



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Waarom bedrijven falen: inzichten uit faillissementsonderzoek

Adriaanse, J.A.A.; Broekema, M.J.R.

Citation


Adriaanse, J. A. A., & Broekema, M. J. R. (2018). Waarom bedrijven falen: inzichten uit faillissementsonderzoek. *We Are Finance: Magazine Voor De Registercontroller*, 2018(2), 34-38. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3242812>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3242812>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



TEKST – PROF.DR. JAN ADRIAANSE EN MARC BROEKEMA MSC.RV

**WAAROM BEDRIJVEN FALEN:
INZICHTEN UIT
FAILLISSEMENTS-
ONDERZOEK**

Wat hebben Kodak, Meavita, SuperTrash en Kijkshop met elkaar gemeen? Ze kwamen in een grote crisis terecht en faillierden. Reden: falen leek voor hen geen optie. Wat kunnen we leren uit de wereld van faillissementsonderzoek ter voorkoming van 'business failure'?

Ondernemingen spenderen jaarlijks grote bedragen aan risicomanagementsystemen om te voorkomen dat financiële problemen optreden.¹ Toch gaat het regelmatig mis, ook in een bloeiende economie. Op zulke momenten doet vrijwel altijd de vraag op: wat is de oorzaak van dit falen en waarom heeft het management niet (voldoende) ingegrepen? Met andere woorden, wat zijn de verklaringen voor het falen?

In de bedrijfswetenschappelijke literatuur bestaat al tientallen jaren behoorlijke aandacht voor dit onderwerp. Daarin zijn inmiddels twee min of meer tegenover elkaar staande stromingen waar te nemen. Te weten, de zogeheten 'deterministic view' (determinisme) en 'voluntaristic view' (voluntarisme).² We bespreken deze en trekken daaruit vervolgens enkele lessen voor de praktijk.

Determinisme

Binnen de deterministische stroming – die verdeeld kan worden in de substromingen industrial organization en organization ecology – wordt de verklaring voor het falen van ondernemingen vooral gezocht in hun omgeving en niet zozeer in interne factoren van de onderneming. Organisaties zijn onderdeel van een bedrijfstak (populatie) die op zijn beurt weer onderdeel is van een groter economisch ecosysteem.

Het falen van een onderneming wordt in deze zienswijze dan ook vooral toegeschreven aan externe factoren. Preciezer gezegd, de verklaring voor het falen van ondernemingen wordt bovenal gevonden in externe ontwikkelingen: '(...) that is, failure is caused by external factors over which management has little or no control'.³

Het industrial-organizationperspectief is gebaseerd op drie onderliggende assumpties:

1. de externe omgeving zorgt voor druk (pressure) op gekozen strategieën van ondernemingen en tegelijkertijd legt zij beperkingen (constraints) op;
2. de meeste ondernemingen die actief zijn in

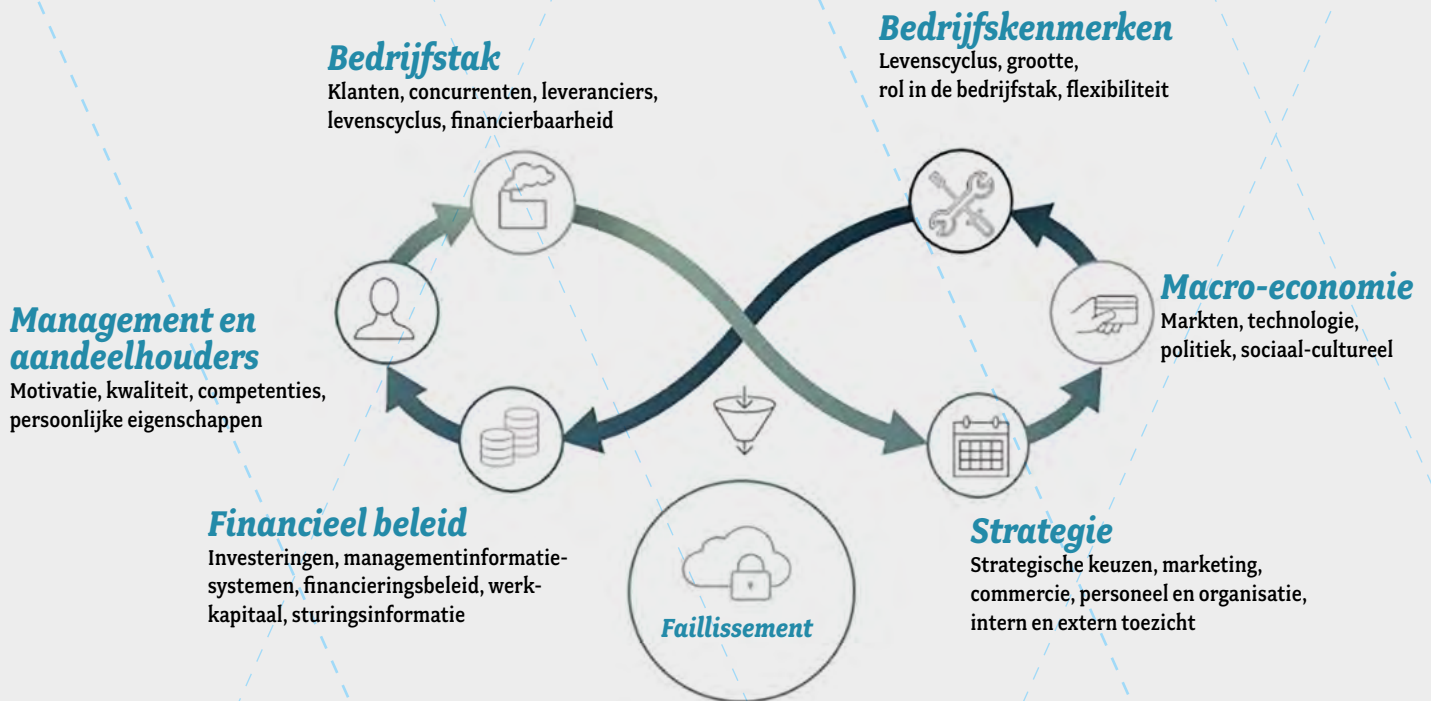
een bedrijfstak, of binnen een specifiek segment daarvan, jagen ongeveer dezelfde kansen na en hebben daarmee min of meer vergelijkbare strategieën (met andere woorden, zij focussen op vergelijkbare concurrentiefactoren);

