

Leereffecten van een faillissement

Een onderzoek onder herstarters binnen het MKB

A. ten Vergert

B. van der Weide

Inhoudsopgave

1. Onderzoeksofzet	2	5.3 Succesfactoren gedurende de loop van de onderneming	20
1.1 Inleiding	2	5.3.1 De vijf krachten volgens Porter	20
1.2 Aanleiding	2	5.3.2 Organisatieafdelingen	20
1.3 Doelstelling	3	5.4 Verband met leereffecten	22
1.4 Operationalisering	3	6. Resultaten	23
1.4.1 Afbakening onderzoek en definitie herstarter	3	6.1 Inleiding	23
1.4.2 Informatiebronnen	3	6.2 Beschrijving steekproef	23
1.4.3 De diepte-interviews	4	6.3 Succesfactoren vóór de start van de eerste onderneming: de resultaten	24
1.4.4 Belang van het onderzoek	4	6.3 Succesfactoren gedurende de loop van de onderneming; de resultaten	26
1.5 Opbouw van het onderzoek	5	6.3.1 Succesfactoren naar aanleiding van Porter	26
2. Het faillissement	6	6.3.2 Succesfactoren naar aanleiding van de organisatieafdelingen; de resultaten	27
2.1 Inleiding	6	6.4 Interviews curatoren en mensen brancheorganisaties	31
2.2 Aantal en aanvraag faillissementen	6	6.5 Verworven inzichten met betrekking tot de leereffecten	31
2.3 Kosten van faillissementen	7	7. Samenvatting en aanbevelingen	33
2.4 Oorzaken van faillissement	8	7.1 Samenvatting	33
2.4.1 Externe oorzaken	8	7.2 Aanbevelingen	33
2.4.2 Interne oorzaken	9	Bijlagen	35
2.5 Hoe verder na een faillissement	9	Bijlage 1: Literatuurlijst	36
2.6 Samenvatting	10	Bijlage 2: Gehanteerde vragenlijsten	37
3. Leren	11	Bijlage 3: Brief aan ondernemers	38
3.1 Inleiding	11		
3.2 Optimaal leren	11		
3.3 Leren via conditionering	11		
3.4 Consequenties voor het onderzoek	12		
4. Leren van een faillissement	13		
4.1 Inleiding	13		
4.2 Literatuur en onderzoek	13		
4.3 Samenvatting	16		
5. Succesfactoren ondernemerschap	18		
5.1 Inleiding	18		
5.2 Succesfactoren vóór start onderneming	18		

1. Onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

In Nederland wordt nog vaak zeer negatief aangekeken tegen ondernemers die een faillissement hebben meege maakt. Recent onderzoek¹ wijst uit dat falen in Nederland nog te weinig wordt gezien als een leerproces. Dat het ook anders kan, is te zien in bijvoorbeeld de VS waar in het algemeen meer open wordt omgegaan met het faillissement en waar het faillissement veel meer dan in Nederland wordt gezien als een leerproces. Het grote nadeel van het negatieve beeld dat bestaat ten opzichte van het faillissement is dat het voor ondernemers na een faillissement vaak erg moeilijk is om een nieuwe start als ondernemer te maken. Het is vaak moeilijker om financiering voor de nieuwe onderneming te krijgen. Ook leveranciers en afnemers zijn vaak terughoudend met het doen van zaken met een ondernemer op wie het stempel failliet staat. De vraag kan gesteld worden of dit niet anders kan en moet. Uit onderzoek² kwam naar voren dat ondernemers de tweede keer een bedrijf op een andere manier opzetten. Men is voorzichtiger en pakt het allemaal wat minder groots aan. Blijkbaar heeft de ondernemer van zijn eerste ervaring geleerd en probeert hij gemaakte fouten niet te herhalen. Dit onderzoek geeft meer inzicht in de vraag of ondernemers van een faillissement leren en in een tweede onderneming zaken anders aanpakken. Als blijkt dat ondernemers de tweede keer wel succesvol zijn en niet weer in dezelfde fouten vervallen, dan is het jammer dat het maken van een herstart na een fail-

¹ Nijenrode, 2000

² ING, 1998

lissement niet lukt vanwege eventuele belemmeringen uit de maatschappij.

1.2 Aanleiding

De overheid wil de regelgeving in Nederland verbeteren en moderniseren om op die manier de lasten voor burgers en bedrijven te verlagen en meer ruimte te bieden aan de marktwerking. Om dit te bereiken is het project Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (MDW) opgezet. In het MDW-project is door het kabinet ook de Nederlandse faillissementswetgeving betrokken. In het MDW-project Faillissementswet wordt onder andere gekeken naar een zogenaamd 'stigma op falen', waarvan men denkt dat het in Nederland heerst. In dit kader bestaat de behoefte aan beantwoording van de volgende vragen:

1. Bestaat er een stigma op falen in Nederland?
2. Wijkt dit af van het buitenland, i.c. de VS?
3. Hoe uit zich dit stigma: beïnvloedt dit de beslissing van financiers en toeleveranciers?
4. Zijn herstarters na faillissement succesvoller dan niet-gefaillieerde herstarters?

Om deze vragen te beantwoorden, is een onderzoeksprogramma opgezet dat bestaat uit een opiniepeiling en drie deelonderzoeken. In het voorliggende rapport wordt verslag gedaan van deelonderzoek 1 naar de leereffecten van een faillissement. In deelonderzoek 2 en 3 gaat het respectievelijk om het verband tussen een eerder faillissement en de mogelijkheden van externe financiering bij een herstart en om de inschakeling van de expertise van gefailleerden door financiers.

1.3 Doelstelling

Met het onderzoek wordt beoogd een beter zicht te krijgen op:

- de lessen die gefailleerde ondernemers hebben geleerd; en
- de mate waarin en de wijze waarop leereffecten tot uitdrukking komen in de bedrijfsvoering bij een herstart.

Uit eerder onderzoek is al naar voren gekomen dat ondernemers bepaalde zaken de tweede keer anders aanpakken. Door een verband te leggen tussen de oorzaken van en ervaringen met een eerder faillissement en de manier waarop de herstart is aangepakt, opgezet en functioneert hoopt het onderzoek het inzicht te verdiepen in de leereffecten van een faillissement.

1.4 Operationalisering

1.4.1 Afbakening onderzoek en definitie herstarter

MKB

Het onderzoek heeft zich beperkt tot het midden- en kleinbedrijf (MKB), waarmee bedrijven worden bedoeld met 0-100 werknemers. Deze afbakening heeft twee redenen. Ten eerste maken de bedrijven met 0-100 werknemers 99% uit van alle bedrijven die per jaar failliet gaan. Ten tweede hebben bijna alle bedrijven die worden opgericht minder dan 100 werknemers in dienst³. Het is dus duidelijk dat, als er leereffecten aangetoond dienen te worden bij een herstart na faillissement, gezocht moet worden in de groep bedrijven die binnen het MKB vallen.

Herstarter

Omdat er meerdere definities van een herstartende ondernemer de ronde

³ CBS

doen, verdient het aanbeveling aan te geven wat er in het kader van dit onderzoek onder herstarter verstaan wordt. Een herstarter wordt hier gedefinieerd als een ondernemer wiens onderneming in het verleden failliet is verklaard en die inmiddels weer een nieuwe onderneming opgestart heeft.

1.4.2 Informatiebronnen

Voor het verzamelen van gegevens voor het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. De belangrijkste informatie is gekomen uit diepte-interviews die met gefailleerde herstarters aan de hand van een gestructureerde vragenlijst zijn gehouden⁴.

Daarnaast zijn er gegevens verzameld door middel van literatuuronderzoek, het nader bestuderen van de database van de B&A Groep⁵ en interviews met drie curatoren en twee vertegenwoordigers van de brancheorganisaties TLN en NVOB.

De gegevens die het literatuuronderzoek heeft opgeleverd, waren zeer magager. De oorzaak hiervan is gelegen in het feit dat naar leereffecten van een faillissement nog vrijwel geen onderzoek is verricht.

De database van de B&A Groep bevat informatie over ongeveer 600 ondernemers. Deze groep bestond niet alleen uit ondernemers die een faillissement hebben meegemaakt, maar vooral uit ondernemers die vanwege andere redenen hun onderneming hebben gestaakt. Ten behoeve van dit onderzoek zijn uit de database de ondernemers gefilterd die een faillissement hebben meegemaakt en vervolgens weer een nieuwe onderneming zijn gestart. Dit leverde uiteindelijk een groep van 21 ondernemers op.

⁴ Zie bijlage 1

⁵ B&A, 1998

1.4.3 De diepte-interviews

Voor het afnemen van de interviews was het noodzakelijk om een groep ondernemers te vinden die na een faillissement een nieuwe onderneming zijn gestart. Het bleek niet eenvoudig om deze personen te vinden. Uiteindelijk is het door inschakeling van het credit management bureau Graydon gelukt om een aantal gefailleerde herstarters te vinden. Daarbij is een selectie gemaakt van bedrijven:

- die op dit moment actief zijn;
- waarvan de startdatum ligt tussen 01-01-1990 en heden;
- met 0-100 werknemers in dienst;
- waarvan de bedrijfsleiding betrokken is geweest bij een organisatie met 0-100 werknemers die is gefailleerd tussen 01-01-1990 en heden;
- waarbij ook 0-100 werknemers in dienst waren.

Uiteindelijk heeft Graydon 940 bedrijfsnummers aangeleverd die voldeden aan deze selectiecriteria. De bedrijfsnummers leverden na invoering in de online-bedrijvendatabank van Graydon een bedrijfsnaam, een adres en in de meeste gevallen een telefoonnummer op. Uit dit bestand zijn ongeveer 150 adressen a-select getrokken.

De doelstelling was om acht ondernemers te interviewen. Om de kans op succes te vergroten is een brief⁶ aan deze 150 personen gestuurd met daarin een korte uitleg over het onderzoek en het verzoek mee te werken aan een interview. In de brief stond dat men hierover een telefoontje kon verwachten of dat men zelf kon bellen. Ongeveer vier dagen na het versturen van de brieven is begonnen met het bellen van de aangeschreven personen. Uiteindelijk zijn 55 bedrijven gebeld. Hiervan bleken er

19 niet te bestaan, 20 waren in gesprek of namen niet op. Van de 16 personen die wel bereikt konden worden, waren er 6 bereid mee te werken aan een interview. Daarnaast hebben 3 van de 150 aangeschreven personen zelf het initiatief genomen om een afspraak te maken voor een interview. Zodoende is tot een totaal van negen geïnterviewde personen gekomen.

1.4.4 Belang van het onderzoek

Zoals in paragraaf 1.2 al is gezegd, vindt het onderzoek plaats in het kader van het onderzoek naar het stigma op falen. Het belang daarvan ligt in de beantwoording van de vraag of het stigma op falen het maken van een tweede start niet te veel bemoeilijkt. In de huidige economie wordt de marktdynamiek steeds sterker, waardoor steeds meer nieuwe ondernemers nodig zijn. De zuigkracht van de arbeidsmarkt zorgt er echter voor dat de groei van het aantal startende ondernemers aan het afvlakken is (hoewel de laatste prognoses weer duiden op een lichte stijging van de groei⁷). De lagere groei van het aantal nieuwe ondernemers staat dus op gespannen voet met de behoefte aan nieuw ondernemerschap.

Het is dus van belang dat de mogelijkheden van nieuw ondernemerschap niet te veel belemmerd worden. Daartoe kunnen ook de herstarters gerekend worden die in het verleden een faillissement hebben meegemaakt. De vraag doet zich nu voor of deze ondernemers een reële, tweede kans moeten krijgen of dat deze groep moet worden gezien als ongeschikt voor het ondernemerschap. Uit recent onderzoek is gebleken dat in Nederland falen nog te weinig als een leerproces wordt gezien⁸. Indien blijkt dat ondernemers

⁶ Zie bijlage 2

⁷ CBS, 2001

⁸ Nijenrode, 2000

van hun faillissementservaring hebben geleerd en mede daardoor wel succesvol zijn met een tweede onderneming dan zou een herstart na faillissement niet onnodig belemmerd moeten worden. Als wordt gekeken naar het percentage ondernemers dat na een faillissement een herstart maakt in Nederland en de VS dan blijkt het percentage in de VS een stuk hoger te liggen: 31% in Nederland tegenover 47% in de VS⁹.

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in de lessen die gefailleerde ondernemers hebben geleerd. Indien zou blijken dat er inderdaad veel geleerd wordt van een faillissement en hierdoor de slaagkans van een tweede onderneming groter is, dan is dit een argument om een herstart na faillissement niet onnodig te bemoeilijken.

1.5 Opbouw van het onderzoek

In hoofdstuk 2 wordt eerst een algemeen beeld van het faillissement geschetst met daarin zaken als het aantal faillissementen en de oorzaken van faillissementen.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens ingegaan op leren in het algemeen waarna in hoofdstuk 4 het leren met betrekking tot het faillissement in het bijzonder aan de orde komt.

In hoofdstuk 5 wordt aangegeven via welke twee invalshoeken eventuele leereffecten aangetoond zullen worden. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de resultaten van de interviews gepresenteerd met de daaraan verbonden conclusies.

In hoofdstuk 7 wordt ten slotte een samenvatting van het onderzoek gegeven aangevuld met enkele aanbevelingen.

⁹ EIM, 1998

2. Het faillissement

2.1 Inleiding

In paragraaf 2.2 wordt een beeld geschetst van het aantal faillissementen en de branches waar faillissementen het vaakst voorkomen. Paragraaf 2.3 gaat in op de kosten van faillissementen voor de Nederlandse maatschappij waarbij een verband wordt gelegd met de baten van het startend ondernemerschap. In paragraaf 2.4 wordt ingegaan op de meest voorkomende in- en externe oorzaken van faillissementen. In paragraaf 2.5 behandelt de vraag hoe ondernemers na een faillissement verder gaan. Hoofdstuk 2 sluit af met een korte samenvatting.

