

prestaties resp. voor 1e en 2e eigenschap of 1e en 2e apparaat.

Bij de berekening kan als hoogste uitkomst + 1, als laagste — 1 worden verkregen; + 1 beteekent dan een volkomen samengaan van beide, — 1 een volkomen uitsluiten van elkaar, terwijl bij 0 van volkomen onafhankelijkheid sprake is.

Voor de boven omschreven proeven heeft nu een correlatie-onderzoek plaats gehad, waarbij achtereenvolgens elk der proeven met elk der anderen is vergeleken; de proeven IIIa en IIIb, IV a en IVb werden hierbij als 4 afzonderlijke proeven beschouwd. De uitkomst is in onderstaande tabel vermeld:

Proef	I	II	IIIa	IIIb	IVa	IVb
I	—	+ 0,025	— 0,096	— 0,0101	+ 0,107	+ 0,04
II		—	+ 0,078	+ 0,043	+ 0,248	— 0,039
IIIa			—	+ 0,088	+ 0,573	+ 0,065
IIIb				—	+ 0,156	+ 0,322
IVa					—	+ 0,015
IVb						—

Hieruit blijkt, dat op een 3-tal uitzonderingen na, uitsluitend correlaties van ongeveer 0 optreden, zoodat gezegd kan worden, dat deze 4 proeven zoo goed als geheel onafhankelijk van elkaar zijn. Het 3 tal uitzonderingen kan dit niet ongedaan maken, terwijl daar bovendien waarschijnlijk aan bijomstandigheden gedacht moet worden. Deze 4 apparaten kunnen dus onder geen voorwaarde dienst doen bij een onderzoek naar oogenmaat in het algemeen, terwijl zij toch vrij algemeen voor dat doel worden aanbevolen; wel is nog eenig gebruik van deze apparaten mogelijk b.v. om zeer abnormale afwijkingen te kunnen constateeren, doch met dat doel zijn ze niet geconstrueerd en daarvoor zijn waarschijnlijk betere en eenvoudiger methoden te gebruiken.

Dit voorbeeld toont duidelijk aan, dat een psychotechnisch onderzoek niet zoo maar kan worden ingesteld op grond van wat de literatuur daarvoor aanbeveelt. Ook bij dit vak is grondige kennis van theorie en praktijk vereischt; de psychotechnicus, die wat bereiken wil, moet geheel zelfstandig de problemen kunnen stellen en de oplossing daarvan kunnen zoeken; zij, die in hun bedrijf de psychotechniek willen invoeren, moeten daarvan goed doordrongen zijn. Het is mogelijk, dat over eenigen tijd bepaalde series van proeven voor bepaalde beroepen zóó goed zijn opgesteld, dat zij ook elders gebruikt kunnen worden; de toepassing kan dan door andere personen geschieden, doch voorloopig is het zoo ver nog niet.

Waar gebleken is, dat toepassing van de psychotechniek thans alleen mogelijk is voor hem, die de beschikking heeft over een deskundig psychotechnicus, doet zich de vraag voor op welke wijze die in ons land is te verkrijgen. Wil men niet uitsluitend op buitenlanders aangewezen zijn, waartegen in de praktijk vele bezwaren bestaan, dan wordt het tijd dat industriëelen en andere belanghebbenden eens met ernst gaan overwegen, hoe in ons land een goede opleiding ware tot stand te brengen.

Het zou echter buiten het bestek van dit opstel liggen, daarop verder in te gaan.

Iz. Z. Th. FETTER

DE „HOLDING COMPANY” ALS MIDDEL DER REORGANISATIE

In dit artikel neem ik een geval uit de Amerikaansche praktijk; het spreekt vanzelf dat de naam der betrokken firma door een gefingeerde vervangen werd. De beteekenis van het geval ligt in de waarde, die het heeft voor den accountant, die ge-

roepen wordt na beëindiging van een speciaal onderzoek (investigation) zijn advies uit te brengen omtrent de reorganisatie van een going concern.

