieuwing is (Liefoghe, 1997, blz. 25).

De invloed van de concurrentie kan beperkt worden door het uitvoeren van voldoende uitgebreid marktonderzoek. Dit maakt het mogelijk na te gaan of er wel een markt is voor het product of de dienst. Uiteraard moet men ook in staat zijn tijdig in te spelen op bepaalde veranderingen in de omgeving. Flexibiliteit, motivatie, vaardigheden en een juist beleid zijn dus, zoals voorgesteld in figuur 2, van aanzienlijk belang.

4. Banken en aandeelhouders

Veel bedrijven krijgen bij banken, kredietinstellingen en aandeelhouders slechts met veel moeite toegang tot financiële middelen. Vooral voor kleine en jonge ondernemingen wordt dit vaak gezien als een factor die tot moeilijkheden kan leiden. Tijdens recessies is er bovendien vaak

sprake van kredietrantsoenering, wat de kans op falings aanzienlijk verhoogt (Altman, 1971, blz. 39-41; Liefoghe, 1997, blz. 26).

5. Overheid

Een belangrijke partner van de onderneming is de overheid. Maatregelen op economisch, fiscaal, monetair, sociaal vlak en op het vlak van economische expansie, energie, ruimtelijke ordening en milieu kunnen de kans op falings zowel verhogen als verlagen, vooral als deze specifiek voor één onderneming van belang zijn.

Bepaalde staatsinterventies, zoals subsidies of staatswaarborgen voor schulden, kunnen ook de mededingingsvoorwaarden verstoren, aangezien ze vaak ondernemingen die in normale omstandigheden geen overlevingskansen meer zouden hebben kunstmatig in leven houden. Bovendien kan staatssteun leiden tot een afname van de ondernemingszin en tot lusteloosheid (cf. figuur 2: link tussen de algemene omgeving en de motivatie van het management) (Ooghe, Coorevits en Verbaere, 1983, blz. 19).

Indirect kan ook de vennootschapswetgeving een nefaste rol spelen. Het beginkapitaal om in België een BVBA (besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid) op te richten is immers vrij laag (18.550 EUR, waarvan slechts 6.200 EUR volstort moet zijn), waardoor veel starters reeds na korte tijd met liquiditeitstekorten te kampen hebben.

6. Andere belanghebbenden

Ten slotte moeten bedrijven vandaag hun bestaan en hun functioneren verantwoorden tegenover bepaalde belanghebbenden, die dan al dan niet zullen beslissen of de onderneming haar activiteiten mag blijven uitoefenen, hetzij door de beschikbaarstelling van middelen, hetzij door het niet opwerpen van drempels tegen de activiteit van de onderneming. Dit laatste betekent dat bijvoorbeeld milieubewegingen, dierenrechtenorganisaties enz. de activiteiten van de onderneming niet verhinderen, zonder ze daarom actief te ondersteunen (Heene, 2001, blz. 143-146).

C. Toevallige factoren

Ook toevallige factoren kunnen soms tot een faillissement leiden. Het gaat dan om gevallen van overmacht. De meest vermelde, onder meer door Blazy (2000, blz. 205-210) en Liefoghe (1997, blz. 29), zijn brand, natuurramp (overstroming, aardbeving, ...), diefstal en oplichting, overlijden van de ondernemer en onteigening.

Aan deze factoren gaat geen falingsproces vooraf. Het zijn veeleer plotse gebeurtenissen. In de meeste gevallen kan een onderneming zich tegen deze factoren verzekeren. Een faling betekent dan dat de onderneming niet verzekerd is en kan dus als een beleidsfout beschouwd worden.

4. Interne oorzaken

De tweede groep van oorzaken zijn de interne. Deze liggen volledig binnen de schoot van de onderneming, die er dan ook rechtstreekse verantwoordelijkheid voor draagt. Het is bij deze interne factoren dat volgens de meeste auteurs de hoofdoorzaak ligt van faillissementen.

Overeenkomstig het conceptuele falingsmodel (figuur 2) wordt een onderscheid gemaakt tussen een gebrek aan motivatie, kwaliteiten en vaardigheden van de bedrijfsleiding en fouten en vergissingen in het beheer.

A. Onvoldoende motivatie, kwaliteiten en vaardigheden van het management

Bijna alle auteurs geven aan dat een falend management de belangrijkste faillissementsoorzaak is. Ondernemingen falen bij gebrek aan motivatie, scholing, kennis, ervaring, bekwaamheid, initiatief of aanpassing van de leiding.