3. beslissers in ondernemingen worden geacht rationeel te zijn en bovenal te handelen in het belang (best interest) van de onderneming.

De conclusie op basis van deze opeenvolgende aannamen is dat de neergang (failure) van een onderneming nooit enkel en alleen door de bestuurders kan worden veroorzaakt. De primaire oorzaken van crisis en ondergang zijn in deze visie dan ook onder meer te vinden in: veranderende voorkeuren van klanten op het gebied van gebruikersgemak, (nieuwe of hernieuwde) populariteit van rivaliserende merken (brands), cyclische vraag(uitval) en nieuwe sociaal-culturele smaken (tastes) van, op dat moment voor de onderneming, belangrijke klantengroepen. Ook revolutionaire, en daarmee destructieve technologische innovaties kunnen in die zin als oorzaak worden genoemd.

Daarnaast ontstaan als gevolg van technologie ook geheel nieuwe bedrijfstakken, die andere geheel of gedeeltelijk overbodig maken. Zoals Joseph Schumpeter reeds in de jaren veertig van de vorige eeuw over dit fenomeen schreef: '(...) it is not (...) competition within a rigid pattern of invariant conditions, methods of production and forms of industrial organization (...) which counts, but the competition from the new commodity, the new technology, the new source of supply, the new type of organization (the largest-scale unit of control for instance) – competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of the profits and the outputs of the existing firms, but at their *foundations* and their *very lives*' (cursivering van de auteurs).⁴

Binnen de organization-ecologystroming van het determinisme wordt het falen van onderne-



Figuur 1. Business Failure Drift Model (Adriaanse en Broekema, 2017)

mingen vanuit vier factoren verklaard: 1) 'population density', 2) 'industry life cycle', 3) 'organization age', 4) 'organization size'.

1 – In het geval van population density gaat het bijvoorbeeld om de zogeheten U-vormlogica zoals onder andere door Hannan en Freeman beschreven. Hun stelling: de kans op organization mortality is aan het begin hoog, maar zodra een nieuw product, nieuwe dienst, bedrijfstak of activiteit gemeengoed wordt (legitimacy) neemt de kans op falen sterk af. Echter, door een toestroom van nieuwe concurrenten – die kunnen starten door eenzelfde toestroom aan financieringsbronnen als gevolg van het ontstane vertrouwen doordat het gemeengoed is geworden – neemt deze uiteindelijk weer toe.⁵

2 – De industry-life-cycletheorie verklaart de ondergang van bedrijven en bedrijfstakken door verzadiging van de marktvraag, het opdrogen van aanbod, of door nieuwe technologieën die simpelweg meer veelbelovend zijn als het gaat om waardecreatie.

3 – De organization-agerstroming legt vervolgens een verband tussen de leeftijd van ondernemingen en de kans op falen. Dit kan overigens twee kanten op gaan. Zo laten onderzoeken zien dat de kans dat jonge ondernemingen (startups) falen hoog is, maar ook dat organisaties op leeftijd de kans hebben onvoldoende te reageren op veranderingen in de omgeving.