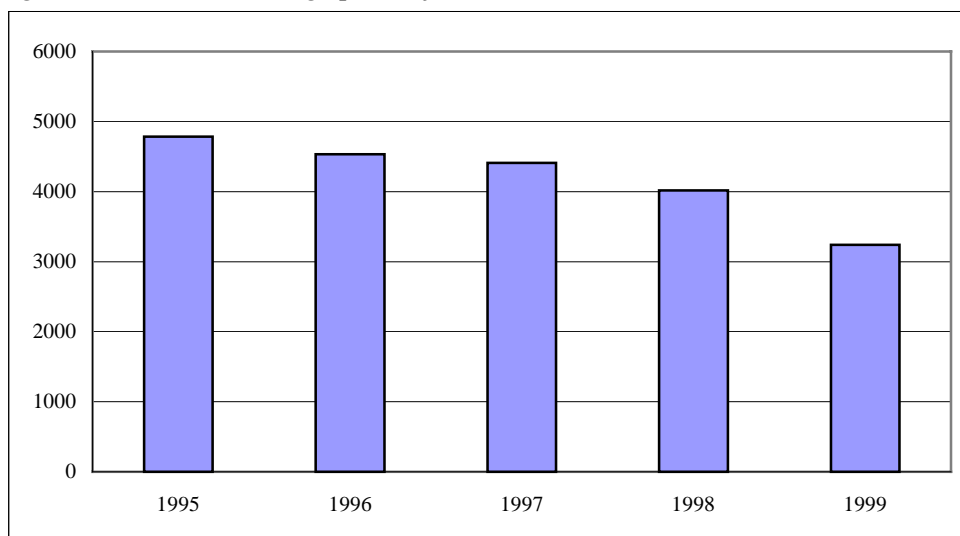
2.2 Aantal en aanvraag faillissementen

Het aantal faillissementen vertoont voor de periode 1995 tot 1999 een duidelijk dalende trend (figuur 2.1). Dit valt te verklaren door de hoge economische groei die zich in deze periode,

zowel nationaal als mondiaal, heeft voorgedaan.

Binnen het bedrijfsleven zijn faillissementen niet gelijk verdeeld. Integendeel, binnen een aantal sectoren doen zich relatief veel faillissementen voor. In figuur 2.2 is over de periode 1995 tot en met 1999 het gemiddelde genomen van het relatieve aantal faillissementen in de verschillende sectoren. Dit verhoudingsgetal is verkregen door voor iedere sector het aantal faillissementen in een bepaald jaar ten opzichte van het totale aantal faillissementen in een bepaald jaar te berekenen. Dit percentage is vervolgens vermenigvuldigd met het percentage dat een bepaalde sector uitmaakt van het totale aantal bedrijven in hetzelfde jaar. Zodoende ontstaat er een verhoudingsgetal dat aangeeft in welke branche zich relatief de meeste faillissementen voordoen. Uit figuur 2.2 blijkt dat relatief de meeste faillissementen zich voordoen in de financiële dienstverlening.

Figuur 2.1 Totaal aantal uitgesproken faillissementen in Nederland, 1995-1999



Bron: CBS Statistisch jaarboek 2000 en 2001

Dit wekt waarschijnlijk de nodige vragen op omdat bij het woord financiële instellingen meestal gedacht wordt aan de grote banken en verzekeringsmaatschappijen en die gaan in de regel niet failliet. Onder deze sector vallen echter veel meer ondernemingen, zoals beleggingsinstellingen, taxateurs, financiële holdings en intermediairs. De faillissementen doen zich vooral voor bij de kleinere spelers onder deze ondernemingen. In de vervoer- opslag- en communicatiesector, de bouwnijverheid en de industrie komen ook relatief veel faillissementen voor. In de gezondheidszorg en de landbouw komen relatief de minste faillissementen voor. De gezondheidszorg bestaat voor het grootste deel uit door de overheid gefinancierde instellingen.

In de meeste gevallen (50%) wordt het faillissement door de ondernemer zelf aangevraagd. In 25% van de gevallen zijn het de leveranciers, in 10% van de gevallen de bank en in 15% van de gevallen overigen die het faillissement aanvragen¹⁰. Het is niet onderzocht waarom de meeste faillissementen door de ondernemers zelf aangevraagd worden. Een reden kan zijn dat men andere potentiële aanvragers een stap voor wil zijn om zo de eer toch in enige mate aan zichzelf te houden. Ook zal een deel van de aanvragen berusten op fraude c.q. het moedwillig failliet laten gaan van de onderneming om er financieel beter van te worden.

2.3 Kosten van faillissementen

Faillissementen kosten de maatschappij geld. In 1998 bijvoorbeeld bedroeg de onbetaald gebleven schuld ruim drie miljard gulden¹¹. In 1996 bedroeg de onbetaald gebleven schuld ruim twee-

enhalf miljard gulden¹². Naast de onbetaalde schulden zijn er ook nog andere maatschappelijke kosten. Hierbij kan gedacht worden aan arbeidsplaatsen die door faillissementen verloren gaan. In 1996 bijvoorbeeld gingen er ongeveer 1600 arbeidsplaatsen verloren bij gefailleerde bedrijven. Daarnaast kan ook aan de ondernemers zelf gedacht worden die na een faillissement in een bijstandssituatie terechtkomen. Indien gekeken wordt naar de uitgesproken faillissementen naar bestaansduur valt op dat meer dan de helft van de faillissementen zich voordoet in de eerste vijf jaar van het bestaan van de onderneming¹³.

Betekent dit nu dat juist de startende ondernemingen de maatschappij veel geld kosten? In een recent onderzoek van het EIM en het Ministerie van Economische Zaken¹⁴ wordt hierop een ander licht geworpen. In het onderzoek wordt uitgegaan van een bepaald scenario over de periode 2001-2005, gebaseerd op de trendmatige ontwikkeling over de periode 1987-1998. De uitkomst van dit onderzoek is dat in deze periode de ondernemingen jonger dan 5 jaar in het jaar 2005 ruim 387.000 banen voor hun rekening nemen en een toegevoegde waarde creëren van ruim 22 miljard. In het onderzoek worden deze baten vervolgens afgezet tegen de kosten van de faillissementen die het startend ondernemerschap met zich meebrengt. De kosten van de faillissementen en opheffingen blijken slechts 8% te bedragen van de opbrengsten van de succesvolle starters. In dit licht gezien lijkt het allemaal wel mee te vallen met de kosten van faillissementen voor de maat-

¹⁰ ING, 1998

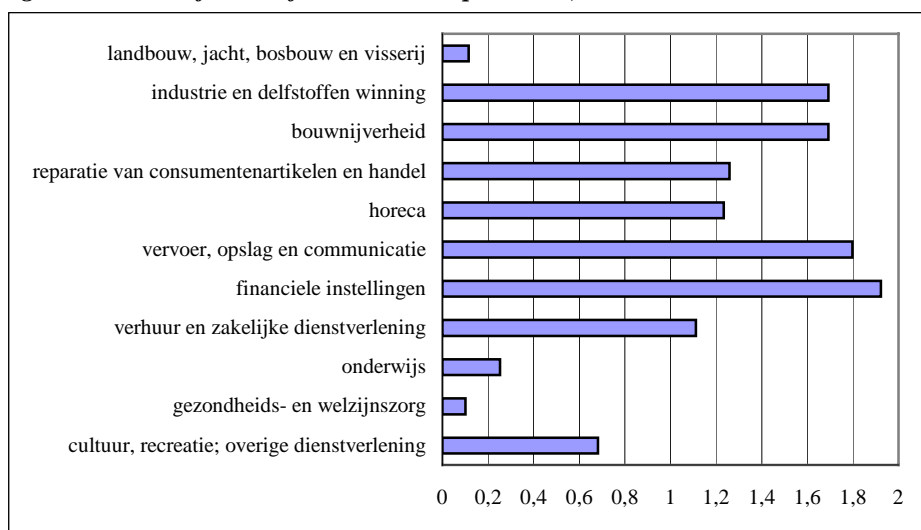
¹¹ CBS, 2000

¹² CBS, 1997

¹³ CBS, 1997

¹⁴ Entrepreneurship in the Netherlands *New economy: new entrepreneurs*

Figuur 2.2 Relatief aantal faillissementen per sector, 1995-1999



Bron: CBS Statistisch jaarboek 2000 en 2001

schappij. Dit neemt natuurlijk niet weg dat de kosten van faillissementen er wel zijn. Faillissementen zijn echter inherent aan het ondernemerschap. Zo lang het ondernemerschap bestaat en wordt gestimuleerd, zullen er faillissementen zijn.

2.4 Oorzaken van faillissement

In deze paragraaf wordt uiteengezet welke oorzaken er kunnen worden aangewezen voor een faillissement. Het is niet de bedoeling een uitputtende lijst met oorzaken op te sommen maar een beeld te geven van veelvoorkomende oorzaken. De oorzaken worden opgedeeld in twee categorieën, te weten externe oorzaken en interne oorzaken. De externe oorzaken komen van buitenaf en zijn dus niet rechtstreeks aan de ondernemer te wijten. De interne oorzaken kunnen wel tot de ondernemer herleid worden. Natuurlijk zal in de meeste gevallen aan een faillissement een combinatie van factoren ten grondslag liggen in plaats van slechts één duidelijke oorzaak. Zo gaf één van de geïnterviewden als reden van zijn faillissement een te snelle groei met expansie naar Duitsland. Het faillissement had toen nog voorkomen kunnen

worden als hij zijn overvloedige personeel had ontslagen. Maar door een te sociale instelling ('je kunt die mensen niet zomaar ontslaan') werd dit nage laten en zo leidde de combinatie van een te snelle groei met deze sociale instelling tot het faillissement. Ook zal de factor pech in veel gevallen één van de oorzaken van het faillissement zijn. Denk aan het plotseling wegvallen van een cruciale werknemer (door bijvoorbeeld een bedrijfsongeval of privé-omstandigheden) waardoor een vacature openstaat die misschien moeilijk adequaat ingevuld kan worden.

2.4.1 Externe oorzaken

Ondanks het feit dat in de meeste gevallen de oorzaak van een faillissement terug is te voeren op de ondernemer zelf kan er ook sprake zijn van externe oorzaken. Deze zijn vaak niet of moeilijk te beïnvloeden door de ondernemer. Tot de externe oorzaken kunnen allerlei politieke, economische en technologische ontwikkelingen gerekend worden. Daarnaast kunnen ook marktontwikkelingen van de betreffende bedrijfstak een rol spelen zoals een sterke toename van de concurrentie, inkrimping of verschuiving van de markt en de komst van substitutiegoederen. Ver-

der kunnen ook zaken als fraude, waaronder diefstal, en bijvoorbeeld wegopbrekingen of omleidingen tot de externe oorzaken gerekend worden¹⁵. Het moet wel opgemerkt worden dat, ook al komt de oorzaak van het faillissement van buitenaf, dit slechts dan tot een faillissement kan leiden als de ondernemer hier niet adequaat op inspringt. Uiteindelijk is de ondernemer dus ook bij een externe oorzaak deels verantwoordelijk voor het faillissement.

2.4.2 Interne oorzaken

In de meeste gevallen is een faillissement te wijten aan een interne oorzaak. Tot de interne oorzaken kunnen alle oorzaken gerekend worden die binnen de grenzen van de organisatie zijn gelegen. Deze interne oorzaken kunnen de ondernemer aangerekend worden aangezien de ondernemer op deze oorzaken invloed uit kan oefenen. Belangrijke interne oorzaken zijn mismanagement en onvoldoende vakkennis. Volgens de geënquêteerde curatoren in het onderzoek van Blom is 68% van de faillissementen te wijten aan mismanagement; de geënquêteerde gefailleerden daarentegen noemden slechts zelden mismanagement als oorzaak van het faillissement. Toch blijft mismanagement onmiskenbaar één van de belangrijkste oorzaken van een faillissement. Daarnaast kunnen als andere interne oorzaken worden genoemd riskant financieel beleid zoals hoge vaste kosten en een relatief klein eigen vermogen, gebrekkige accountancy informatie en problemen met bijvoorbeeld de productie, de inkoop of verkoop. Als andere interne oorzaak kan worden genoemd sociale problemen. Hierbij moet worden gedacht aan een lage betrokkenheid van het personeel, slechte

¹⁵ Blom, R.J., 1996; Sopers, J.M.M., 1992
Corman en Lussier, 1996.

arbeidsverhoudingen en een gebrekkige interne communicatie. Al deze oorzaken kunnen in beginsel geplaatst worden onder de noemer ondeskundig ondernemerschap. De reden voor ondeskundig ondernemerschap kan zijn dat de ondernemer bepaalde kwaliteiten mist, maar ook een gebrek aan ervaring kan een reden zijn voor ondeskundig ondernemerschap. Indien het ondeskundig ondernemerschap voortvloeit uit een gebrek aan ervaring, is het dus niet zo dat de ondernemer in de toekomst geen goede ondernemer kan zijn¹⁶.

2.5 Hoe verder na een faillissement

Na het faillissement staan er voor de gefailleerde verschillende mogelijkheden open om verder te gaan. De ondernemer kan na het faillissement dusdanig teleurgesteld zijn dat hij zich definitief zal afwenden van het ondernemerschap. De reden om niet weer een onderneming te starten kan ook gelegen zijn in het feit dat vanwege het faillissement het niet lukt een nieuwe onderneming te starten. De ondernemer heeft bijvoorbeeld te veel schulden overgehouden aan het faillissement waardoor hij bij banken niet terecht kan voor een krediet en waardoor ook leveranciers niet meer geïnteresseerd zijn in het opnieuw in zee gaan met de ondernemer. Voor deze ondernemers bestaat dan de mogelijkheid om een baan te zoeken op de arbeidsmarkt. Voor ondernemers natuurlijke personen is de keuze voor een baan na het faillissement niet altijd vanzelfsprekend. De schuldeisers van deze ondernemers natuurlijke personen kunnen

¹⁶ Blom, R.J., 1996; Sopers, J.M.M., 1992
Corman en Lussier, 1996; Hodgetts en Kuratko, 1995.

nog jaren na het faillissement hun vordering op de gefailleerde verhalen met het gevolg dat de gefailleerde niet veel overhoudt van zijn inkomen. Voor gefailleerden kan dit een reden zijn om niet te kiezen voor een baan maar een beroep te doen op de sociale zekerheid.