1. Onvoldoende of eenzijdige competenties en ervaring

Volgens Peyramaure en Squarcioni (1981, blz. A3) is de complexe rol van de bedrijfsleider, wiens gebreken een onderneming kwetsbaar maken, cruciaal. Altman (1971, blz. 39-40) citeert resultaten uit enquêtes in de VS

die 60 tot 80% van de falingsoorzaken toeschrijven aan incompetentie en gebrek aan ervaring.

Newton (1985, blz. 30-33) vindt het normaal dat een groot deel van de bedrijven niet ouder wordt dan vijf jaar. Al te vaak zijn startende ondernemers expert op één specifiek gebied (meestal techniek), maar hebben ze een gebrek aan de capaciteiten die nodig zijn om hun onderneming te besturen en financieel te beheren. Men is te enthousiast, te optimistisch en te naïef. Er wordt geen beroep gedaan op adviseurs of op professionele hulp en men wil bewijzen alles zelf aan te kunnen.

2. Persoonlijke kenmerken

Charan en Useem (2002, blz. 37-42) maakten een analyse van een tiental interne oorzaken die afzonderlijk of samen verantwoordelijk zijn voor de recente ondergang van een veertiental Fortune-500-bedrijven. Een aantal daarvan hebben betrekking op persoonlijke kenmerken van managers en zijn tevens terug te vinden in eerdere werken van Argenti (1976, blz. 137), Newton (1985, blz. 31) en Ooghe en Van Den Bulcke (1980, blz. 23):

- *Verblind zijn door succes*: managers die succes hebben gekend, zijn niet bereid hun opgebouwde mentale modellen en denkpatronen op te geven. Ook al geeft de realiteit minder succesvolle signalen, ze blijven zich wentelen in de fictie van het succes.
- *Zichzelf niet ter discussie stellen*: managers zijn vaak niet in staat zichzelf en hun strategie ter discussie te stellen zoals een buitenstaander dat zou doen. Tegenvallende resultaten worden dan toegeschreven aan externe factoren met een kortetermijnpact. Argenti (1976, blz. 123-124) vermeldt *autocratie* als een heel belangrijke falingsoorzaak. Een autocratisch leider tolereert geen tegenspraak, zelfs niet als deze gegrond is.
- *Aversie tegen slecht nieuws*: slecht nieuws heeft het soms moeilijk in zijn weg naar de top. Negatieve berichten kunnen leiden tot negatieve reacties, waardoor de berichtenstroom naar de top vaak 'gezuiverd' wordt.
- *Overdosis risico*: nogal wat managers nemen te veel of onnodige risico's, waardoor het voortbestaan van hun onderneming in het gedrang komt.
- *Slaaf van de beurs*: bedrijfsleiders laten zich vaak meer in met het behagen van beursanalisten dan te luisteren naar hun eigen achterban.

Deze negatieve kenmerken tasten de relaties met de ondernemingspartners aan en hebben eveneens een slechte invloed op het bedrijfsbeleid.

3. Afwezigheid van planning

Robinson en Pearce (1984, blz. 128) kwamen tot de conclusie dat ondernemingen die meer plannen, succesvoller zijn. Vooral bij kleine ondernemingen wordt er evenwel vaak op een niet-systematische wijze aan (zowel operationele als financiële) planning gedaan (Perry, 2001, blz. 201). Planning gebeurt meestal op een informele, sporadische manier en de plannen worden slechts zelden geformaliseerd, wat een goede evaluatie achteraf door vergelijking van de werkelijk behaalde en de vooropgestelde resultaten onmogelijk maakt.

4. Te trage of te late reactie

Niet echt een oorzaak, maar veeleer een factor die de problemen nog groter maakt, is een te trage reactie op moeilijkheden. Als oorzaken van die traagheid citeert Brillman (1986, blz. 24-28): het verlies van te veel tijd in studies en vergaderingen, de afwezigheid van creatief onderzoek en goede ideeën, de onenigheid over de oorzaken van de moeilijkheden, het tijdverlies door het toepassen van oplossingen die slechts tijdelijk werken, de aarzeling tegenover maatregelen met een hoog risico, het gebrek aan tijd van werknemers die bekwaam zijn om de oplossingen in de praktijk om te zetten, vertragingen in opleiding en training en ten slotte vertragingen door bureaucratie en wetgeving.

Evenzeer kan de reactie te laat ingezet worden, waardoor het herstel veel moeilijker en duurder is. Ook hier haalt Brillman (1986, blz. 15-21) een aantal mogelijke oorzaken voor aan: het wachten op een ingebeelde verbetering van de conjunctuur door overdreven optimisme, de verwarring tussen een structurele crisis en een vertraging van de conjunctuur, het laattijdig gebruik van financiële indicatoren, het niet willen toegeven aan de buitenwereld dat de situatie verslechtert en ten slotte een stelselmatig te optimistisch inschatten van de resultaten.