Ervaren succes uit het verleden kan simpelweg een ballast zijn voor de toekomst. Waarom zou je dezelfde assumpties (foundations) ter discussie stellen, die jou of jouw voorgangers in het (vaak nog recente) verleden succes hebben gebracht? Of waarom zouden we een radicale turnaround maken met ons bedrijf? Het gaat immers al generaties goed. De neiging kan dan zomaar bestaan om vervolgens de veranderende omgeving als 'tijdelijk' te beschouwen, 'insignificant', of misschien nog gevaarlijker, als een 'hype'.

4 – Als laatste te noemen ten aanzien van de deterministische sub stromingen: the liability of smallness theory, ofwel, organization size. Deze theorie stelt dat hoe groter de onderneming is,

hoe kleiner de kans op falen. En andersom, hoe kleiner de onderneming, hoe groter de kans op corporate death.

Voluntarisme

Binnen de voluntaristische stroming – die zelf weer wordt onderverdeeld in organization studies en organizational psychology – wordt de verklaring voor het falen van ondernemingen meer intern gezocht: '(...) the voluntaristic perspective rejects the assumption that managers are powerless and/or rational actors. Instead, it is predicated on the assumption that managers are the principal decision makers of the firm, and their perceptions of the external environment have a strong effect on how they (mis)manage the firm (...)' (cursivering van de auteurs).⁶

Zo worden antwoorden onder meer gevonden in de groupthink theory – met in dit kader als relevant voorbeeld: de neiging om de eigen kans op succes over te waarderen en die van concurrenten onder te waarderen.⁷ Voorbeeld: vraag

eens aan een zaal met managers die in een turbulente markt opereren – waarvan verwacht wordt dat 50% van de spelers binnen vijf jaar zal verdwijnen – wie denkt dat zijn bedrijf over vijf jaar bij de 50% winnaars behoort?

Ook upper echelon theory is onderdeel van deze stroming.⁸ In de kern verklaart deze theorie falen op basis van de samenstelling, evenals het gedrag van de sleutelspelers in een organisatie.⁹ Zo kan lang zittend topmanagement, dat ook nog bestaat uit personen met een ietwat homogene achtergrond (lees bijvoorbeeld: old boys of familieleden) in een crisissituatie geneigd zijn om de primaire oorzaak van de crisis te zoeken in niet beïnvloedbare, tijdelijke factoren. Ook kan de neiging bestaan om in antwoord op een crisis de verkeerde dingen te doen – bijvoorbeeld in de kosten snijden terwijl het echte probleem meer strategisch van aard is – dit omdat men de echte oorzaken van de problemen simpelweg niet ziet. Dit laatste houdt dan weer verband met wat door Engelsen ook wel zo mooi de ‘the curse of success’ wordt genoemd. Succes in het verleden kan leiden tot conservatisme, arrogantie, rationalisatie, ontkenning, dedain en/of (te) routinematige response op veranderingen. Gevolg: door het niet of verkeerd ingrijpen wordt de onderneming kwetsbaar, met name in hoog dynamische, snel veranderende omgevingen.

Ook zijn problemen in deze visie veelal terug te voeren op het onder andere door Staw, Sandelands en Dutton beschreven threat-rigidity effect?¹⁰ Hun stelling: een ‘logische’ reactie op bedreigingen uit de omgeving is het verhogen van (top-down) controlemechanismen, (nog) meer focus op standaardisatie van processen (bijvoorbeeld verdere decentralisatie van winstverantwoordelijkheid), het selectief filteren van informatie uit de omgeving, evenals het verhogen van de efficiëntie van de organisatie door kostenrationalisatie (lees: bezuinigingen en ontslagronden).

Het effect van deze ‘tendency toward well-learned or dominant responses’ kan echter onbedoeld

Bestuurders van ondernemingen die onder druk staan

hebben de neiging om de stoelen en tafels op het dek van de Titanic recht te zetten, in plaats van te reageren op het daadwerkelijke gevaar in hun omgeving

tegengesteld zijn, of op zijn minst ineffectief. Met name wanneer de omgeving van de onderneming revolutionaire verandering ondergaat (radical change) in plaats van meer evolutionair (incremental change). Spreekwoordelijk: bestuurders van ondernemingen die onder druk staan hebben de neiging om de stoelen en tafels op het dek van de Titanic recht te zetten, in plaats van te reageren op het daadwerkelijke gevaar in hun omgeving.

Inzichten voor de praktijk

Zowel in de theorie als in de praktijk bestaat de neiging om bij faillissementen of andere vormen van business failure – denk aan een turnaround-situatie of een mislukt project – bewust of onbewust eendimensionale verklaringen te zoeken vanuit de hiervoor genoemde deterministische of voluntaristische zienswijzen. Hierbij is de mate van maatschappelijke ontwrichting en/of verontwaardiging, maar ook de persoonlijkheid van de beoordelaar van invloed.