Met de komst van de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen is dit veranderd. De ondernemer natuurlijke persoon heeft de mogelijkheid te kiezen voor de schuldsanering waardoor een faillissement wordt voorkomen. Door de toepassing van deze schuldsanering is de gefailleerde na een paar jaar op bijstandsniveau geleefd te hebben van zijn schulden af. Hierdoor is het voor de ondernemer die zijn onderneming heeft moeten staken vanwege financiële moeilijkheden, een stuk aantrekkelijker geworden om de arbeidsmarkt op te gaan.

Een andere mogelijkheid is dat de gefailleerde ondernemer een nieuwe poging waagt om een onderneming op te zetten; dit kan direct na het faillissement of later. Opvallend is dat veel gefailleerden met relatief hoge schulden ondernemer willen blijven. Van de ondervraagde gefailleerden uit het ING-onderzoek¹⁷ bleek 31% reeds opnieuw te zijn begonnen met een onderneming en was 37% van plan een nieuwe onderneming te starten. Gezien de kleine steekproefomvang moet aan deze cijfers echter niet meer dan een indicatieve waarde worden toegekend.

De gefailleerde ondernemer kan natuurlijk ook dusdanig door het faillissement geraakt zijn dat hij niet meer in staat is zich op de arbeidsmarkt te begeven en zodoende in de bijstand geraakt. Uit de interviews kwam namelijk vaak naar voren dat het faillissement

erg hard aankomt en de meeste geïnterviewden gaven aan dat ze een lange periode nodig hadden om weer aan het arbeidsproces mee te kunnen doen. Er zal natuurlijk ook een groep gefailleerden zijn die dit niet lukt.

Waarvoor de gefailleerde kiest is tevens afhankelijk van zijn leeftijd. Een ondernemer die op latere leeftijd, bijvoorbeeld na het bereiken van de 55-jarige leeftijd, failliet gaat, zal eerder geneigd zijn om niets meer te gaan doen dan een ondernemer die op 30-jarige leeftijd failliet gaat.

2.6 Samenvatting

Samengevat kan worden gezegd dat het aantal faillissementen de laatste jaren behoorlijk is afgenomen mede door de sterke economische ontwikkeling. Relatief de meeste faillissementen doen zich voor in vier sectoren: de financiële diensverlening; vervoer, opslag en communicatie; bouwnijverheid; industrie en delfstoffenwinning. Wat de oorzaken van faillissementen betreft kan geconcludeerd worden dat het vaak een combinatie van factoren is die de onderneming de das omdoet. In de meeste gevallen betreft het interne oorzaken, waarvan mismanagement de belangrijkste is.

Voor zover interne en/of externe oorzaken niet te wijten zijn aan pech, had de ondernemer een faillissement kunnen voorkomen door beter op deze factoren in te springen. Pech is de resultante van één of meerdere in- en/of externe factoren die zich vrij plotseling voordoen. Dit is uiteindelijk de enige oorzaak van een faillissement waar de ondernemer zelf totaal niets aan kan doen.

¹⁷ ING, 1998

3. Leren

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen enige algemene theoretische noties worden gepresenteerd met betrekking tot het leren. In de paragrafen 3.2 en 3.3 wordt aangegeven hoe een individu leert en in paragraaf 3.4 wordt dit teruggekoppeld naar het onderzoek. Deze laatste paragraaf geeft aan hoe het mogelijk is de leereffecten te ontdekken.

3.2 Optimaal leren

Ackoff stelt dat als iemand iets goed doet alleen wordt bevestigd wat men al wist: hoe het te doen. Een fout is een indicator van een leemte in iemands kennis. Er wordt geleerd als:

- een fout wordt geïdentificeerd;
- degene die de fout maakt is geïdentificeerd;
- er een correctie wordt uitgevoerd.

Dit impliceert dus dat als door een individu een correctie uitgevoerd wordt op basis van een eerdere fout er per definitie iets geleerd is.

Cross en Isrealit (2000) definiëren leren als een proces dat de staat van kennis van een individu verandert. Deze kennis kan volgens hen op vier manieren in praktijk worden gebracht:

- reproduceren: de verkrijger van de kennis kan deze kennis alleen maar opschrijven maar kan hier geen betekenis aan geven;
- verklaren: de verkrijger kan een betekenis aan de kennis geven maar weet niet wat hij met de kennis moet;
- toepassen: de verkrijger kan de kennis correct gebruiken als daarom gevraagd wordt;

- integreren: de verkrijger kan de kennis correct gebruiken zonder dat daarom gevraagd wordt. Hij weet in welke situaties het voordelig is de kennis te gebruiken.

Ackoff heeft het weliswaar over een correctie maar volgens zijn definitie kan deze correctie ook best negatief uitpakken. Cross en Isrealit vullen dit aan met hun definitie van integreren. Wordt deze definitie gebruikt om Ackoff aan te vullen dan kan gesteld worden dat een individu, die op basis van een fout ongevraagd een correctie uitvoert op een voor hem voordelige manier, optimaal heeft geleerd.

3.3 Leren via conditionering

In deze benadering wordt leren gedefinieerd als een relatief permanente verandering in gedrag als gevolg van oefening (Hilgard et al. 1971). Het begrip 'relatief permanent' sluit veranderingen in gedrag door tijdelijke invloeden als vermoeidheid of drugs uit. Als leren wordt gedefinieerd als zijnde het gevolg van oefening kunnen veranderingen door ouderdom, ziekte of psychische schade ook uitgesloten worden.

In de economische psychologie is het leren door conditionering het soort leren dat het meest is onderzocht. Antonides (Antonides, 1996) noemt de klassieke conditionering en de operante conditionering. Om deze begrippen te verduidelijken wordt het experiment van Pavlov en zijn hond gebruikt. Pavlovs hond begint te kwijlen als hij van een persoon eten in de mond krijgt. Het kwijlen is een ongeconditioneerde respons (OR) op een ongeconditioneerde stimulus (OS). Na verloop van

tijd begint de hond te leren en kwijlt al bij het zien van de persoon die hem wat brengt. Dit is een geconditioneerde respons (GR) van de hond op een geconditioneerde stimulus (GS). Dit proces wordt de klassieke conditionering genoemd. Hierbij wordt de GS getoond vóórdat de GR volgt. Bij operante conditionering moet eerst een GR getoond worden voordat de GS volgt. De hond moet bijvoorbeeld eerst zijn poot opbeuren (GR) als hij eten (GS) wil. Dit proces werkt dus precies andersom. Bij de operante conditionering bestaat zowel een 'approach' respons (het individu toont de GS omdat hij de GR als positief ervaart) en een 'avoidance' respons (de GS wordt getoond omdat de GR als negatief wordt ervaren).

volgens deze theorie in de bedrijfsvoering tot uiting brengen om zo een tweede faillissement te vermijden. Voor het onderzoek houdt dit in dat aangetoond dient te worden waar in de gefailleerde onderneming de fouten lagen en of de ondernemer in staat is geweest hiervan optimaal te leren. Dit zal moeten blijken uit een betere bedrijfsvoering, in ieder geval op die punten waar het de eerste keer misging.

3.4 Consequenties voor het onderzoek

Een ondernemer die een faillissement heeft meegemaakt en een herstart maakt zal aan de hand van bovenstaande gegevens zich niet weer aan dezelfde steen stoten indien hij in staat is optimaal te leren. Dat wil zeggen dat hij moet weten wat er mis is gegaan in zijn gefailleerde onderneming en hierop een positieve correctie kan uitvoeren in zijn huidige onderneming. Is de ondernemer hiertoe in staat dan zal dit in de bedrijfsvoering tot uiting komen door middel van positieve veranderingen op die punten waar het de eerste keer misging.

Ook door de conditioneringstheorie wordt deze stelling gesteund. Een logisch gevolg op een faillissement is namelijk de 'avoidance' respons, omdat immers kan worden aangenomen dat een faillissement een negatieve ervaring is die een ondernemer niet meer wil meemaken. Elke ondernemer die in staat is optimaal te leren, zal dit dus

4. Leren van een faillissement

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werd ingegaan op leren in het algemeen, in dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het leren van een faillissement in het bijzonder. In paragraaf 4.2 komt literatuur en onderzoek op dit gebied aan bod. Hierbij moet opgemerkt worden dat over dit onderwerp vrijwel niets aan onderzoek is gedaan en dat daarom de wetenschappelijke basis voor dit hoofdstuk beperkt is. Dit hoofdstuk wordt samengevat in paragraaf 4.3.

4.2 Literatuur en onderzoek

Zoals gezegd, is er naar leereffecten van een faillissement weinig tot geen onderzoek verricht. Over het algemeen beperkt de informatie zich tot enkele algemene opmerkingen met betrekking tot de leereffecten.

Uit het ING-onderzoek¹⁸ komt naar voren dat ondernemers de tweede keer kiezen voor een kleinschaliger opzet van de onderneming, dus minder personeel en een kleiner startkapitaal.

Wanneer nader wordt gekeken naar de antwoorden uit de B&A-database¹⁹ van gefailleerden die een herstart hebben gemaakt op de vragen die relevant zijn voor dit onderzoek, vallen een aantal zaken op. Eén van de vragen die werd gesteld luidde: ‘in welke opzichten vindt u de start van uw nieuwe onderneming gemakkelijker dan de start van de vorige onderneming?’. Op deze vraag is door 11 van de 21 gefailleerde herstarters geantwoord. Drie van deze 11 personen gaf aan de start van de

nieuwe onderneming gemakkelijker te vinden doordat men beschikt over meer ervaring met financiële/ beheersmatige aspecten. Twee anderen van deze 11 personen gaven als antwoord het hebben van management ervaring als punt waarop het starten van de nieuwe onderneming makkelijker was. Hier zou men zeer voorzichtig uit af kunnen leiden dat de ondernemers door hun faillissementservaring meer ervaring hebben opgedaan op het gebied van management in het algemeen en hier ook beter in zijn geworden, aangezien ze dit noemen als zaken die makkelijker zijn geworden bij de start van de onderneming ten opzichte van de vorige onderneming.

Uit een andere vraag komt naar voren dat 11 van de 21 gefailleerde herstarters per saldo de tweede start makkelijker vonden dan de eerste terwijl slechts 6 personen het per saldo moeilijker vonden. De overige 4 vonden het ongeveer even makkelijk/moeilijk. Een ruime meerderheid is dus van mening dat de tweede keer makkelijker verliep.

Ook uit de negen interviews die voor dit onderzoek zijn gehouden kwam naar voren dat de herstart op zichzelf, vooral door toegenomen ervaring, meestal niet moeilijk is. Het is het traject tussen faillissement en het besluit tot herstart dat de meeste problemen oplevert. Indien een vergelijking wordt gemaakt tussen het aantal werkzame personeelsleden in de vorige onderneming en de huidige onderneming van de gefailleerde herstarter uit de B&A-database krijgt men het idee dat de gefailleerde de tweede keer kiest voor een onderneming met minder of geen personeel. Hier kan echter niet de conclu-

¹⁸ ING, 1998

¹⁹ B&A, 1998

sie uit worden getrokken dat het ook de bedoeling van de herstarter is dat dit zo blijft. Van 14 van de herstarters bestond de vorige onderneming bij het faillissement namelijk tussen de 1 en 10 jaar en van de overige 7 tussen de 10 en 30 jaar, terwijl dit voor de huidige onderneming voor alle herstarters tussen de 1 en 7 jaar is. Het kan dus zijn dat, tegen de tijd dat de nieuwe onderneming even lang bestaat als de gefailleerde, er evenveel mensen werken als in de eerste.

Uit de interviews die voor dit onderzoek zijn gehouden komt echter naar voren dat het in de meeste gevallen wel degelijk een welbewuste keuze is om minder tot geen personeel in dienst te nemen. Als reden wordt gegeven dat men vast personeel ten tijde van financiële tegenslagen of tijdelijk minder werk niet snel genoeg kwijt kan raken. Daarom kiezen herstarters liever voor tijdelijk of minder personeel. Een ondernemer uit de bouw gaf bijvoorbeeld aan dat hij met zijn huidige onderneming bewust heeft gekozen om als hoofdaannemer te werken, daar waar hij in zijn vorige onderneming onderaannemer was. Als hoofdaannemer hoeft hij slechts enkele personen in dienst te hebben.

Uit de B&A-database komt verder naar voren dat het verschil in omzet tussen de huidige en vorige onderneming slechts heel weinig verschilt. Bij de huidige onderneming is de omzet hooguit iets lager, maar gezien het gemiddeld veel kortere bestaan van de huidige onderneming kan niet geconcludeerd worden dat de herstarter de tweede keer kiest voor een qua omzet kleinere onderneming. Wel kan gesteld worden dat, als het aantal personeelsleden in deze beschouwing meegenomen wordt, blijkt dat de herstarter met minder personeel meer omzet be-

haalt en dus efficiënter werkt. De arbeidsproductiviteit is na de herstart dus hoger dan bij de vorige onderneming.

Dit beeld wordt bevestigd in de diepte-interviews en dit kan duiden op een eerste leereffect. De voorzichtige constatering dat de tweede onderneming iets kleiner opgezet wordt, wordt overigens wel bevestigd door de antwoorden op de algemene vraag uit de B&A-database of men de onderneming heeft opgezet met de bedoeling deze in omvang groter, kleiner of ongeveer even groot te laten zijn dan de vorige onderneming. Van de 21 herstarters hebben er 11 de onderneming opgezet met de bedoeling deze kleiner te laten zijn en 3 met de bedoeling om deze ongeveer even groot te laten zijn als de vorige.