Een te trage reactie van het management op wijzigingen heeft negatieve gevolgen voor de flexibiliteit van de hele onderneming.

B. Foutief bedrijfsbeleid

Naast gebreken die gelinkt zijn aan de kwaliteiten en vaardigheden van de bedrijfsleiding, kunnen er in een onderneming heel wat zaken verkeerd lopen door fouten en vergissingen. Een uitgebreide opsomming van fouten, gebreken en vergissingen op strategisch, commercieel, operationeel, personeels-, administratief en financieel gebied, evenals op het vlak van corporate governance volgt hieronder.

1. Verkeerde strategie, investerings- en overnamepolitiek

Altman (1971, blz. 39-40), Newton (1985, blz. 34), Liefoghe (1997, blz. 16-17) en Slatter en Lovett (1999, blz. 33-36) vermelden een aantal manieren om op een verkeerde wijze een investering te kiezen:

- Onderschatting van het benodigde kapitaal door een te lage inschatting van de kosten, door een gebrek aan controle op de uitgaven, door belangrijke wijzigingen op het laatste ogenblik of door omgevingsfactoren die de investering vertragen en zo de kosten en het nodige kapitaal verhogen.
- Te hoge intredekosten op een nieuwe markt.
- Startproblemen: ofwel technisch, ofwel in de organisatie.
- Slecht gebruik van de expansiemogelijkheden: men maakt gebruik van extra capaciteit wanneer de vraag toeneemt, hoewel deze vaak cyclisch is en reeds dicht bij een volgende daling staat.

Er zijn volgens Blazy, Charlety en Combier (1993, blz. 104) twee extreme gevallen van falen, veroorzaakt door een foute investeringspolitiek:

- Faillissement door een gebrek aan investeringen om voldoende competitief te blijven (onderinvesteren).
- Faillissement door onvoldoende resultaten van de uitgevoerde investeringen (overinvesteren).

Wanneer een onderneming reeds langer moeilijkheden kent en deze tracht weg te werken, wordt er dikwijls te veel geïnvesteerd. Men tracht dan zeer risicovolle projecten tot een goed einde te brengen. Door de reeds bestaande problemen hebben de aandeelhouders immers weinig te verliezen en krijgt de calloptie die zij hebben op de activa van hun bedrijf, een vrij groot opwaarts potentieel (Black en Scholes, 1973, blz. 639-641). Door een gebrek aan coördinatie tussen marketing en productie zijn de uitgevoerde investeringen echter vaak niet aangepast aan de werkelijke behoeften.

In sommige gevallen groeien de activiteiten en verkopen van een onderneming sneller dan ze deze kan financieren. Wie met veel enthousiasme een veelbelovend plan wil realiseren, onderschat wel eens de kosten en de benodigde tijd en overschat vaak de opbrengsten ervan. 'Overtrading' is het gevolg (Argenti, 1976, blz. 132-133; Slatter en Lovett, 1999, blz. 33).

Slatter en Lovett (1999, blz. 33) stellen verder dat het typisch is dat ondernemingen in een bepaald stadium van hun ontwikkeling gaan diversifiëren. Managers zien het als een uitdaging om verder te groeien. Maar hierin schuilt het gevaar dat men de *core business*, die uiteindelijk wel nog voor het grootste deel van de cashflow verantwoordelijk is, gaat verwaarlozen. Volgens Ifergan (1985, blz. 102) kan een te grote diversificatie ertoe leiden dat de onderneming de nodige relaties met leveranciers en klanten onvoldoende onderhoudt, dat kennis over producten of diensten te beperkt blijft en dat administratieve taken bemoeilijkt worden.

Voor sommige bedrijfsleiders zijn overnames een doel op zich. Slatter en Lovett (1999, blz. 36-39) kwamen na eigen onderzoek tot de conclusie dat er drie aspecten zijn aan een overname die tot een crisissituatie kunnen leiden:

- Het overnemen van ondernemingen met een zwakke concurrentiële positie in hun markt.
- Een te hoge overnameprijs.
- De meeste problemen komen voor na de overname: te vaak wordt de overgenomen onderneming aan haar lot overgelaten. Verschillen in bedrijfscultuur leiden tot weerstand, inefficiënties en verliezen.

Een onderneming zou veeleer moeten streven naar een overwogen en graduele bijsturing van de strategie. Bovendien verloopt de afbrokkeling van de virtuele 'assets' (vertrouwen, menselijk kapitaal en ideeën) in de nieuwe economie veel sneller dan van de fysieke 'assets' in de oude economie (Charan en Useem, 2002, blz. 42).