Vooraf dient te worden vermeld, dat, alhoewel van primair belang, belastingkwesties zowel als belastingsmogelijkheden in dit artikel niet worden besproken en aangenomen wordt, dat het concern en al zijne onderhoorige maatschappijen in het zelfde land gevestigd zijn. Bij het hierna te bespreken geval was dit in werkelijkheid niet zoo. Ten einde een zuiver oordeel te kunnen vellen, uitsluitend gebaseerd op bedrijfseconomische gronden, die den accountant in een dergelijk geval als richtsnoer dienen, worden in dit artikel nevenkwesties weggelaten, die ons in de praktijk op het gebied der belastingwetgevingen der verschillende betrokken landen brachten.

De Collins Company was een sedert jaren bestaande onderneming. Zij fabriceerde dorschmachines, tractors en machinale zagen. Vijf onderhoorige maatschappijen waarvan alle aandelen in het bezit der moedermaatschappij waren, behandelden den verkoop der productie over het geheele land en hadden reparatie-inrichtingen, die aan koopers snelle en vakkundige bediening verzekerden.

De betalingstermijnen aan den landbouw toegestaan varieerden van twee tot vier jaren, waardoor de financieele behoeften der maatschappij steeds aangroeiden. In 1919 en in de eerste maanden van 1920 was het cijfer der verkoopen bizonder hoog en als gevolg liepen de bankschulden geweldig op. De bankredieten werden voor het grootste gedeelte omgezet in vorderingen op Handelsdebiteuren en in Voorraden, zoodat per 31 December 1920, deze beide activa 90 % der loopende activa bedroegen en meer dan 70 % van het totale actief.

MOEILIKHEDEN DER ONDERNEMING

De verkoopen verminderden aanmerkelijk in de laatste maanden van 1920 en het bleek bovendien uit de maandbalansen dat de debiteuren hunne verplichtingen niet aflosten. In het voorjaar van 1921 werd er in opdracht van de bank, die de grootste voorschotten verstrekt had, een accountantsonderzoek ingesteld bij de onderhoorige maatschappijen der onderneming en bleek het uit het rapport der auditors, dat het bedrijf dezer firma's niet voldoende winsten voor de moedermaatschappij afwierp om het voortzetten der zaken te rechtvaardigen. Zoo werd er bij eene der maatschappijen bevonden, dat zij \$ 500.000 aan Debiteuren had open staan en in het bezit was van voorraden eveneens ten bedrage van \$ 500.000. Afgezien van andere activa bedroeg de omzet dezer firma slechts de helft der belegging, daar de omzet over het geheele jaar 1920 niet hooger was dan \$ 500.000. De bank wijzigde dan ook hare houding en deelde aan de moedermaatschappij mede, dat het crediet alleen verlengd werd op uitdrukkelijke conditie, dat het bedrijf der onderhoorige firma's zou worden ingekrompen, terwijl het voorschot binnen het jaar beduidend diende te worden gereduceerd, en wel zóó dat per 31 December 1921 nog slechts 60 % van het bankcrediet per 31 December 1920 open zou staan.

De balans per 31 December 1921 vertoonde een weinig bemoeidigend beeld. Debiteuren waren niet minder dan einde 1920 en uit de Winst- en Verlies Rekening bleek dat de verkoopen over 1921 slechts 50 % bedroegen van die in 1920. Het verlies over 1921 was dan ook \$ 87.000. Er dient verder te worden vermeld, dat de Collins Company naast bankredieten ook leeningen had uitstaan aan de open markt, welke leeningen in den loop der laatste twintig jaren geplaatst waren door verschillende banken.

Op 3 April 1922 besloten de betrokken banken de obligaties te hernieuwen tot 31 December 1922. De onderneming verplichtte zich echter op deze hernieuwde leeningen een rente van 7 % te betalen en ze per 31 December 1922 geheel af te lossen. Een verder bedrag werd aan de onderneming voorgeschoten