Slechts 7 ondernemers hebben de onderneming opgezet met de bedoeling deze groter te laten worden dan de vorige onderneming. In de B&A-enquête is ook aan de ondernemers gevraagd in hoeverre ze zich succesvol vinden als ondernemer. Een ruime meerderheid van de ondernemers vindt zichzelf succesvol. Hoewel het hier gaat om de subjectieve meningen van de ondernemers zelf, kan er wel een indicatieve waarde aan toegekend worden. Blijkbaar doen de meeste ondernemers het de tweede keer behoorlijk goed.

Uit het ING-onderzoek komt ongeveer hetzelfde naar voren; ook hier komt men tot de conclusie dat de ondernemers die na een faillissement een tweede keer starten hun onderneming kleinschaliger opzetten. Bij dit laatste onderzoek dient de kanttekening geplaatst te worden dat het hier niet alleen gaat om herstarters die zijn gestopt vanwege een faillissement maar ook vanwege andere redenen. Ook wordt opgemerkt dat de herstarters die niet gestopt zijn vanwege een

Tabel 4.1 Oordeel van bedrijven naar sector over stelling: “Een faillissement moet als een positieve leerervaring worden beschouwd, niet als een bewijs van onvermogen.”

Sector	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Enigszins mee oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet/ geen opgave	Totaal
	%	%	%	%	%	%
Industrie	29	37	13	17	5	100
Bouw	26	35	15	22	2	100
Groothandel	27	38	16	16	3	100
Auto/Reparatie	21	47	15	14	4	100
Detailhandel food	30	41	12	15	2	100
Detailhandel non-food	32	31	14	18	5	100
Horeca	30	29	17	20	3	100
Transport/Communicatie	30	33	12	19	6	100
Zakelijke dienstverlening	34	38	14	9	5	100
Bank- en verzekeringswezen	52	26	18	4	-	100
Totaal	31	36	14	15	4	100

Bron: NIPO-enquête, 2001

faillissement wel de intentie hebben om de onderneming te laten groeien, terwijl de herstarter die is gestopt vanwege een faillissement dit juist niet van plan is. Uit dit gegeven blijkt dat de gefailleerde een stuk voorzichtiger is geworden en er veel voor over heeft te voorkomen dat zich weer een faillissement voordoet. In een onderzoek naar gefailleerden van L. Vandervoort et al.²⁰, wordt een aantal gefailleerden aan het woord gelaten. De gefailleerden geven duidelijk aan een flink aantal zaken heel anders aan te zullen pakken indien ze weer een onderneming zouden beginnen of anders hebben aangepakt bij de inmiddels begonnen tweede onderneming. Met name wordt een betere voorbereiding en het aanvaarden van advies en professionele begeleiding genoemd. Blom²¹ vult dit nog aan met het feit dat herstarters meer bereid zijn zich te verdiepen in de grondbeginselen van een bedrijf.

In het kader van het onderzoeksproject ‘Stigma op falen’, waar ook onderhavig onderzoek deel van uit maakt, is door het NIPO recent een opiniepeiling onder bedrijven uit verschillende secto-

ren gehouden²². Onderzocht is hoe bedrijven aankijken tegen gefailleerde ondernemers en het faillissement. Aan de bedrijven is onder meer de stelling voorgelegd of een faillissement als een positieve leerervaring moet worden beschouwd en niet als een bewijs van onvermogen. In tabel 4.1 staan, per sector, de resultaten met betrekking tot deze stelling. Blijkbaar wil men wel graag zaken doen met herstarters maar dient dit in een strak omljnd kader te gebeuren. Een verklaring waarom relatief weinig mensen uit de auto en reparatiebranche het met de stelling eens zijn, valt moeilijk te geven. Misschien dat ze relatief veel collegae failliet zien gaan die zonder ervaring begonnen zijn en die het vak waarschijnlijk nooit zullen leren.

In tabel 4.2 worden de resultaten van dezelfde stelling per bedrijfsgrootteklasse gepresenteerd.

De grootste groep van de ondervraagde bedrijven onderschrijft noch verwerpt het antwoord op deze stelling in z’n geheel. Van de bedrijven die wel een duidelijke mening hadden waren het er ruim twee keer zoveel eens dan oneens met de stelling. Van een eventueel stigma op falen zou binnen het be-

²⁰ Vandervoort et al.

²¹ Blom, R.J., 1996

²² NIPO, 2001

Tabel 4.2 Oordeel van bedrijven naar bedrijfsgrootteklasse over stelling 2: “Een faillissement moet als een positieve leerervaring worden beschouwd, niet als een bewijs van onvermogen.”

Bedrijfsgrootteklasse werkzame personen	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Enigszins mee oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet/ geen opgave	Totaal
	%	%	%	%	%	%
1	33	39	10	14	3	100
2-4	32	34	15	14	5	100
5-9	27	30	19	19	6	100
10-19	27	38	15	17	4	100
20-49	26	38	13	23	1	100
50+	23	41	14	18	3	100
Totaal	31	35	14	15	4	100

Bron: NIPO-enquête, 2001

drijfsleven dus slechts in beperkte mate sprake kunnen zijn. Aan de andere kant gaf 33% een positief antwoord op de stelling ‘alleen onder strikte voorwaarden doe ik zaken met ondernemers die in het verleden failliet zijn gegaan’, terwijl 40% het antwoord in het midden liet. Een bepaalde interpretatie van deze uitkomst zou kunnen leiden tot de conclusie dat een groot deel van het bedrijfsleven juist wel reden geeft tot het aanwezig zijn van een eventueel stigma op falen.

Wat verder opvalt is dat het bank- en verzekeringswezen het relatief vaak met de stelling eens is, waar de auto- en reparatiebranche het van alle branches het minst vaak met de stelling eens is. Een verklaring hiervoor zou gezocht kunnen worden in combinatie met hun antwoord op de stelling ‘alleen onder strikte voorwaarden doe ik zaken met ondernemers die in het verleden failliet zijn gegaan’. Bijna de helft van de ondervraagden uit de financiële sector is het helemaal eens met deze laatste stelling.

Voor de kleine bedrijven zijn het relatief vaak eens zijn met deze stelling. Hier valt moeilijk een verklaring voor te geven maar wellicht komt het, omdat ze weten dat juist zij de meeste kans hebben om failliet te gaan. En natuurlijk willen ze dan graag hebben dat het

niet wordt gezien als slecht ondernemerschap.

Recent onderzoek van de Boston Consultancy Group wijst uit dat ondernemers die ooit failliet zijn gegaan daarna meer succes hebben dan ondernemers die geen faillissement achter de rug hebben. Ondernemers leren volgens de studie van hun fouten en zijn daardoor meer succesvol. Uit de studie bleek dat ondernemers die ooit failliet gingen hun omzet sterker zagen stijgen dan degenen die nog nooit een faillissement hadden meegemaakt. Hieruit blijkt nogmaals dat, hoewel de herstarter voorzichtiger is met het aantrekken van personeel en de groei van de onderneming, de onderneming het op den duur beter kan doen.

4.3 Samenvatting

Over het onderwerp leren van een faillissement is weinig bekend. Er is slechts enkele keren, en dan nog vaak zijdelings, onderzoek naar gedaan. De belangrijkste uitkomsten van de bestaande onderzoeken zijn dat ondernemers de tweede keer voorzichtiger zijn, hun onderneming kleiner opzetten en zoveel mogelijk de risico's beperken. Het voorkomen van een faillissement is belangrijker voor de ondernemers dan een snelle groei en grote omzet. Toch blijkt dat ze per werknemer meer omzet halen hetgeen kan duiden op een

eerste leereffect. En ondanks het voorzichtige begin zien de herstarters op de lange duur ook in absolute zin hun huidige onderneming groter worden dan de vorige keer. Volgens de weinige studies die er naar leereffecten bij herstarters zijn gedaan zou er geen aanleiding moeten zijn voor het heersen van een eventueel stigma op falen.

De resultaten van de NIPO-enquête zijn, in ieder geval voor conclusies omtrent een eventueel stigma op falen, niet eensluidend. Aan de ene kant vindt een meerderheid van het Nederlandse bedrijfsleven dat een faillissement als een positieve leerervaring beschouwd moet worden, wat er op zou kunnen duiden dat er onder deze groep geen stigma heerst. Aan de andere kant wil het grootste deel slechts onder zeer strikte voorwaarden met herstarters zaken doen, wat juist wel weer op een stigma op falen zou kunnen duiden.

5. Succesfactoren ondernemerschap

5.1 Inleiding

Voor het vinden van eventuele leereffecten van een faillissement is het noodzakelijk een goede methode te vinden om die leereffecten te achterhalen. Het moeilijke daarbij is dat als je een ondernemer vraagt of hij iets geleerd heeft van een faillissement, wat in feite een soort falen is, al snel de zogenaamde ‘respondent bias’ om de hoek komt kijken. De ondernemer is bang om dom over te komen en zal waarschijnlijk allerhande leereffecten noemen die in feite niet gestaafd kunnen worden aan het functioneren van zijn huidige onderneming. Daarom was het voor het onderzoek zaak een manier te vinden om via redelijk objectief te meten factoren toch het al dan niet aanwezig zijn van leereffecten aan te kunnen tonen. Hiervoor zijn twee invalshoeken gekozen.

Ten eerste zal in paragraaf 5.2 worden gekeken naar factoren die van kritisch belang zijn voor het succes van de onderneming vóór de start van die onderneming. Ten tweede wordt in paragraaf 5.3 gekeken naar factoren die van kritisch belang zijn voor het succes gedurende de loop van de onderneming. Als laatste zal in paragraaf 5.4 aangegeven worden hoe deze invalshoeken kunnen helpen bij het vinden van eventuele leereffecten en het hieruit trekken van conclusies.

5.2 Succesfactoren vóór start onderneming

Voor de factoren die betrekking hebben op het succes van de start van de onderneming is geput uit vier bronnen,

te weten Siropolis²³, WRR²⁴, van Praag²⁵ en het EIM²⁶. In tabel 5.1 is voor elke bron aangegeven of de betreffende factor door de auteur(s) als kritisch voor het succes van de start wordt genoemd. De factoren zijn verdeeld in persoonsgebonden en ondernemingsgebonden factoren.

Leeftijd

Mensen die een bepaalde leeftijd hebben bereikt, hebben een grotere kans op succes. Door de bronnen wordt een leeftijd van rond de 35 jaar als ideaal genoemd. Is men jonger of ouder dan neemt de kans op succes af.

Kapitaal

Mensen die starten met een behoorlijk startkapitaal hebben een grotere kans op succes dan zij die met te weinig kapitaal beginnen. Door het EIM wordt fl. 10.000 als kritische grens genoemd.

Economische timing

Ondernemingen die tijdens een recessie opgestart worden, hebben minder kans van slagen dan ondernemingen die starten tijdens economische vooruitgang.

Opleidingsniveau

Hoe hoger de genoten opleiding des te groter de kans op succes.

Opleidingsrichting

Iemand met een bèta-opleiding heeft een grotere succeskans dan iemand met een andere opleidingsrichting.

²³ Siropolis, 1997

²⁴ WRR, 1996

²⁵ Praag M. van, 1996

²⁶ EIM, 1997

Tabel 5.1 Succesfactoren starterende ondernemingen

Kenmerk	Siropolis*	WRR	EIM	Van Praag
Persoonsgebonden				
Ondernemerservaring	+	+	+	
Branche ervaring	+	+		+
Leeftijd	+		+	+
Opleidingsniveau	+			+
Opleidingsrichting				+
Marketingkennis	+			
Cursus KvK		+		
Regelmatig raadplegen ondernemingsplan			+	
Ondernemingsgebonden				
Kapitaal	+		+	
Planning	+		+	
Economische timing	+			
Partners	+			

* Siropolis noemt ook nog het hebben van ouders met een eigen bedrijf als kenmerk voor iemand die meer kans heeft op succes als hij zijn eigen onderneming start. Dit is voor het onderzoek echter niet relevant aangezien iemand die de eerste keer niet aan dit kenmerk voldeed bij de herstart niet ineens wel aan dit kenmerk zal voldoen.

Ondernemerservaring

Iemand met ondernemerservaring heeft meer kans van slagen dan iemand zonder deze ervaring.

Branche ervaring

Mensen met ervaring in de branche waarin de onderneming gestart wordt, hebben meer kans op succes dan mensen die deze ervaring missen.

Marketing

Mensen met marketingkennis hebben een grotere kans op succes dan mensen zonder marketingkennis.

Partners

Een onderneming die gestart is door meerdere personen heeft een grotere kans op slagen dan een onderneming die gestart wordt door één persoon.

Planning

Ondernemers die voor het starten een ondernemingsplan schrijven, hebben een grotere kans op succes dan ondernemers die zonder plan hun onderneming beginnen.

Regelmatig raadplegen ondernemingsplan

Een ondernemer kan wel een ondernemingsplan geschreven hebben maar het succes van de onderneming neemt toe als dit plan ook regelmatig geraadpleegd wordt.

Cursus KvK

Mensen die voor het starten van een onderneming een cursus bij de Kamer van Koophandel hebben gedaan hebben een grotere kans op succes dan zij die dit niet gedaan hebben.

Deze factoren worden door de bronnen als kritisch genoemd voor het welslagen van de start van een onderneming. Bij de persoonsgebonden factoren worden de ondernemerservaring, de brancheervaring en de leeftijd het meest genoemd en bij de ondernemingsgebonden factoren het kapitaal en de planning. Hoe meer kritische succesfactoren waaraan wordt voldaan des te groter de kans op een succesvolle start. Dit telt des te sterker als een kritische succesfactor door meerdere bronnen wordt genoemd.