2. Foute marktbeoordeling en commercieel beleid

Een van de fundamentele oorzaken van het faillissement is volgens Paillet en Petiteau (1985, blz. 118-121) het maken van fouten in het beoordelen van de markt. Hierbij wordt vooral verwezen naar een gebrekkige reactiecapaciteit op marktwijzigingen. Ook het niet samengaan van product en markt leidt vaak tot een catastrofe.

Verder vermelden zij het betreden van nieuwe markten zonder voldoende verkenning, een onvoldoende marktonderzoek van reeds betreden markten, een gebrekkige klantenservice, een ongemotiveerd verkoopsteam en inefficiënte publiciteit.

Brilman (1996, blz. 43) en Colle (1989, blz. 14-16) wijzen ten slotte ook op de gevaren van het niet aanpassen van de verkoopprijzen bij (hoge) inflatie.

Flexibiliteit blijkt hier opnieuw een ondernemingskarakteristiek van cruciaal belang te zijn.

3. Moeilijkheden inzake het operationeel beheer

Operationele problemen worden weinig aangehaald als mogelijke oorzaak van falen, tenzij slechte arbeidsorganisatie (wat volgens Ifergan (1985, blz. 24) kan leiden tot frequente onderbrekingen in de productieketting), voorraadproblemen (Mackey (1985, blz. 9) citeert moeilijkheden om voorraden van de hand te doen of te kleine voorraden om snel aan de vraag van de klanten te voldoen) en slechte locatie (los van mogelijke onteigening of plaatsgebrek). Deze laatste oorzaak wordt geciteerd door Brillman (1986, blz. 42) en Ifergan (1985, blz. 23). Een slechte industriële vestiging kan een bedrijf bijvoorbeeld te veel afsluiten van zijn productiefactoren en belanghebbenden, wat hun onderlinge relaties bemoeilijkt en voor problemen in het operationeel beheer zorgt.

4. Slecht personeelsbeleid

Een onderneming kan in de problemen komen door een verkeerd personeelsbeleid. Het gedrag van de werknemers leidt dan volgens Peyramaure en Squarcioni (1981, blz. A3) soms tot eisen waaraan de onderneming onmogelijk kan voldoen.

Mackey (1985, blz. 15) stelt dat de arbeidsrelaties tot de verantwoordelijkheid van het management behoren. Het effect van stakingen op het succes van een onderneming mag volgens hem niet onderschat worden. Zij veroorzaken een verlies aan productiviteit, een ineenstorting van het moreel en onzekerheid bij de klanten indien de leveringen uitblijven.

Ifergan (1985, blz. 24) citeert verder nog een aantal mogelijke gebreken in het personeelsbeleid:

- Een onvoldoende vorming van het personeel.

- De afwezigheid van motivatie op de werkvloer of een slecht sociaal klimaat tussen directie en werknemers.
- Een te groot aantal werknemers, wat de optimale werking van de onderneming verhindert en hoge kosten meebrengt.

Het verlies van belangrijke werknemers kan ook tot moeilijkheden leiden. Deze mogelijkheid bestaat volgens Muchinsky en Tuttle (1979, blz. 45) als een bedrijf bijvoorbeeld voor het grootste gedeelte zijn verkopen afhankelijk van één of twee zeer productieve verkopers.

Wat volgens Kharbanda en Stallworthy (1985, blz. 23) eveneens belangrijk is, vooral in relatie tot het welzijn van een onderneming op lange termijn, is een sterke bedrijfscultuur. Dit omvat de interne waarden, symbolen, gewoontes en rituelen die over de tijd heen gevestigd worden in een onderneming. Hierbij zijn ook de zogenaamde 'helden' van belang, vaak de stichters van het bedrijf. Een positieve cultuur kan in grote mate het succes beïnvloeden. Omgekeerd verliezen werknemers al snel hun verantwoordelijkheidsgevoel bij een verziekte bedrijfscultuur wanneer misstappen door de leiding niet worden bestraft of als de top zelf deelneemt aan dergelijk gedrag (Charan en Useem, 2002, blz. 42-43).

5. Tekorten in de boekhouding en gebrek aan financiële informatie

Hall (1994, blz. 737-739) toont in zijn onderzoek aan dat ondernemingen waarvan het beleid gebaseerd is op duidelijke en correcte financiële rekeningen, een grotere kans hebben om te overleven dan ondernemingen die de boekhoudkundige gegevens niet gebruiken. Ondernemers beschouwen de boekhouding soms meer als een wettelijke verplichting of een fiscaal instrument dan als een beleidsinstrument. Zij hebben dikwijls noch de tijd, noch de kennis, noch de interesse om zich met een degelijke boekhouding in te laten.