om de fabricage van ruw materiaal te kunnen beëindigen bestemd voor het seizoen 1922 voor de onderhorige maatschappijen. De geconsolideerde balans per 30 September 1922 toonde een bedrag aan Debiteuren van \$ 2.556.000 en daarop te vorderen intrest groot \$ 198.000. Deze twee bedragen tezamen met de voorraden ten bedrage van \$ 2.105.000 vertegenwoordigden 94 % der loopende activa. De verkoopen van 1 Januari 1922 tot 30 September 1922 hadden slechts een bedrag van \$ 808.000 bereikt. De vergelijkende geconsolideerde balansen der laatste jaren 1920, 1921 en 9 maanden van 1922 (Bijlage I) toonden dan ook duidelijk, dat de maatschappij aan het einde van 1922 in gebreke zou blijven, indien de financiën der onderneming niet gereconstrueerd werden met medewerking en hulp der banken. Op 1 October 1922 werd een vergadering uitgeschreven, die zou hebben te beslissen of de maatschappij al dan niet gelijkwideerd moest worden. De vergadering besloot de reorganisatie der onderneming te beproeven en wel op volgende wijze:

PLAN DER REORGANISATIE

Het reorganisatieplan aan de vergadering voorgelegd omvatte:

1. herziening der productie;
2. herziening der verkooporganisatie;
3. herziening van de financieele structuur der onderneming.

1.

Zonder afdoende bezuiniging op de productie van het bedrijf kon een reorganisatie onmogelijk tot saneering leiden. De eerste vereischte was de fabricage te beperken tot die producten, waarvan de verkoopscijfers het hoogst waren. Draagbare cirkelzagen en verschillende modellen van tractoren alsmede houten dorsch machines moesten daarom uit de fabricage worden geëlimineerd, daar het noodig was om het hout gedurende twee jaar te laten uitwerken alvorens het gebruikt kon worden voor de aanmaak dezer artikelen. Dat beteekende vastleggen van kapitaal in een voorraad hout voldoende voor de productie van drie jaar, terwijl bij de stalen dorschmachines de omzet van het materiaal in zestig dagen kon geschieden.

2.

Men was van oordeel dat de verkooporganisatie te veel versnipperd werd. Daarom werd het raadzaam geacht de onderhorige maatschappijen op te heffen, met dien verstande dat er op hare plaatsen van vestiging depots voor reparatie en aflevering van reservestukken bleven bestaan. Door deze maatregel werd het arbeidsveld der onderneming wel beperkt tot het centrale punt n.l. het verkoopgebied der moedermaatschappij maar dit kleiner gebied kon dan ook intensiever bewerkt worden, terwijl de onderneming op deze wijze van dat gedeelte harer organisatie afkwam, dat niet winstgevend geweest was en daarin belegde bedragen vrij kreeg, die in de moedermaatschappij als bedrijfskapitaal konden gebruikt worden.

3

De behoefte aan bedrijfskapitaal vormde natuurlijk de kern van de financieele moeilijkheid der onderneming. In een toestand als deze, waarin de Collins Company zich bevond ligt de grootste moeilijkheid om tot een uitweg te komen steeds in de vraag, hoe kan men de geldschietters van nieuw bedrijfskapitaal een voorkeurrecht geven boven de reeds bestaande crediteuren, zonder de laatsten te benadeelen. Het ligt voor de hand, dat geen enkel financier bereid gevonden wordt kapitaal te verstrekken indien hij achterop komt bij die crediteuren, terwijl deze op likwidatie aandringen in geval nieuw bedrijfskapitaal vermindering hunner rechten op de bestaande activa der onderneming insluit. Het reorganisatieplan voor de Collins Company bracht uitkomst op eenvoudige en doelmatige wijze zonder juri-

dische complicaties, die maar al te vaak dergelijke plannen doen mislukken.