5.3 Succesfactoren gedurende de loop van de onderneming

Naast factoren die van belang zijn voor het succes van de start van een onderneming zijn er natuurlijk ook factoren die van belang zijn voor het succes als de onderneming eenmaal draaiende is. Hiervoor zijn twee invalshoeken gekozen aan de hand waarvan de gefailleerde respectievelijk de huidige onderneming zal worden beoordeeld. De eerste invalshoek berust volledig op het welbekende model van Porter²⁷, waarin hij aangeeft welke vijf krachten voortdurend op een organisatie inwerken. De tweede invalshoek belicht de vijf organisatieafdelingen Marketing, Planning, Personeel en Organisatie, Productie en Financiën. Nu zullen beide invalshoeken behandeld worden en zal worden verduidelijkt hoe ze zijn te gebruiken voor het achterhalen van de leereffecten.

5.3.1 De vijf krachten volgens Porter

Porter heeft het in zijn model over concurrerende krachten die vanuit de externe omgeving voortdurend op de organisatie inwerken. Allereerst volgt een weergave van het model met daarna een uitleg over hoe het model geïnterpreteerd dient te worden.

De ondernemers zitten met hun ondernemingen in het middelste vierkant en zoals in de figuur te zien is ondervinden ze van vijf kanten competitie. Niet alleen hebben ze te maken met concurrentie onderling maar ook met de dreiging van nieuwe toetreders en substituu-producten en de onderhandelingskracht van kopers en aanbieders.

Ondernemers zullen deze bedreigingen uit de externe omgeving constant in de gaten moeten houden om hun onder-

neming succesvol te kunnen laten zijn. Met aanbieders zullen ze goede afspraken moeten maken over levering en prijzen. Daarbij moeten ze ervoor waken niet te afhankelijk te worden van slechts één of enkele afnemers. Ze moeten continue in de gaten houden of er nieuwe toetreders komen en hoe ze daar adequaat op kunnen reageren. Bestaande afnemers moeten ze aan zich binden door naast een goede prijs ook kwaliteit en service te bieden. Potentiële kopers kunnen ze lokken met een goed doordachte marketingstrategie.

Ook hier moeten de ondernemers uitkijken dat ze niet te afhankelijk worden van slechts één of enkele afnemers. Het gevaar van de dreiging van substituu-producten kunnen ze afwenden door zelf steeds vernieuwend bezig te zijn. En als laatste kunnen ze de concurrentie het hoofd bieden door als één van de besten in de markt met de andere vier concurrentiekrachten om te gaan. Voor het onderzoek wordt het uitgangspunt gekozen dat ondernemers meer succes zullen hebben naar mate ze beter inspelen op deze concurrentiekrachten.

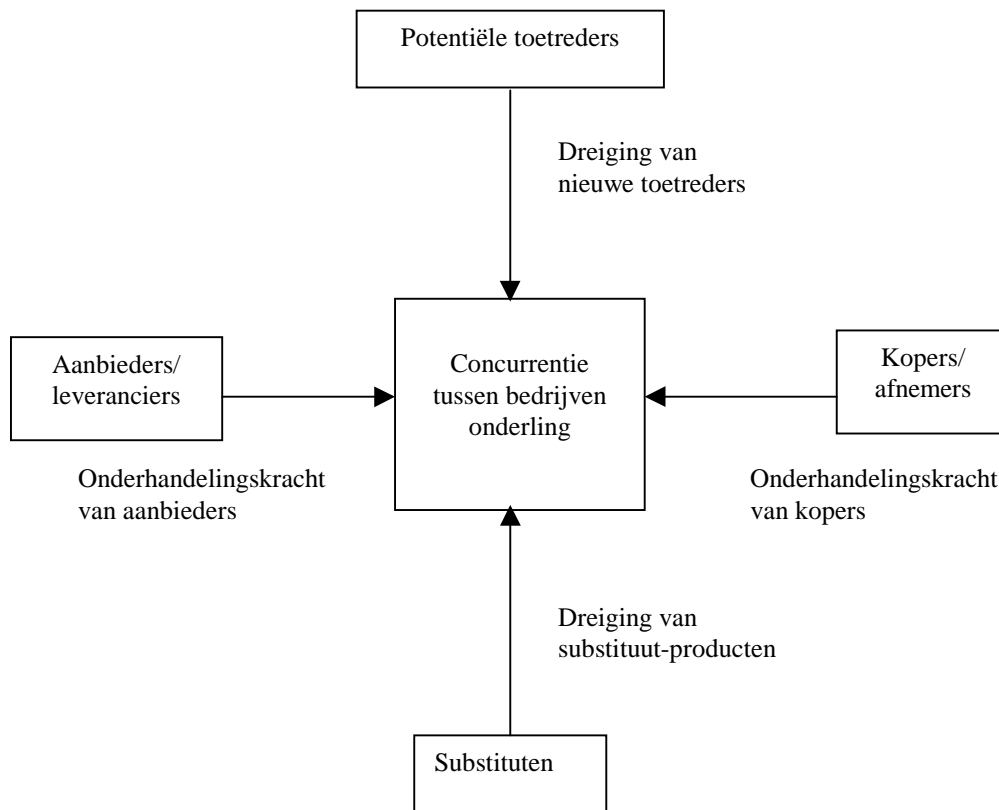
5.3.2 Organisatieafdelingen

Een onderneming is aan de interne kant opgebouwd uit verschillende afdelingen. Meestal zijn dit de afdelingen Inkoop, Verkoop, Marketing, Planning, Personeel en Organisatie (P&O), Productie²⁸ en Financiën. Van deze zeven zullen de afdelingen Inkoop en Verkoop niet gebruikt worden omdat deze volledig met Porters aanbieders en kopers samenvallen en dit zal leiden tot overvloedige toetsing.

²⁷ Porter, M., 1980 en 1985.

²⁸ De afdeling Productie komt natuurlijk niet in elke onderneming voor (denk bijvoorbeeld aan een dienstenonderneming).

Figuur 5.1 Vijfkrachtenmodel van Porter



Daarnaast kan beter gesproken worden over functies die binnen de onderneming ingevuld worden in plaats van afdelingen, omdat het onderzoek is af gebakend tot het MKB. Binnen het MKB worden ondernemingen namelijk niet zo strak in afdelingen opgedeeld, omdat ze daar gewoon te klein voor zijn. Vaak zal de ondernemer zelf voor de meeste functies zorgdragen, wellicht ondersteund door enkele medewerkers.

Een ondernemer zal aan de inkoopkant moeten zorgen dat hij zo scherp mogelijk inkoop tegen een zo hoog mogelijke kwaliteit. Aan de verkoopkant moet hij zo veel mogelijk van zijn producten en/of diensten zien te verkopen. De marketing zal hierbij moeten helpen met het aantrekken en binden van klanten.

De ondernemer zal moeten zorgdragen voor een goede planning zodat doel-

stellingen gehaald worden en dingen niet langs elkaar heen gaan lopen. Daarnaast moet de ondernemer zorgen dat hij goed en gemotiveerd personeel in dienst heeft dat kan werken binnen een duidelijke en soepel werkende organisatie. Als de onderneming een productiebedrijf is zal er goed materieel gekocht moeten worden en de voortgebrachte producten dienen van de gewenste kwaliteit te zijn.

Als laatste dient een ondernemer zijn financiën in orde te hebben en regelmatig te checken of zijn onderneming er nog financieel goed voorstaat. Vaak wordt deze functie in het MKB door een accountant vervuld.

De mate van succes van een onderneming zal toenemen naarmate een ondernemer de functies die met de verschillende afdelingen corresponderen beter vervult dan wel heeft ingevuld.

5.4 Verband met leereffecten

Tot dusver is alleen nog maar aangegeven via welke invalshoeken de eventuele leereffecten zullen worden aangetoond. Nu zal aangegeven worden hoe getracht wordt deze invalshoeken in verband te brengen met die leereffecten.

In paragraaf 5.2 zijn de factoren genoemd die volgens verschillende bronnen van invloed zijn op het succes van de start van een onderneming. De ondernemers die voor het onderzoek zijn geïnterviewd is gevraagd naar de aanwezigheid van deze factoren zowel bij de start van hun gefailleerde als bij de start van hun huidige onderneming. De hierdoor verkregen gegevens zullen met elkaar worden vergeleken om zo eventuele leereffecten aan te kunnen tonen. Als in het algemeen blijkt dat ondernemers bij de start van hun huidige onderneming aan meer belangrijke kritische succesfactoren voldoen dan tijdens de vorige onderneming zal de conclusie kunnen luiden dat er sprake is van leereffecten.

In paragraaf 5.3.1 zijn de vijf concurrentiekrachten genoemd die volgens Porter constant inwerken op de onderneming. Door te vergelijken hoe de ondernemers met deze krachten om zijn gegaan in hun respectievelijke gefailleerde en hun huidige onderneming wordt geprobeerd leereffecten aan te tonen. Als de algemene tendens is dat ondernemers in hun huidige onderneming beter met deze krachten om gaan, zal de conclusie getrokken kunnen worden dat er op dit gebied sprake is van leereffecten.

In paragraaf 5.3.2 zijn ten slotte de zeven afdelingen/functies genoemd waaruit een organisatie is opgebouwd waarvan er vijf gebruikt zullen worden.

Voor deze vijf afdelingen/ functies zal achterhaald worden in hoeverre de ondernemer zijn zaken voor elkaar had in zijn gefailleerde respectievelijk zijn huidige onderneming. Mocht hieruit de conclusie volgen dat een ondernemer in het algemeen in zijn huidige onderneming zijn zaakjes beter voor elkaar heeft dan zal de conclusie kunnen zijn dat er sprake is van leereffecten.

Volgens de definitie van optimaal leren uit hoofdstuk 3 moeten de veranderingen, aan de hand waarvan de leereffecten zullen worden aangetoond, welbewust door de ondernemer geïmplementeerd zijn en niet op basis van toevalligheid.

6. Resultaten

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Allereerst volgt in paragraaf 6.2 een beschrijving van de steekproef. Daarna volgen in paragraaf 6.3 de resultaten en inzichten aan de hand van het model uit paragraaf 5.2, de succesfactoren vóór de start van de onderneming. Vervolgens wordt in paragraaf 6.4 ingegaan op de in paragraaf 5.3 genoemde succesfactoren gedurende de loop van de onderneming. In paragraaf 6.5 komen in het kort de belangrijkste zaken naar voren die de interviews met de curatoren en de mensen van de brancheorganisaties hebben opgeleverd. Naar aanleiding van paragraaf 6.3, 6.4 en 6.5 zullen in paragraaf 6.6 de belangrijkste inzichten die verkregen zijn met betrekking tot de leer-effecten gepresenteerd worden. Hoofdstuk 6 wordt ter illustratie gecomplementeerd door een tweetal casestudies. Hierin komen de situaties van twee geïnterviewde ondernemers uitgebreid aan bod.

6.2 Beschrijving steekproef

De negen ondernemers die voor het onderzoek zijn geïnterviewd waren verspreid over het hele land gevestigd en het waren allemaal mannen. In tabel

6.1 is aangegeven uit welke sectoren de geïnterviewde ondernemers afkomstig waren.

Twee dingen vallen op. Ten eerste zijn ondernemingen uit de bouw enigszins oververtegenwoordigd maar dit berust, gezien de kleine steekproef, zeer waarschijnlijk op toevalligheid. Figuur 2 in paragraaf 2.2 laat dan wel zien dat er in de bouw relatief veel faillissementen voorkomen maar niet zo extreem veel als het hier lijkt. Het tweede dat opvalt is dat 5 ondernemers bij de herstart hebben gekozen om in dezelfde branche actief te blijven als waarin ze failliet werden verklaard. Hier wordt in paragraaf 6.3 nog op ingegaan.

Alle ondernemers zijn in een relatief kleine regio actief in Nederland, uitgezonderd degene die in de transportsector zit, die actief is in grote delen van Europa. Dit beeld verandert als gekeken wordt naar de vorige onderneming. Toen waren behalve degene uit de transportsector nog drie andere ondernemers in het buitenland actief. Twee daarvan hadden naast Nederland ook Duitsland als werkterrein en de derde was naast Nederland ook in Luxemburg en Frankrijk actief. De verklaring voor dit verschil moet waarschijnlijk gezocht worden in het voorzichtige gedrag dat de herstarter kenmerkt.

Tabel 6.1 Verdeling geïnterviewde ondernemers naar sector

Ondernemer	Branche vorige onderneming	Branche huidige onderneming
1	Bouw	Bouw
2	Bouw	Bouw
3	Bouw	Bouw
4	Industrie	Industrie
5	Transport	Transport
6	Recreatie	Bouw
7	Landbouw	Bouw
8	Handel	Diensverlening
9	Handel	Horeca

De start van de vorige onderneming lag voor zeven ondernemers in de periode 1987-1995. De andere twee ondernemers startten hun vorige onderneming in 1925 en 1977 maar dit waren dan ook familiebedrijven. Het faillissement van de vorige onderneming lag voor alle geïnterviewden in de periode 1991-1996. Alle ondernemers startten hun huidige onderneming in de periode 1994-1999. Het aantal personeelsleden in hun vorige onderneming lag voor de geïnterviewden tussen de 1 en 60 bij de start en tussen de 1 en de 65 bij het faillissement. Hierbij moet aangetekend worden dat het hoge aantal van 60 en 65 een uitschieter is ten opzichte van de andere 8 ondernemingen. Dit is te verklaren door het feit dat het hier een reeds jaren bestaande onderneming betrof die door de ondernemer in kwestie was overgenomen van zijn vader.

De ondernemer die met zijn vorige onderneming onder andere in Luxemburg gevestigd was, noemde het verschil in het rechtssysteem tussen Nederland en Luxemburg als een reden die geleid heeft tot het versneld bergafwaarts gaan van zijn onderneming. Hij meende een goede zet te doen door de boedel van een Luxemburgse leverancier over te nemen toen deze failliet ging. Na de overname verdwenen er plotseling grote delen van de boedel, meegenomen door personeel dat nog geld tegoed had van hun Luxemburgse werkgever. Hij kon in geen van beide landen aangifte doen van diefstal van zijn boedel, omdat over en weer gezegd werd dat hij bij de andere partij moest zijn. Dit is voor deze ondernemer één van de redenen om niet meer in het buitenland zaken te doen.