Ondernemers zullen moeilijkheden in hun bedrijf ook zo goed mogelijk trachten te verbergen. Reeds meer dan 25 jaar geleden stelde Argenti (1976, blz. 140-141) dat daarom soms technieken van 'creatief boekhouden' worden toegepast. Het gaat hier om het zodanig vervormen van de cijfers in de jaarrekening dat deze een positief beeld geven van de situatie waarin de onderneming zich bevindt.

Samenhangend met tekorten in de boekhouding is het gebrek aan financiële informatie en controle. Het gaat hier om het ontbreken van budget-

ten, previsions van de kasstromen en controlesystemen om de kosten te beheersen. De onderneming weet bijgevolg niet wanneer er grote kasbehoeften zullen zijn en hoe deze gedekt zullen worden, met als gevolg dat een plotse crisis niet uitgesloten is (Liefvooghe, 1996, blz. 21-22).

Newton (1985, blz. 33) stelt ook dat ondernemingen soms niet of slechts heel onnauwkeurig weten wat de kostprijs is van elk product of elke dienst. Ook een nacalculatie van de kostprijzen ontbreekt vaak. Een te lage prijszetting leidt tot verliezen of beperkte winsten, een te hoge prijs tot een gebrekkige omzet.

6. Gebrekkig financieel beleid

Een onderscheid moet gemaakt worden tussen, enerzijds, de financiële beleidsbeslissingen in verband met investeringen in activa en financiering met verschillende soorten passiva die door de onderneming ex ante genomen (zouden moeten) worden en, anderzijds, de financiële gevolgen van het (al dan niet succesvol) bedrijfsbeleid zoals dit uit de financiële verslaggeving (vooral de jaarrekening) ex post blijkt. In dit deel wordt het eerste aspect in verband met het financieel beleid besproken.

Het financieel managen van de activa is een belangrijke aangelegenheid. Gebeurt dit op een verkeerde wijze, dan gaan potentiële winsten verloren en kan de onderneming failliet gaan. Twee fouten worden hierbij door Platt (1987, blz. 29-30) aangegeven:

- Activa onbenut laten.
- Een verkeerde mix van vlottende en vaste activa. Vlottende activa leveren een vrij laag rendement op, maar hebben ook een laag risico, aangezien ze gemakkelijk in liquide middelen omgezet kunnen worden. Vaste activa, daarentegen, worden gekenmerkt door zowel een hoog rendement als een hoog risico. Vaste activa leveren een hoog rendement op, omdat zij de producten die verkocht worden, produceren. Voorraden en vorderingen, daarentegen, dienen om de verkopen te vergemakkelijken en hebben dan ook een lager rendement.

Een gebrek aan kapitaal bij starters is ongetwijfeld een van de belangrijkste oorzaken van faling bij Belgische ondernemingen. Een onderneming met een onvoldoende startkapitaal zal vroeg of laat onmiskenbaar met groei- en financieringsproblemen geconfronteerd worden, zeker indien de rendabiliteit zwak is.

Een eerste verklaring voor de onderkapitalisatie is volgens Colle (1989, blz. 24-25) dat de stichters gewoonweg niet voldoende financiële middelen vinden (bij gebrek aan waarborgen). Nieuw aandelenkapitaal wordt moeilijk gevonden, omdat het te verwachten rendement vaak vrij laag en het risico hoog is. De opgelopen verliezen, die normaal zijn tijdens de oprichtingsfase, kunnen dan wegens een te laag eigen vermogen niet gedragen worden. Bovendien is men verplicht reeds van in het begin het beperkte eigen vermogen in hoge mate aan te vullen met schulden. Vanwege de onderkapitalisatie van het eigen vermogen wordt het verkrijgen van schuldfinanciering (krediet) echter sterk bemoeilijkt. Het hoge aantal faillissementen bij nieuwe bedrijven maakt kapitaalverschaffers terughoudend.

Een andere oorzaak van de onderkapitalisatie is een verkeerde initiële inschatting van de financiële behoeften door de nieuwe onderneming. Men heeft wel voldoende kapitaal voor het opstarten van de zaak, maar men houdt geen rekening met de noodzakelijke werkingskosten (personeel en vaste kosten) in de beginfase en met de financiering van de beginvoorraad.