Wetenschappelijke studies tonen namelijk aan dat hoe meer 'locus of internal control' en 'geloof in vrije wil' bij de beoordelaar aanwezig zijn, hoe groter de kans dat een ernstige mate van crisis wordt aangenomen en dat vervolgens naar het gedrag van betrokkenen wordt gekeken, i.e. het vermeende wangedrag.¹¹ Hoe dichter betrokken als eindbesliser, hoe groter juist de kans op deterministische verklaringen voor een debacle. Men heeft er immers 'alles aan gedaan' om het te voorkomen.

Daarbij tonen recente onderzoeken nog aan dat turnaroundtrajecten die vooral gericht zijn op kosten saneren in plaats van (tegelijktijd) heroriënteren (i.e. het fundamenteel aanpassen van het businessmodel) de kans op faillissement juist doen toenemen.¹² Hoewel dit op het eerste gezicht geen schokkende conclusie lijkt, blijkt uit het genoemde onderzoek dat managers met een hoge mate van interne locus evenwel een voorkeur vertonen voor louter kosten saneren...

In de hiervoor genoemde gevallen worden te

eenvoudige verbanden gelegd met een (te) hoge mate van subjectiviteit. Anders gezegd, er worden oorzakelijke verbanden verondersteld die er niet zijn. Dan wel wordt de complexiteit en tijddimensie van het driftproces richting failure miskend. Om een situatie van business failure ex post te verklaren dienen dan ook altijd zes aandachtsgebieden in ogenschouw te worden genomen, zoals hierna weergegeven in het door de auteurs op basis van de hiervoor beschreven deterministische en voluntaristische stromingen ontwikkelde Business Failure Drift Model (zie *figuur 1*).¹³

In een zuivere analyse van zowel interne als externe oorzaken gaat het derhalve steeds om de vraag:


- 1. Macro-economie:** in hoeverre hebben veranderingen van markten, technologie, politiek en sociaal-culturele waarden bijgedragen aan de situatie van business failure?
- 2. Bedrijfstak:** in hoeverre hebben (veranderend) gedrag van klanten en leveranciers, evenals bestaande en nieuwe concurrentie bijgedragen aan de uiteindelijke situatie van business failure? Wat is de impact geweest van de levenscyclus van de bedrijfstak, mede in relatie tot (externe) financierbaarheid?
- 3. Bedrijfskenmerken:** in hoeverre heeft de levenscyclus van de onderneming, haar grootte en rol in de bedrijfstak bijgedragen aan de situatie van business failure? Hoe flexibel was de onderneming, mede in relatie tot het al dan niet (snel) kunnen aanpassen van de kostenstructuur?
- 4. Strategie:** in hoeverre hebben strategische keuzen, marketing- en commercieel beleid, evenals aspecten rondom personeel en organisatie, inclusief de bedrijfscultuur, bijgedragen aan de uiteindelijke situatie van business failure? Welke rol speelde (al dan niet georganiseerd) intern en extern toezicht in de aanloop daar naartoe?
- 5. Management en aandeelhouders:** in hoeverre hebben motivatie, kwaliteit, competenties en

persoonlijke eigenschappen (inclusief belangen) van het management en/of de aandeelhouders bijgedragen aan de situatie van business failure?

6. Financieel beleid: in hoeverre hebben (des) investeringen, managementinformatiesystemen, financieringsbeleid, aanwending en gebruik van werkkapitaal, evenals (het al dan niet managen op basis van) sturingsinformatie aan de situatie van business failure bijgedragen?

Werkelijke spel in beeld

Door deze (holistische) manier van analyse bestaat de grootste kans dat het werkelijke samenspel van oorzaken in beeld komt (wij vermijden bewust de term 'root cause' omdat dit eendimensionale causaliteit suggereert die niet bestaat). In een situatie van faillissement kan daarmee tot meer zuivere inzichten worden gekomen en daarmee tot betere afweging van eventuele blaam van betrokkenen.

In een going-concernsituatie is het model vooral gericht op het leren van fouten, van mislukkingen en van ongewenste uitkomsten. Daarmee draagt het bij aan vroegtijdige detectie van faillissementsrisico's en derhalve aan preventie van een toekomstig faillissement (dat immers het gevolg is van een optelsom van deze factoren). Falen is voor elke onderneming een optie, zuivere oorzakenanalyse ook. 

Jan Adriaanse en Marc Broekema zijn verbonden aan BFI Global. Zij doen oorzakenonderzoeken binnen en buiten faillissement, ondersteunen turnaroundtrajecten en adviseren over preventie. Ze zijn daarnaast verbonden aan de Universiteit Leiden.

Noten

Noten zijn te vinden op www.vrc.nl/magazine.