In hun huidige onderneming ligt het aantal personeelsleden tussen de 1 en 12 werknemers. Dit is deels te verklaren door de relatief jonge leeftijd van de ondernemingen en deels door het voorzichtige gedrag van de herstarter in het algemeen (zie ook paragraaf 4.2). In acht gevallen werd het faillissement door de ondernemers zelf aangevraagd en in het negende geval werd

het faillissement aangevraagd door twee leveranciers. Dit is, omdat het niet overeenkomt met de cijfers uit paragraaf 2.2, waarschijnlijk te wijten aan de kleine streekproef.

6.3 Succesfactoren vóór de start van de eerste onderneming: de resultaten

De resultaten van de diepte-interviews met betrekking tot de succesfactoren vóór de start van de gefailleerde en de geherstarte onderneming zijn bijeengebracht in tabel 6.2.

Het eerste dat meteen opvalt is dat de ondernemers de tweede keer duidelijk minder startkapitaal gebruiken terwijl voldoende startkapitaal bij de ondernemingsgebonden kritische succesfactoren het vaakst genoemd wordt (paragraaf 5.2). Dit voorzichtige gedrag komt voort uit de negatieve ervaring die de ondernemers gehad hebben met hun schuldeisers. Ze willen zo min mogelijk afhankelijk zijn van anderen. Ondernemers hebben dus geleerd dat ze een faillissement nooit meer mee willen maken. Het voorzichtige gedrag is op te vatten als een 'avoidance' respons om een volgend faillissement te voorkomen. Dit is dus niet bepaald een positieve manier van leren.

Bij een herstart lijkt de economische timing beter te zijn. Uit de antwoorden kwam echter duidelijk naar voren dat dit meer toevallig is dan dat men de start nadrukkelijk heeft gepland. Hier kan dus weinig over gezegd worden.

Een ander opvallende punt is een niet zo wonderlijk feit. Omdat de ondernemers herstarters zijn, beschikken ze bij de tweede start per definitie over ondernemerservaring, terwijl geen van allen dit had voor de start van de eerste

onderneming.
In het verlengde hiervan ligt het feit dat bijna alle ondernemers de nodige branche ervaring hebben. Maar omdat dit voor zowel de eerste als de huidige on-

derneming geldt, is hier geen sprake van een leereffect.
Voorts leidt het voorzichtige gedrag ertoe dat ondernemers liever niet meer met een partner een onderneming

Tabel 6.2 Resultaten diepte-interviews op een aantal succesfactoren vóór de start van de gefailleerde onderneming en de geherstarte onderneming

Succesfactor	Aantal ondernemers van	
	gefailleerde onderneming	geherstarte onderneming
Leeftijd bij start		
15-25	2	
26-30	3	2
31-35	3	0
36-45	1	6
46-50	0	1
Startkapitaal*		
0	5	6
1 - 50.000	2	3
50.000 – 100.000	1	0
> 100.000	1	0
Economische timing**	6	9
Opleidingsniveau		
LBO	3	3
MBO	3	3
HBO	3	3
Opleidingsrichting		
Alfa	7	7
Bèta	2	2
Ondernemerservaring	0	9
Branche ervaring***	8	8
Marketingervaring****	0	-
Aantal partners		
0	5	8
1	3	1
3	1	0
Planning	4	5
Starterscursus KvK	0	0
Regelmatig raadplegen ondernemingsplan	4	5

* Ondernemers die zonder startkapitaal begonnen zijn, hebben hun materiaal op afbetaling gekocht en betaald van hun eerste opgeleverde werk. Dit zijn vooral de ondernemers in de bouw.

** Het cijfer geeft het aantal ondernemers weer dat de onderneming startte ten tijde van economische voorspoed in zijn branche.

*** Acht ondernemers waren voor de start van hun eerste onderneming in loondienst in dezelfde branche als waarin ze hun onderneming startten en bezaten dus al branche ervaring.

**** De geïnterviewden doen over het algemeen niet aan marketing uitgezonderd de mond-op-mond reclame. Ze geven aan dat het vinden van klanten geen probleem is, zie ook paragraaf 6.3.2

starten maar ervoor kiezen om alles alleen te doen. Dit is net als met het startkapitaal een negatief leereffect, voortkomend uit de slechte gevoelens die de ondernemers hebben over een faillissement. Waar dat mogelijk is, besluiten ze dus elke factor die niet per sé nodig is voor een herstart en die wel invloed kan hebben op de bedrijfsvoering, uit te sluiten.

Ook blijkt een ondernemingsplan bij relatief veel ondernemers nog niet tot de standaarduitrusting van een ondernemingsstart te horen. Wel geven alle ondernemers aan dat ze de planning in hun hoofd goed op een rijtje hebben maar het was wel duidelijk dat deze erg korte termijn gericht is. Ze durven blijkbaar niet al te ver in de toekomst te kijken omdat hun ambitieuze plannen de eerste keer ook niet uitkwamen. De ondernemers die wel een plan hebben geschreven, kijken dit ook regelmatig in maar omdat ze dat bij beide ondernemingen deden is hier geen sprake van een leereffect. Het laatste opvallende punt is dat zowel bij de eerste als de tweede onderneming geen gebruik wordt gemaakt van een cursus bij de KvK, hoewel één ondernemer wel aangaf een andere starterscursus te hebben gevolgd maar

dit was voor de start van zijn eerste onderneming.

6.3 Succesfactoren gedurende de loop van de onderneming; de resultaten

In deze paragraaf volgt een uiteenzetting van de resultaten betrekking hebbend op de vijf concurrentiekrachten volgens Porter en de organisatieafdelingen. De resultaten worden gepresenteerd in een tabel waarin het verschil tot uitdrukking komt tussen de eerste en de huidige onderneming. Als eerste komen in paragraaf 6.3.1 de resultaten met betrekking tot Porter aan de orde. Daarna volgen in paragraaf 6.3.2 de resultaten met betrekking tot de organisatieafdelingen.

6.3.1 Succesfactoren naar aanleiding van Porter

De resultaten van de diepte-interviews met betrekking tot Porters concurrentiefactoren gedurende de loop van de gefailleerde en de geherstarte onderneming zijn bijeengebracht in tabel 6.3. Deze laat niets aan duidelijkheid te wensen over. Op alle punten scoren de ondernemers met hun huidige bedrijf beter en dan met name op het gebied van afnemers en leveranciers.

Tabel 6.3 Resultaten diepte-interviews op Porters concurrentiefactoren gedurende de loop van de gefailleerde onderneming en de geherstarte onderneming

Concurrentiefactor	Reden faillissement*	Gefailleerde onderneming			Geherstarte onderneming		
		slecht	matig	goed	slecht	matig	goed
Rekening houden met concurrenten	4	3	4	2		5	4
Kiezen van en afspraken met afnemers	4	4	2	2			9
Kiezen van en afspraken met leveranciers	2	1	4	2		1	7
Rekening houden met potentiële toetreders	1	2	5	1	1	5	2
Rekening houden met innovatie	1	2	1	1		1	4

Toelichting 1: Het eerste getal 4 in de tabel betekent dat voor vier ondernemers de reden van het faillissement lag in het slecht rekening houden met de concurrentie. Er konden meerdere redenen genoemd worden voor het faillissement. Het eerste getal 3 in de horizontale rij geeft aan dat drie ondernemers in hun vorige onderneming slecht rekening hielden met de concurrentie. Als de getallen voor slecht, matig en goed niet optellen tot negen dan betekent dit dat een bepaalde concurrentiekracht niet van toepassing was op alle negen ondernemers. Een adviseur heeft bijvoorbeeld geen leveranciers.

Toelichting 2: De kwalificaties slecht, matig en goed zijn verkregen door het groeperen van de antwoorden van de ondernemers.

* Er konden meerdere redenen genoemd worden waardoor de getallen niet optellen tot negen.

De ondernemer heeft alles veel beter geregeld en er is dus duidelijk sprake geweest van leereffecten. Daar de verbeterpunten vooral liggen op de vlakken waaraan ook het faillissement te wijten was, is deze conclusie des te sterker.

Waar de ondernemers in hun vorige onderneming nogal eens naïef te werk gingen door te denken dat betaling aan leveranciers wel even kon wachten maar tegelijk wel verwachtten dat hun afnemers snel zouden betalen, maken ze nu betere afspraken. Ze werken nu vaak met automatische incasso en schriftelijke afspraken. Slechts op het punt van de potentiële toetreders is er niet een duidelijke verbetering. Waarschijnlijk komt dit doordat ondernemers niet in staat zijn zich hier een beeld van te vormen en ontwaren ze deze potentiële pas als het al concurrenten zijn. Ook is het achter-

Eén van de geïnterviewde herstarters uit de bouw gaf aan dat hij in zijn vorige onderneming 'maar wat deed' en zich niet al te druk maakte als een afnemer niet op tijd betaalde. 'Ik was te goed van vertrouwen en dacht dat komt nog wel'. Nu is dat allemaal veranderd. Hij wint informatie in over de kredietwaardigheid van zijn klanten en zorgt dat hij altijd schriftelijke afspraken over betalingen heeft. Deze betalingen worden nu, anders dan bij zijn vorige onderneming, automatisch geïncasseerd. Deze ondernemer heeft geleerd dat hij veel harder achter zijn geld aan moet, dat hij beter moet kijken met wie hij in zee gaat en zich minder druk moet maken over allerlei regeltjes die de overheid heeft bedacht. 'Anderen doen dit ook niet en waarom zou je je bedrijf riskeren door te eerlijk te zijn?'. De eerste twee leereffecten zijn duidelijk positief te noemen, terwijl het laatste duidelijk een negatief leereffect is. Dit komt voort uit één van de redenen waarom deze ondernemer failliet is gegaan. Hij kreeg namelijk plotseling te maken met concurrentie die veel goedkoper was dan hij. Dit kon omdat ze hun werknemers zwart betaalden. De ondernemer heeft dit wel gemeld maar hierop werd pas gereageerd toen het voor hem al te laat was.

halen van informatie over potentiële toetreders in het algemeen duur en tijdrovend.

Een andere geïnterviewde noemde als één van de oorzaken van het faillissement van zijn vorige onderneming dat hij niet goed is ingesprongen op de toegenomen concurrentie in zijn branche. Hiervan heeft hij geleerd dat je moet luisteren naar wat de markt vraagt en hier snel op in moet springen voordat anderen je voor zijn. Diversificatie is voor hem een sleutelbegrip geworden. 'Je moet niet te afhankelijk zijn van één product'. Hij is bijvoorbeeld actief op de vleesmarkt en is op de huidige crisis op deze markt (BSE, MKZ) ingesprongen door meer vegetarisch voedsel en kip aan te bieden.

6.3.2 Succesfactoren naar aanleiding van de organisatiefuncties; de resultaten

In tabel 6.4 worden de resultaten gepresenteerd met betrekking tot de ondernemingsafdelingen/-functies. Hierbij moet opgemerkt worden dat bijna geen enkele ondernemer zijn onderneming ook daadwerkelijk had opgedeeld in afdelingen. Het is eerder een manier om aan te geven waar bepaalde beslissingen op van toepassing zijn in de bedrijfsvoering.

Ook uit deze tabel vallen de conclusies eenvoudig af te lezen. Vooral op het gebied van de planning en personeel en organisatie hebben de ondernemers hun zaken beter voor elkaar. Dit zijn zeer duidelijke leereffecten, temeer daar hier ook meestal een reden van het faillissement lag. In hun vorige onderneming deden de meeste ondernemers nauwelijks aan planning. Waar ze dachten een mogelijkheid te zien probeerden ze deze ook meteen uit te buiten. In de huidige onderneming gaat alles met meer beleid.

Op het gebied van personeel en organisatie heeft men geleerd dat personeelsleden met een vast contract een blok aan het been kunnen zijn. Ze nemen geen of minder vast personeel meer in

Tabel 6.4 Resultaten diepte-interviews m.b.t. ondernemingsafdelingen/-functies gedurende de loop van de gefailleerde en de geherstarte onderneming

Reden faillissement Organisatieafdeling/-functie	Gefailleerde onderneming			Geherstarte onderneming		
	slecht	matig	goed	slecht	matig	goed
Marketing	1	2			1	1
Planning	4	6	3		4	5
Personeel en Organisatie	3	5	1	4		9
Productie	1			1		
Financiën	1	1	3	5	2	7

Toelichting: Zie toelichting bij tabel 6.3.

dienst en proberen hun personeelsleden ook meer te motiveren en bij de bedrijfsvoering te betrekken. Aan mar-

Eén van de geïnterviewden dacht met zijn vorige onderneming een geweldig idee te hebben. Hij zou verse pastas gaan maken voor de Nederlandse supermarkten. Met een starterscursus achter de rug, een prijs voor zijn ondernemingsplan, lovende woorden van de politiek en zelfs een bezoek aan Italië ging deze ondernemer van start. Maar de ondernemer had zich duidelijk geen goed beeld van de Nederlandse markt verschaft want er zijn hier drie inkooporganisaties actief die alleen zeer grote hoeveelheden willen afnemen en dit was voor de ondernemer onmogelijk. Rechtstreekse levering aan de supermarkten ging ook niet door, want ook al vonden ze het een mooi product, als puntje bij paaltje kwam lieten ze het afweten. Dit is duidelijk een voorbeeld van slechte planning en de ondernemer heeft hier danig van geleerd. Hij heeft nu een adviesbureau en zorgt dat er een afspraak is voordat hij zich in een avontuur werpt.