Newton (1985, blz. 35) relateert de problemen omtrent onderkapitalisatie enigszins. Volgens hem is de werkelijke oorzaak niet onvoldoende kapitaal, maar een gebrek aan kunde om het beschikbare kapitaal goed aan te wenden. De link met het management is dus opnieuw aanwezig. Bij veel bedrijven wordt ook in te grote mate een beroep gedaan op vreemd vermogen, waardoor zware interestlasten en aflossingsverplichtingen gedragen moeten worden. Als belangrijke redenen voor dit overmatige gebruik van vreemd vermogen kunnen onder meer aangestipt worden (Ooghe et al., 2002, blz. 34):

- de beperkte mogelijkheden tot reservering bij gebrek aan voldoende rendabiliteit, vooral bij ondernemingen in moeilijkheden;
- de fiscale aftrekbaarheid van de interesten op vreemd vermogen.

Een tekort aan liquiditeiten wordt vaak geciteerd, maar is dikwijls een gevolg van andere, meer fundamentele oorzaken.

7. Problemen in verband met corporate governance

Een aantal zaken kunnen in een onderneming verkeerd lopen zonder dat men echt kan spreken van vergissingen in beheer. Het gaat dan veel eerder om problemen met betrekking tot corporate governance (onenigheid tussen de aandeelhouders, bestuurders of vennoten en de opvolgings-

problematiek), die de verdere werking van de onderneming bemoeilijken. Conflictsituaties moeten volgens Bhandari en Weiss (1996, blz. 11) in het belang van de onderneming absoluut vermeden worden.

Ifergan (1985, blz. 101) stelt dat interne geschillen vooral ontstaan doordat managers zich soms te veel richten op het doordrijven van hun eigen wil, terwijl ze hun inspanningen beter zouden aanwenden voor de strijd tegen de concurrentie (cf. figuur 2: link tussen management en beleid). Slatter en Lovett (1999, blz. 22-23) wijzen op het feit dat de raad van bestuur dikwijls inefficiënt is en dat zowel het plannen als het delegeren van taken slecht verlopen, evenals de controle.

Conflicten tussen vennoten leiden volgens Peyramaure en Squarcioni (1981, blz. A4) meestal tot een ontregeling van de organisatie. Er volgt vaak een brutale en onbezonnen verandering van de gevoerde politiek. Bovendien leidt de daarmee gepaard gaande negatieve publiciteit tot het afschrikken van de partners (bankiers, leveranciers en klanten), wat de onderneming nog kwetsbaarder maakt (cf. figuur 2: link tussen beleid en directe omgeving).

De afwezigheid van een competente opvolger is een vrij vaak voorkomende falingsoorzaak. Hier zijn wel verschillen merkbaar tussen kleine en middelgrote ondernemingen enerzijds en grote ondernemingen anderzijds.

De stelling dat het probleem vaak bij de opvolgers ligt, wordt uitgebreid beschreven door Ifergan (1985, blz. 103-106). Al te vaak wordt de bedrijfsleider van een familieonderneming volgens hem opgevolgd door iemand die voorbestemd was voor die taak, zonder dat belang gehecht wordt aan zijn of haar ondernemerscapaciteiten. Een onbekwame en ongemotiveerde opvolger is dikwijls het resultaat.

In een grote onderneming ontstaan er volgens Ifergan (1985, blz. 106) in de meeste gevallen geen opvolgingsproblemen, aangezien de machts- en de organisatiestructuren volstaan om het voortbestaan van de onderneming te garanderen.

Ook andere familiale problemen betekenen volgens Ooghe en Van Den Bulcke (1980, blz. 23) soms het einde van een onderneming. In de eerste plaats is, bij kleine ondernemingen, echtscheiding van belang.

8. Fraude

De meest extreme vorm van foutief bedrijfsbeleid is fraude. Een fraudeurende bedrijfsleider zal zijn onderneming vroeg of laat, of hij dat nu gewild heeft of niet, failliet zien gaan. De reden voor frauduleuze faillissementen ligt volgens Newton (1985, blz. 35) in het feit dat men naar de buitenwereld toe niet wil toegeven dat de zaken minder goed verlopen dan voorheen.

Conclusie

In dit artikel wordt getracht een beeld te geven van de belangrijkste oorzaken van falen in de literatuur.

Vooraf is het belangrijk op te merken dat *dé* onderneming in moeilijkheden niet bestaat. De vele definities die men voor dit begrip in de wetenschappelijke literatuur kan terugvinden, verschillen naar gelang van de gekozen invalshoek (financieel versus management, extern versus intern, ...) en naar gelang van het tijdstip waarop men een onderneming als 'in moeilijkheden' bestempelt. Ook met de begrippen 'falen' en 'faillissement' moet men voorzichtig omgaan. Immers, niet alle noodlijdende bedrijven gaan failliet. Vele houden vrijwillig op te bestaan. Faillissement is met andere woorden slechts één indicator van falen, waardoor het tellen van het aantal faillissementen (vaak het enige beschikbare cijfer) slechts een partiële schatting oplevert van het aantal falen.