Er werd een „holding company” opgericht, die de aandelen, de vaste goederen en de bankschulden der bestaande maatschappij overnam. Het kapitaal der „holding company” werd verdeeld in 100 gewone aandelen A, waarvan de vertegenwoordigers der banken houders werden in de kwaliteit van Raad van Beheer der holding company. De bedrijfsmaatschappij — de bestaande onderneming dus na reorganisatie — nam op zich alle intresten op hare schulden en alle belastingen aan de holding company te betalen, terwijl ze ook alle winsten, ontvangsten van debiteuren, die tezamen meer bedroegen dan het bedrag voor de werking van het bedrijf noodig geacht, aan de holding company moest afdragen. Deze opbrengst werd door de holding company gebruikt tot aflossing der bankschulden. Ongeveer 60 % van de overgenomen bankschulden werden vervangen door \$ 2.000.000 obligaties uit te geven door de holding company. De \$ 625.000 onmiddellijk benodigd bedrijfskapitaal werden door de banken aan de bedrijfsmaatschappij voorgesloten. De holding company kreeg het recht, indien het plan faalde, de overgenomen bankschulden op te zeggen en de onderneming te likwideeren, wanneer zij dat raadzaam achtte. Na aflossing van alle bankschulden zouden de 100 gewone aandelen A in de holding company, waarvan de banken houders waren, aan de aandeelhouders der oorspronkelijke maatschappij worden overgedragen.

Bijlage II toont de positie van het concern na oprichting der holding company, de uitgifte der obligaties en het verkrijgen van het voorschot ad \$ 625.000, alle andere factoren gelijk aan de oude toestand per 30 September 1922.

BEOORDEELING VAN HET PLAN

Bij een vergelijking der twee bijlagen, post voor post, springen de voordeelen van dit plan duidelijk in het oog.

a. voor het concern zelf:

De bedrijfsmaatschappij bleef in het bezit van \$ 5.777.000 aan loopende activa en had slechts \$ 819.000 loopende verplichtingen. Voor zooverre dus de Collins Company betreft, waren de oude schulden praktisch geheel verdwenen. Nieuw bedrijfskapitaal in de onderneming gebracht kreeg dus het eerste recht op ongeveer vijf miljoen dollars aan loopende activa. De positie der maatschappij werd dus sterk genoeg om bank- of handelscredieten, zoowel als bedrijfskapitaal met succes te kunnen aanvragen. Bovendien werd van de onderneming de druk, die vervallende verplichtingen voor een financieel zwak concern steeds meebrengen, weggenomen en konden de vorderingen trapsgewijze geïnd worden zoodat zij haar volle grondbedrag aan de maatschappij opleverden.

b. voor de betrokken banken.

Er lag natuurlijk wel een opoffering in de geste der banken. Door een afscheiding der activa toe te staan verloren zij hare prioriteit (als oude crediteuren) op de loopende activa der bedrijfsmaatschappij, maar brachten daardoor de onderneming in een positie van credietwaardigheid en konden zij voldoende zekerheid aan nieuw in te brengen kapitaal verschaffen. Uit de doorvoering van het plan blijkt immers dat dezelfde banken \$ 625.000 bedrijfskapitaal verschaffen en later werden door haar ook weer belangrijke bedragen verstrekt. Wanneer de ongeconsolideerde 40 % der bankschulden afbetaald zullen zijn, wordt de financieele positie van het heele concern van dien aard, dat de obligaties der holding company een handelswaarde krijgen. De banken kunnen ze te gelde maken misschien wel met een klein verlies omdat de algemeene economische toestand dan natuurlijk mede van invloed is, of ze kunnen worden behouden tot de vervaldag. Practisch gesproken zullen de banken in beide gevallen de volle bedragen harer voorschotten kunnen innen.

CONCLUSIE

De reorganisatie der Collins Company werd door de auditors, die de banken vertegenwoordigden op schitterende wijze behandeld en de doorvoering van het plan heeft bewezen, dat zij niet te optimistisch waren in hunne veronderstellingen. Vooral dient te worden opgemerkt, dat zij niet vervielen in de zoo vaak gemaakte fout, n.l. dat zij de directie der Collins Company niet vervingen door nieuwe personen. Zij ontnamen haar alleen de financieele structuur van het bedrijf en plaatsten boven haar financieele specialiteiten in den vorm van den Raad van Beheer der Holding Company. Dit was zeer goed gezien omdat de commercieele en industriele ervaring van de directie zoodoende aan het gereorganiseerd concern kon ten goede komen.

Daarnaast kwam den Raad van Beheer de taak toe de financieele bouw van het concern dusdanig uit te voeren, dat de ergste conjunctuur de onderneming niet kon doen wankelen.