Een faillissement is vaak het gevolg is van meerdere oorzaken of enkele oorzaken die elkaar opvolgen. Een geïnterviewde die zowel met zijn huidige als met zijn vorige onderneming in de bouw actief was, gaf als oorzaken van zijn faillissement een te snelle groei in combinatie met het overhaast in dienst nemen van slecht personeel. Dit is duidelijk een voorbeeld van twee oorzaken die elkaar opvolgen. Door de slechte planning van de groei moest er snel personeel bij aangenomen worden. Maar op het gebied van P&O is dit niet goed gebeurd. Uit de combinatie van deze twee factoren volgde het faillissement en de ondernemer heeft hier twee lessen uit getrokken. Ten eerste kijkt hij meer vooruit en plant dingen beter. Ten tweede kiest hij bewust voor minder personeel, wat overeenkomt met het voorzichtige gedrag dat de herstarter kenmerkt.

keting hoeven de meeste ondernemers niet te doen omdat ze bijna allemaal aangeven dat het werk vanzelf aan komt waaien. De financiën waren en zijn bij de meeste ondernemers goed geregeld. Ze zeggen dat ze goedkoop in weten te kopen en ook goede marges op hun producten krijgen. De meeste ondernemers hebben nu een betere relatie met hun accountant die hen ook in bepaalde zaken adviseert. De huidige bedrijven zijn financieel allemaal gezond.

Case 1

Ondernemer A is 47 jaar en heeft een opleiding aan de LTS afgerond en een cursus aannemer gevolgd. Voor zijn eerste onderneming heeft hij geen starterscursus gevolgd maar wel een ondernemingsplan geschreven. De onderneming werd in 1989 opgericht als eenmanszaak zonder startkapitaal. Omdat de opdrachtgevers direct betaalden was dit niet nodig. De onderneming richtte zich op onderaanneming in de bouwsector. Op zijn top waren er 40 á 50 mensen in vaste dienst.

In 1994 vroeg ondernemer zijn faillissement aan. De hoofdoorzaken van het faillissement waren te snelle groei in combinatie met het aanboren van de Duitse markt. De ondernemingscultuur is daar anders dan in Nederland en waarschijnlijk heeft ondernemer A dit enigszins onderschat. Ondernemer A hoorde van het vele werk in Duitsland en is hier zonder al te veel onderzoek ingesprongen. Dat ging eerst erg goed maar toen twee hoofdaannemers niet betaalden, kwamen de problemen. Omdat andere hoofdaannemers hier lucht van kregen, besloten zij ook niet te betalen omdat ze verwachtten dat ondernemer A het niet zou redden. Dit had voor hen het voordeel dat ze voor werk dat al uitgevoerd was niet meer hoefden te betalen.

Ondernemer A heeft een vieze smaak aan het faillissement overgehouden omdat er wel alles aan gedaan wordt om de schuldeisers van hun vorderingen te voorzien maar van de schuldenaars hoor je nooit meer wat. Was namelijk het bedrag dat ondernemer A nog te vorderen had van de hoofdaannemers weggestreept tegen het bedrag dat hij zelf nog moest betalen aan zijn afnemers dan zou er helemaal niet zo'n grote schuld over zijn gebleven. Ondernemer A vindt dat een curator door gebrek aan kennis van het reilen en zeilen in de branche niet in staat is het te vorderen bedrag binnen te krijgen. Hoofdaannemers maken van het gebrek aan kennis gebruik door te stellen dat ze niet willen betalen omdat ondernemer A iets niet goed uitgevoerd zou hebben. In plaats daarvan sturen zij juist rekeningen naar de curator waarin staat dat ze nog geld krijgen wegens gebreken in het werk van hun onderaannemer, de omgekeerde wereld dus. Door de curator kan dit niet worden weerlegd wegens gebrek aan kennis en dus gebeurt er helemaal niets.

De grootste fout van ondernemer A is geweest dat hij zijn personeel graag wilde houden toen er wat minder werk voorhanden was in Nederland. Hij besloot toen naar Duitsland te gaan maar had achteraf beter personeel kunnen ontslaan.

De omzet van de vorige onderneming was van de start tot aan het faillissement gegroeid tot 4 miljoen gulden. De schuld die ondernemer A ten tijde van het faillissement had was fl. 1,1 miljoen terwijl hij nog fl. 800.000 te vorderen had. De schuldeisers hebben niet veel van hun geld teruggezien. De jaren na het faillissement waren een hel omdat elke verdiende cent direct naar de belasting ging.

In 1994 is ondernemer A weer gaan werken en in 1999 heeft hij zijn huidige onderneming opgericht waarvan zijn dochter eigenaar is. Deze onderneming bestaat uit 2 holdings met daaronder een BV. Ook hiervoor is een ondernemingsplan geschreven. Door de WSNP zal ondernemer A in 2002 eindelijk verlost zijn van de belastingdienst die nog steeds geld wil vanwege het faillissement. Zonder zijn dochter, die rechten gestudeerd heeft, was er echter nooit een regeling via de WSNP gekomen omdat hij daar niet op is geweest en omdat de mensen die de aanvraag moeten behandelen te weinig kennis van zaken hebben.

Voor de start van zijn huidige onderneming had ondernemer A geen voorinvestering nodig. Ondernemer A is nu zelf hoofdaannemer en heeft daardoor slechts 3 man personeel. Met de onderaannemers maakt hij betere afspraken dan

de hoofdaannemers vroeger met hem deden. Marketing is eigenlijk niet nodig omdat er vreselijk veel werk is. Een goed afgeleverd bouwwerk is nog altijd de beste manier om volgende opdrachten binnen te krijgen. De omzet wordt inmiddels al weer begroot op 1,5 á 2 miljoen gulden. Ondernemer A anticipeert met zijn huidige onderneming ook beter op marktomstandigheden, hij kijkt meer vooruit dan hij vroeger deed.

Ondernemer A vindt dat ondernemers aangeemoedigd moeten worden eerder moeilijkheden te melden. Nu schamen ze zich nog te veel en ploeteren door tot ze niet meer verder kunnen. Dit melden zou dan bijvoorbeeld bij de brancheorganisatie moeten gebeuren. Als de brancheorganisatie ziet dat de onderneming levensvatbaar is middels een kleine ingreep kan ze op basis daarvan advies geven. Dit moet dan wel in alle stilte gebeuren want als anderen horen dat het even moeilijk gaat met een bepaalde onderneming, trekken ze zich massaal terug en gaat de onderneming alsnog failliet. Ook zou bij een faillissement óf een curator aangesteld moeten worden met meer kennis van de branche óf er zou iemand met hem mee moeten lopen vanuit de branche. De curator moet dan zorgen dat zowel schuldeisers als schuldenaars bij het geheel betrokken worden zodat niemand zijn verantwoordelijkheid ontloopt.

De gefailleerde moet daarnaast uit zijn isolement gehaald worden en licht aan het einde van de tunnel kunnen zien. Door de psychische druk die een faillissement met zich meebrengt, komt een ondernemer in zijn stoel terecht waar vervolgens maar 1 op de 100 weer uitkomen. Hierdoor gaat verschrikkelijk veel ervaring en kennis verloren. Er is dus meer initiatief vanuit de samenleving geboden om een gefailleerde te helpen. Een andere geïnterviewde ondernemer vulde dit aan door te stellen dat als er ergens iemand failliet gaat er direct iemand op afgestuurd moet worden die de nodige psychische ondersteuning kan verlenen. De harde klap die een faillissement psychisch met zich meebrengt, wordt door de samenleving niet onderkend.

Samenvattend kan gezegd worden dat ondernemer A vooral voorzichtiger is geworden. Ook kijkt hij beter vooruit, heeft betere afspraken met leveranciers en afnemers en heeft maar weinig personeel omdat hij nu hoofdaannemer is. Daarnaast vindt ondernemer A dat een gefailleerde meer steun moet krijgen vanuit de samenleving. Een faillissement is namelijk inherent aan een samenleving met een grote bedrijvigheid. De kennis, die een ondernemer

die failliet gaat heeft, mag voor de samenleving niet verloren gaan. Van alle kanten worden starters gestimuleerd maar als het dan een keer mis gaat, geeft niemand thuis behalve degene die nog geld tegoed heeft. Tevens moeten bij een faillissement alle betrokken partijen, door een curator met kennis van zaken, nagetrokken worden, zodat niemand zijn verantwoordelijkheid ontloopt.

Case 2

Ondernemer B, 45 jaar, heeft zijn huidige transportbedrijf ongeveer 5 jaar geleden opgericht. Hij heeft anderhalf jaar hoger beroeps-onderwijs gevolgd en de papieren voor het transportbedrijf. Na het faillissement heeft hij geen aanvullende opleidingen gevolgd. Zijn vorige onderneming, ook een transportbedrijf, was een familiebedrijf dat ongeveer 75 jaar geleden werd opgericht. Dit bedrijf werd in 1996 failliet verklaard, waarna ondernemer B een doorstart maakte met zijn huidige onderneming. De oorzaken van het faillissement van het transportbedrijf waren volgens de ondernemer een hoog ziekteverzuim en vergrijzing van het personeel. De hoogte van het ziekteverzuim van het personeel bedroeg ongeveer 20%. Dit werd met name een groot probleem toen de bedrijven zelf moesten gaan opdraaien voor de ziektekosten van het personeel. Daarnaast speelde ook de slechte markt een rol. Er waren in de transportsector veel aanbieders en de marges waren klein. In 1996 is het faillissement van de onderneming door het bedrijf zelf aangevraagd. Op dat moment waren er bij het transportbedrijf 65 mensen in dienst. De afnemers hebben volgens B weinig gemerkt van het faillissement, ze zijn allemaal nog steeds klanten van het huidige bedrijf. De afnemers zijn van groot belang voor de onderneming maar zijn niet van invloed geweest op het faillissement. In geval van een opdracht moet een afnemer voorgefinancierd worden, dit levert geen problemen op, B kent zijn afnemers goed en heeft er een goede relatie mee. Zowel tijdens de vorige als de huidige onderneming heeft dit geen problemen opgeleverd.

Een andere factor die van groot belang is, is de concurrentie. Er zijn veel aanbieders en de marges zijn klein. Dit was al zo ten tijde van het faillissement en ook nu is er nog veel concurrentie. Volgens B is de concurrentie aan de ene kant zwaar omdat er veel aanbieders zijn en er om elke vracht wordt gestreden. Aan de andere kant is samenwerking tussen de concurrenten noodzakelijk om het hoofd boven water te houden. De reden voor de noodzaak tot samenwerking is dat het vaak gaat om kleine

partijen die vervoerd moeten worden. Het gevolg hiervan is dat de vrachtwagens niet helemaal vol zitten. Aangezien de marges klein zijn, levert het niet genoeg op om met halfvolle vrachtwagens te gaan rijden. Als bijvoorbeeld een kleine vracht naar Bonn moet, is het noodzakelijk er een andere vracht bij te zoeken die ook naar Bonn moet. Hiervoor doen de transportbedrijven een beroep op elkaar. Het nadeel hiervan is dat de klanten soms langer moeten wachten terwijl ze juist een snelle bezorging willen. Je moet dus oppassen dat je geen ontevreden klanten krijgt. Om te zorgen dat dit toch allemaal zo snel mogelijk verloopt, wordt er in de onderneming gebruik gemaakt van computers en de vrachtwagens zijn voorzien van mobiele telefoons. Deze twee zaken zijn essentieel voor een goede planning. In de vorige onderneming had de modernisering wel beter gekund, eigenlijk was de vorige onderneming te lang blijven hangen in de oude manier van werken.

Het personeel heeft een belangrijke rol gespeeld in het faillissement van de vorige onderneming. De kosten werden te hoog door het hoge ziekteverzuim en de moeilijke markt. Om dit soort problemen te voorkomen heeft B ervoor gekozen om de huidige onderneming kleiner op te zetten. Er rijden tien vrachtwagens en er zijn 12 medewerkers. De onderneming opereert in een niche markt en houdt zich alleen bezig met het vervoer van bouwmaterialen. B heeft niet de intentie de onderneming te laten groeien en meer personeel aan te trekken. Er is bewust gekozen voor een kleiner bedrijf zodat de risico's beperkt blijven en alles goed overzichtelijk is. Indien er meer werk is dan de onderneming aankan, wordt dit door B uitbesteed. Er zal alleen personeel bij worden aangenomen indien er een vast contract zou komen met een nieuwe afnemer.

De huidige onderneming wordt gefinancierd door een goede bekende van B. Deze bekende heeft ook zeggenschap in de onderneming. Er is niet geprobeerd om een financiering bij een bank te krijgen. De vorige onderneming was wel gefinancierd door een bank. Volgens B is de financiering nooit een probleem geweest, de kosten met betrekking tot de financiering van de vorige onderneming zijn vergelijkbaar met die van de huidige onderneming.

De verbeterpunten van de huidige onderneming ten opzichte van de vorige zijn volgens B dat er bewust is gekozen voor een low budget opzet van de onderneming. De onderneming heeft minder personeel in dienst dan de vorige onderneming en er is gekozen voor een goedkope

vestigingsplaats. De onderneming is gevestigd op een industrieterrein. Het pand is eigendom en bestaat uit een kantoor en een loods. In het kantoor is de onderneming gevestigd, de naast gelegen loods wordt verhuurd aan derden. De vorige onderneming was gevestigd in een duur pand dat werd gehuurd. Dit was moeilijk op te brengen op het moment dat het minder ging met de onderneming. Al met al is er in de huidige onderneming scherp ingekocht waardoor de kosten laag gehouden kunnen worden. De onderneming doet het op dit moment goed.

De algemene lessen die B heeft getrokken uit het faillissement zijn dat het beter is om weinig personeel in dienst te nemen en dat je heel voorzichtig moet zijn met het aantrekken van extra personeel want het is altijd een risico.

6.4 Interviews curatoren en brancheorganisaties

Omdat het in het begin erg lastig was om herstarters te vinden, is besloten tot het interviewen van curatoren en mensen van brancheorganisaties. Dit heeft echter niet zo veel opgeleverd. De geïnterviewden zeiden allemaal dat ze weinig tot geen inzicht hebben in de leereffecten bij herstarters. Wel konden ze iets zeggen over gefailleerden. Van de curatoren vonden er twee dat een ondernemer niets leert van een faillissement en de beide branchevertegenwoordigers waren het hiermee eens. Als redenen voor een faillissement noemden ze het slecht inspringen op marktontwikkelingen, een gebrek aan organisatorisch inzicht, slechte planning en in het algemeen te weinig managementkwaliteiten. Dit komt goed overeen met hetgeen is vermeld in paragraaf 2.4.2.