Aangezien de beschikbare literatuur meestal onvolledig en vooral ook ad hoc is, hebben wij een conceptueel model opgebouwd van de causale factoren die tot falen leiden. In het opgebouwde model (figuur 2) is een onderscheid gemaakt tussen, enerzijds, omgevingsfactoren (de algemene omgeving met politieke, economische, maatschappelijke en technologische factoren en 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. Zowel interne als externe factoren bepalen uiteindelijk de karakteristieken van de onderneming en hebben een invloed op het eventuele falen ervan.

De falingsoorzaken kunnen dan ook ingedeeld worden in twee grote groepen: interne en externe oorzaken. Op externe factoren (algemene

macro-economische factoren en problemen met de rechtstreekse partners van de onderneming) heeft het beleid van een onderneming relatief weinig vat. Uiteraard betekent dit niet dat deze factoren het management ontslaan van zijn verantwoordelijkheid. Het management heeft namelijk steeds de plicht om de externe gegevens op te sporen, te kennen en er rekening mee te houden. De interne oorzaken, daarentegen, vinden hun oorsprong in de onderneming zelf. Het gaat hier met andere woorden om de specifiek bedrijfsgebonden factoren, die verband houden met de fouten en gebreken van de ondernemer zelf en zijn bedrijfsbeleid op verschillende vlakken.

In het ontwikkelde falingsmodel (figuur 2) is nadruk gelegd op de interne bedrijfsgebonden factoren. Uit de literatuur blijkt dat kwaliteiten en vaardigheden van het management en bedrijfsbeleid belangrijke oorzaken van falen kunnen zijn.

Het gevaar bestaat dat een onderneming haar moeilijkheden zal aanpakken door te reageren op symptomen veeleer dan op oorzaken. Het is immers vaak gemakkelijker tijdelijk symptomen te bestrijden (een kortetermijnoplossing) dan de oorzaken ervan weg te nemen. Het risico dat de onderneming op termijn opnieuw in moeilijkheden komt is dan ook reëel.

Wij hopen met het in deze studie ontwikkelde conceptuele verklaringsmodel voor falen een bijdrage te hebben geleverd tot een meer fundamentele analyse van de oorzaken van falen.

Referenties

- ALTMAN, E.I. (1971), *Corporate bankruptcy in America*, Lexington, D.C. Heath, 201 blz.
- ARGENTI, J. (1976), *Corporate collapse: the causes and symptoms*, Londen, McGraw-Hill, 193 blz.
- BHANDARI, J.S. en L.A. WEISS (1996), *Corporate bankruptcy: economic and legal perspectives*, Cambridge, Cambridge University Press, 559 blz.
- BICKERDYKE I., R. LATTIMORE en A. MADGE (2000), *Business Failure and Exchange: an Australian Perspective*, Productivity Commission Staff Paper, Canberra, AusInfo.
- BLACK, F. en M.S. SCHOLES (1973), "The Pricing of Options and Corporate Liabilities", *Journal of Political Economy*, jg. 81, nr. 3, blz. 637-654.
- BLAZY, R. (2000), *La faillite: éléments d'analyse économique*, Parijs, Economica, 331 blz.