De grootste verdienste van deze reorganisatie blijft toch de oprichting der „holding company” waardoor de activa en passiva gesplitst werden en een eerste recht op de groote activa der vennootschap aan nieuw bedrijfskapitaal kon worden verschaft.

Deze wijze van oplossing der moeilijkheid, waar tegenover zij die de reorganisatie eener industriele onderneming hebben uit te voeren, zich steeds geplaatst zien is nog weinig gebruikelijk. Zij is echter eenvoudig en doelmatig gebleken.

Dr. J. G. SCHOUW

Bijlage I.

Vergelijkende Geconsolideerde Balansen per 31 December 1920—1921 en 30 September 1922.
in \$ 1000

Activa	31/12/20	31/12/21	30/9/22	Passiva	31/12/20	31/12/21	30/9/22
Land en Gebouwen	1322.—	1352.—	1360.—	Gewoon Aandeelenkapitaal ..	762.—	762.—	762.—
Beleggingen	126.—	135.—	142.—	Preferent Aandeelenkapitaal	513.—	513.—	513.—
Vorraden	3233.—	2700.—	2105.—	Te Betalen Wissels	3019.—	3175.—	3320.—
Te Ontvangen Wissels	2384.—	2438.—	2556.—	Crediteuren	127.—	134.—	194.—
Debiteuren	111.—	102.—	122.—	Onverdeelde Winsten	441.—	236.—	88.—
Te Ontvangen Intrest	152.—	190.—	198.—	Reserve	659.—	401.—	401.—
Kassa en Kassiers	324.—	130.—	171.—	Te Betalen Kosten	184.—	150.—	—
Vooruitbetaalde Kosten	22.—	29.—	140.—	Surplus	1969.—	1705.—	1516.—
	7674.—	7076.—	6794.—		7674.—	7076.—	6794.—
Loopende Activa	6204.—	5560.—	5152.—	Loopende Verplichtingen ...	3330.—	3459.—	3514.—

Bijlage II.

Balansen der voorgestelde Maatschappijen na reorganisatie.
(in \$ 1000)

Activa	HOLDING	COMPANY	Passiva
Land en Gebouwen	1360.—	Gewoon Aandeelenkapitaal A.	1.—
Gewoon Aandeelenkapitaal Bedrijfsmaatschappij		Gewoon Aandeelenkapitaal B.	76.—
(Boekwaarde)	4728.—	Preferent Aandeelenkapitaal	513.—
Preferent Aandeelenkapitaal Bedrijfsmaatschappij ...	513.—	Obligaties	2000.—
		Te Betalen Wissels	1320.—
		Surplus	2691.—
	6601.—		6601.—

BEDRIJFSMAATSCHAPPIJ.

Beleggingen	142.—	Gewoon Aandeelenkapitaal	762.—
Vorraden	2105.—	Preferent Aandeelenkapitaal	513.—
Te Ontvangen Wissels	2556.—	Te Betalen Wissels	625.—
Debiteuren	122.—	Crediteuren	194.—
Te Ontvangen Intrest	198.—	Surplus	3965.—
Kassa en Kassiers	796.—		
Vooruitbetaalde Kosten	140.—		
	6059.—		6059.—
Loopende Activa (cf. Bijlage I)	5777.—	Loopende Verplichtingen (cf. Bijlage I)	819.—

INDISCHE BELASTINGEN

In den Regeerings-Almanak voor Ned. Indië vindt men onder het Departement van Financiën een opsomming van de verpachte middelen, waaronder eenige minder belangrijke, en van de niet verpachte middelen, waaronder de meeste en ook de voornaamste belastingen behooren.

Bij het bespreken der Indische Belastingen zal ik alle bijzon-

dere belastingen, zooals de „Hassilbelasting in het Gouvernement Atjeh en Onderhoorigheden” en vele van deze soort, overslaan.

Alvorens over te gaan tot de bespreking tot de belangrijkste van alle, de Inkomstenbelasting, kan ik vermelden, dat er, behalve zegelrecht en successierecht nog geheven wordt:

Personeele belasting voor Europeanen en daarmee gelijkgestelden en Vreemde Oosterlingen (dus niet van de Inlanders),