6.5 Verworven inzichten met betrekking tot de leereffecten

Samenvattend kan tot enkele duidelijke leereffecten met betrekking tot de geïnterviewde ondernemers geconcludeerd worden.

Omdat ondernemers ten tijde van financiële moeilijkheden niet geconfronteerd willen worden met een bank of andere kredietverschaffers kiezen ze ervoor om bij een herstart zonder startkapitaal of met eigen spaargeld van start te gaan.

Herstarters hebben ondernemerservaring en starten meestal weer in dezelfde branche waardoor ze ook branche-kennis bezitten.

Daarnaast maken herstarters veel betere afspraken met hun leveranciers en afnemers zodat ze niet met onverwachte zaken worden geconfronteerd terwijl ze tegelijkertijd de afhankelijkheid van deze afnemers en leveranciers verminderen door met meer afnemers en leveranciers dan voorheen zaken te doen. Ook worden deze leveranciers en afnemers beter gekozen bijvoorbeeld door informatie over hen in te winnen bij andere ondernemers of bij kredietbeoordelingsmaatschappijen. Herstarters hebben daarnaast een beter beeld van de concurrentie en kunnen deze ook beter aan door een scherper in- en verkoopbeleid en door meer te diversifiëren. Herstarters plannen ook beter en gaan minder impulsief aan de slag. Ze doen liever geen zaken meer in het buitenland.

Ten slotte neemt een herstarter minder personeel in dienst, het liefst zonder vast contract. Dit personeel wordt beter gemotiveerd door ze meer bij de bedrijfsvoering te betrekken.

Het kiezen voor minder startkapitaal, het aantrekken van minder personeel en het mijden van het buitenland komt voort uit de negatieve gevoelens die voortvloeien uit het faillissement en ze zouden dan ook bestempeld kunnen worden als negatieve leereffecten. Dit voorzichtige gedrag van de herstarter

was ook al als belangrijkste conclusie naar voren gekomen in eerdere onderzoeken (zie paragraaf 4.2). Hier wordt dit beeld nogmaals bevestigd.

De andere leereffecten komen voort uit het feit dat de herstarter gewoon een betere ondernemer is geworden en dus zijn bedrijfsvoering beter voor elkaar heeft. Dit zijn dan ook positieve leereffecten.

7. Samenvatting en aanbevelingen

7.1 Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd om het inzicht te verdiepen in de leereffecten van een ondernemer van een eerder faillissement en op welke wijze dit tot uitdrukking komt in de bedrijfsvoering van zijn huidige onderneming. Dit in verband met een eventueel heersend stigma op falen in de Nederlandse samenleving. Mocht het namelijk zo zijn dat een herstarter wel degelijk dingen heeft geleerd en dit ook in de praktijk brengt, dan is een stigma op falen onterecht.

Eerder onderzoek heeft enkele duidelijke leereffecten aangetoond, zowel negatieve als positieve. Tot de negatieve leereffecten behoren het aannemen van minder personeel, het gebruiken van minder startkapitaal en het qua omzet kleiner laten zijn van de onderneming. Dit werd allemaal onder de noemer voorzichtig of risicomijdend gedrag geplaatst. Positieve leereffecten die naar voren zijn gekomen zijn dat een herstarter uiteindelijk toch een qua omzet grotere onderneming heeft en dat hij in staat is ook per werknemer meer omzet te halen.

In dit onderzoek is dieper op de leereffecten ingegaan en uit de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat er bij de ondernemers veel leereffecten zijn opgetreden. Eén van de opvallendste leereffecten die naar voren zijn gekomen is dat herstarters de tweede keer voorzichtiger zijn. Ze kiezen bewust voor een kleinere, overzichtelijker onderneming en starten met minder kapitaal. Dit beeld bevestigt dus de eerdere onderzoeken die er op dit gebied zijn gedaan. Daarnaast lijken herstarters over het algemeen liever geen zaken meer te doen in het buitenland. Dit zijn

allemaal negatieve leereffecten onder de noemer 'nooit meer een faillissement'.

Er zijn echter ook duidelijk positieve leereffecten gebleken die voortkomen uit het feit dat de herstarter meer ervaring heeft en daardoor een betere ondernemer is geworden. De herstarter maakt vooral betere afspraken met alle betrokken partijen. Daarnaast plant hij beter en heeft hij op het gebied van personeel en organisatie zaken beter in de hand.

7.2 Aanbevelingen

Al met al kan op basis van de onderzoeksresultaten geconcludeerd worden dat er gereede aanleiding bestaat om het maatschappelijke aanzien van gefailleerde ondernemers te verbeteren. Weliswaar hebben zij gefaald, maar een deel van de gefailleerden heeft daar wel lering uit getrokken en zou bij een herstart succesvol kunnen zijn. De maatschappij moet hen meer positief tegemoet treden en hen een eerlijke kans geven om te bewijzen dat zij wel degelijk goede ondernemers zijn. Daartoe zouden onnodige barrières in de regelgeving en anderszins voor een herstart zoveel mogelijk moeten worden weggenomen.

Ten eerste was voor de meeste ondernemers het faillissement een erg ingrijpende ervaring waar ze slechts met enorm veel wilskracht bovenop zijn gekomen. Voor deze ondernemers zou het nuttig zijn geweest als er een vorm van opvang bestond. Hierbij kan men denken aan een soort helpdesk of informatiepunt voor gefailleerden bij bijvoorbeeld de Kamers van Koophandel of de brancheorganisaties. Dat hier be-

hoeft aan bestaat blijkt uit het feit dat enkele ondernemers aangaven dat ze na de uitspraak van het faillissement als een zoutzak in de stoel zijn beland zonder ook maar enige lust tot actie. Het lijkt erop dat de gevolgen van een faillissement door de samenleving worden miskend.

Ten tweede zouden starters nog meer gestimuleerd kunnen worden zich goed voor te bereiden, voordat ze hun onderneming opzetten. Vier ondernemers noemden bijvoorbeeld de planning als één van de redenen van het faillissement. Als de geïnterviewden uit dit onderzoek zich op punten waar het de eerste keer misging beter hadden voorbereid, had dit wellicht een faillissement kunnen voorkomen. Juist op dit punt kunnen ook de ervaringen van herstarters een rol spelen. Door hun ervaringen en de lessen die zij hebben getrokken uit hun faillissementen kunnen ze startende ondernemers helpen en adviseren bij hun start als ondernemer. Hierbij kan gedacht worden aan de reeds bestaande starterscursussen waar een herstarter zijn ervaringen zou kunnen vertellen. Bijkomend voordeel is dat een gefailleerde op deze manier op een positieve wijze naar buiten kan komen met zijn verhaal waardoor het taboe op het faillissement wordt verminderd.

Ten derde kwam uit de interviews sterk naar voren dat op het moment dat het wat minder gaat met de onderneming het personeel een blok aan het been kan zijn. De werknemers zijn niet productief genoeg of er is, al dan niet tijdelijk, (te) weinig werk voor ze. Indien het vaste werknemers betreft is het lastig om het aantal werknemers terug te brengen in verband met de arbeidswetgeving. Drie ondernemers noemden dit als reden voor het faillissement. Wellicht kan de arbeidswetgeving op dit

punt, met name voor de kleinere ondernemingen, nader onder de loep worden genomen om te kijken of deze niet te star is.

Ten vierde komt uit dit onderzoek naar voren dat een eventueel stigma niet terecht is. De herstarter heeft veel geleerd en is niet 'dom' of 'onkundig'. Omdat het aantal geïnterviewden echter zo laag is en dus de statistische relevantie niet erg hoog verdient het aanbeveling om met behulp van de voor dit onderzoek gebruikte Graydon-bedrijfsnummers een grootschalig onderzoek naar leereffecten van gefailleerde ondernemers te houden. De ervaring is dat zij bereid zijn om aan onderzoek mee te werken.

Bijlagen

Bijlage 1: Literatuurlijst

- Ackoff, R.L., *'It's a mistake!'*, *Systems practice*, 1994
- Antonides, Gerrit, *Psychology in economics and business*, 1996
- B&A Groep, *Klaar voor de herstart*, 1998
- Blom, R.J., *Failliet! Het onderzoek*, Graydon, 1996
- CBS Statline, online databank
- CBS *Statistisch jaarboek 2000 en 2001*
- Corman and Lussier, *Small business Management A planning approach*, 1996
- Cross, Rob and Sam Israelit, *Strategic learning in a knowledge economy*, 2000
- Economisch Bureau ING, *Ondernemers op herhaling: herstarten in Nederland*, 1998
- EIM, *Oplevend ondernemerschap in Nederland*, 1997
- Entrepreneurship in the Netherlands New economy: new entrepreneurs*
- Hilgard, Atkinson and Atkinson, *Introduction to psychology*, 1971
- Hodgetts en Kuratko, *Effective small business management*, 1995
- NIPO enquête, in opdracht van Economisch Bureau ING, 2001
- Porter, M., *Competitive advantage*, 1985
- Porter, M., *Competitive strategy*, 1980
- Praag, M. van, *Determinants of successful entrepreneurship*, 1996
- Siropolis, *Small business management*, 1997
- Sopers, J.M.M., *Turnaround Management: Het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, 1992
- Succesvol ondernemen, eerder een kwestie van karakter dan van kennis*, Nijenrode, 2000
- Vandervoort, Lief, Maddy Janssens en Leo Lagrou, *Wegens Faillissement*
- WRR, *Start-, slaag- en faalfactoren van hoger opgeleide startende ondernemers*, 1996

Bijlage 2: Gehanteerde vragenlijsten

Vragenlijst A

Vraag	Ondernemer
1. naam?	
2. leeftijd?	
3. opleiding vóór start gefailleerde onderneming?	
4. startercursus gevolgd?	
5. aanvullende opleidingen ná faillissement?	
6. starters cursus gevolgd vóór tweede start?	
7. activiteit vóór start gefailleerde onderneming?	

Vragenlijst B

Vraag	huidge onderneming	vorige onderneming
1. naam?		
2. welke activiteiten?		
3. wanneer opgericht?		
4. werknemers: met hoeveel gestart?		
5. werknemers: hoeveel nu?		
6. faillissement: wanneer?		
7. faillissement: oorzaak?		
8. faillissement door wie aangevraagd?		
9. faillissement: met hoeveel werknemers geëindigd?		
10. faillissement: financiële schuld?		
11. oprichters: hoeveel?		
12. startkapitaal: omvang?		
13. ondernemingsplan?		
14. leveranciers: belang en invloed op onderneming/ faillissement (aantal, relatie, krediet, dominantie)?		
15. afnemers: belang en invloed op onderneming/ faillissement (aantal, relatie, krediet, dominantie)?		
16. concurrentie: belang en invloed op onderneming/ faillissement (aantal, omvang, hevigheid)?		
17. nieuwe toetreders: belang en invloed op onderneming/ faillissement?		
18. innovatie: belang en invloed van nieuwe producten en diensten invloed op onderneming/faillissement?		
19. marketing: organisatie, marktkennis, kosten		
20. personeelszaken: organisatie, knelpunten, kosten		
21. productieproces: organisatie, investeringen, kosten		
22. financiering: hoe (ev/vv, kort/lang), wie (banken, leveranciers, privé ed.), kosten		
23. verbeterpunten t.o.v. gefailleerde onderneming?		
24. algemene lessen uit faillissementservaring		
25. advies aan starters		

Bijlage 3: Brief aan ondernemers

Bert van der Weide Arjan ten Vergert
Bakkerswijk 111 Stieltjesstraat 12
7918 VC Nieuwlande 6511 AC Nijmegen

naam bedrijf
straat + nummer
postcode + plaats
t.a.v. directeur/eigenaar

Nijmegen, april 2001

Geachte heer/mevrouw,

Zoals u misschien uit de media heeft vernomen, is er de laatste tijd een discussie gaande of het na een faillissement niet makkelijker moet worden om een nieuwe start als ondernemer te maken. Dit zou dan bijvoorbeeld bereikt kunnen worden door schuldenverlichting bij een faillissement. In Nederland rust nog vaak een stigma op failliet gaan en wordt het te weinig als een leerproces gezien. Dat dit ook anders kan, kunt u bijvoorbeeld in de VS zien waar meer open wordt omgegaan met faillissementen. In dit verband is het Ministerie van Economische Zaken bezig met de uitvoering van een onderzoeksprogramma naar "het stigma op falen". Een deelonderzoek richt zich op de positieve kanten en leereffecten van een faillissement.

Wij, Bert van der Weide en Arjan ten Vergert, zijn twee studenten die vanuit onze studie (bedrijfseconomie en rechten) in opdracht van het Ministerie momenteel bezig zijn met dit deelonderzoek. In dat verband zouden we graag ondernemers interviewen die na een faillissement een nieuwe start hebben gemaakt om op die wijze ook hun ervaringen in het onderzoek te kunnen verwerken. Wij zouden het zeer op prijs stellen indien u hieraan mee wilt werken. Het interview zal waarschijnlijk een uurtje duren en u krijgt een staatslot voor deelname. Vanzelfsprekend zal alles anoniem blijven en krijgt u, indien u dit wenst, een exemplaar van de resultaten van het onderzoek toegestuurd.

Wij zullen binnen enkele dagen telefonisch contact met u opnemen om eventueel een afspraak met u te maken. Indien u vragen of opmerkingen heeft kunt u uiteraard ook contact met ons opnemen. U kunt ons bereiken onder de volgende telefoonnummers: 06-***** (Bert) en 06-***** (Arjan).

Met vriendelijke groet,

Bert van der Weide

Arjan ten Vergert