- BLAZY, R., P. CHARLETY en J. COMBIER (1993), "Les défaillances d'entreprises: les difficultés visibles plusieurs années à l'avance", *Économie et Statistique*, nr. 268-269, 8 september 1993, blz. 101-111.
- BLAZY, R. en J. COMBIER (1995), *Causes de la défaillance des entreprises et déroulement de la procédure collective*, Deuxième Congrès International Francophone de la PME, Parijs, Insee, 27 oktober 1995, blz. 255-270.
- BRILMAN, J. (1986), *Gestion de crise et redressement d'entreprises*, Parijs, Éditions Hommes et Techniques, 296 blz.
- CHARAN, R. en J. USEEM (2002), "Why Companies Fail", *Fortune Magazine*, jg. 145, nr. 11, 27 mei 2002, blz. 50-62.
- COLLE, Ph. (1989), *Het juridische kader van de faillissementsvoorkoming: kritische analyse met rechtsvergelijkende aantekeningen*, Antwerpen, Maklu, 491 blz.
- COLLINS, J. (2001), *Good to Great: Why some companies make the leap ... and others don't*, Londen, Random House Business Books, 300 blz.
- DAUWE, J., L. DE DECKER, B. TILLEMEN et al. (1998), *Commentaar bij de nieuwe wet op het faillissement van 8 augustus 1997*, Diegem, Ced.Samsom, 393 blz.
- Faillissementswet van 8 augustus 1997, *Belgisch Staatsblad*, 28 oktober 1997.
- FREIERMUTH, E.P. (1985), *Revitalizing your business: 5 steps for successfully turning around your company*, Chicago, Probus, 171 blz.
- HALL, G. (1994), "Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector", *Journal of Management Studies*, jg. 31, september 1994, blz. 737-760.
- HEENE, A. (2001), *Praktijkboek strategie: bruggen bouwen naar de toekomst*, Tiel, Lanoo, 335 blz.
- IFERGAN, J. (1985), *Les difficultés des entreprises: diagnostic et plan de redressement*, Parijs, CLET, 272 blz.
- JENSEN, M.C. en W.H. MECKLING (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, jg. 3, 1976, blz. 305-360.
- KHARBANDA, O.P. en E.A. STALLWORTHY (1985), *Corporate failure: prediction, panacea and prevention*, Londen, McGraw-Hill, 224 blz.
- LIEFOOGHE, B. (1997), *Causes et mécanismes des faillites d'entreprises: une synthèse bibliographique*, Namen, CeReFim, 43 blz.
- MACKEY, W.G. (1985), *Causes of corporate failure*, Washington, DC., Ernst & Whinney, 18 blz.
- MUCHNISKY, P.M. en M.L. TUTTLE (1979), "Employee turnover: An empirical and methodological assessment", *Journal of Vocational Behaviour*, jg. 14, blz. 43-77.
- NEWTON, G.W. (1985), *Bankruptcy and insolvency accounting: practice and procedure*, 3rd edition, New York, John Wiley & Sons, 790 blz.
- OOGHE, H., B. COOREVITS en E. VERBAERE (1983), "Oorzaken en symptomen van gefaalde ondernemingen", in: A. VLERICK et al., eds., *Competitief ondernemen: een handleiding voor hedendaags management*, Antwerpen, Kluwer, blz. 7-24.
- OOGHE, H., M. DELOOF en S. MANIGART (2002), *Handboek Bedrijfsfinanciering: theorie en praktijk*, Antwerpen, Intersentia, 590 blz.
- OOGHE, H. en D. VAN DEN BULCKE, red. (1980), *Ondernemingen in moeilijkheden*, Deurne, Moderne Instructie Methoden N.V., 171 blz.

- OOGHE, H. en C. VAN WYMEERSCH (2003), *Handboek financiële analyse van de onderneming*, Antwerpen, Intersentia, 2 boekdelen.
- PAILLUSSEAU, J. en G. PETITTEAU (1985), *Les difficultés des entreprises: prévention et règlement amiable*, Parijs, Colin, 270 blz.
- PERRY, S.C. (2001), "The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S.", *Journal of Small Business Management*, jg. 39, nr. 3, blz. 201-208.
- PEYRAMAURE, Ph. en P. SQUARCIONI (1981), *L'entreprise en difficulté*, Parijs, Delmas, meerv. gepag.
- PLAIT, H.D. (1987), *Why companies fail: strategies for detecting, avoiding and profiting from bankruptcy*, Lexington, Lexington Books, 147 blz.
- PORTER, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Basingstoke, Macmillan, 855 blz.
- ROBINSON, R.B. en J.A. PEARCE (1984), "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, jg. 9, nr. 1, blz. 128-137.
- SLATTER, S. en D. LOVEIT (1999), *Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress*, Londen, Penguin Books, 338 blz.
- Wet van 17 juli 1997 betreffende het gerechtelijk akkoord, *Belgisch Staatsblad*, 28 oktober 1997.

Abstract

Causes of Company Failure: A Survey of the Literature and a Conceptual Model

Despite the existing models admitting to discover early symptoms of failure by using financial information, there is a lack of deeper insight into the real causes that precede company failure and the way they influence each other. The symptoms one can discover in financial statements are the consequence of a process that generally started long before. In this paper we aim to describe the main causes of failure.

As the existing literature is incomplete and above all ad hoc, a conceptual model declaring the causal factors that lead to failure is built in the paper. In this model, one can discern between external factors (the general environment with political, economic, social and technological factors and the direct environment of a company) and factors inside the company itself (the motivation, qualities and skills of management and the firm policy). Both internal and external factors influence the firm characteristics and have an influence on the possible failure of the company. As a consequence, the causes of failure are divided into two major groups: internal and external causes. As the first group is the most important one, it is being accentuated in the developed model.