

# Hulp voor ondernemers in nood

Jeanne Martens, Juan Francisco Alvarado Valenzuela

Received 18 January 2019 | Accepted 18 April 2019 | Published 26 April 2019

## Samenvatting

In deze studie onderzoeken we ondernemers die tegenslagen hebben en de factoren die hiermee te maken hebben. We beschrijven de kenmerken van ondernemers die in de problemen komen en soms zelfs failliet gaan en we combineren de kenmerken met het traject dat deze ondernemers<sup>1</sup> hebben gevolgd met hun adviseur. We concluderen dat de tijdfactor belangrijk is wanneer ondernemers in de problemen dreigen te komen en dat tijdig geholpen (kunnen) worden impact heeft op de stappen die worden genomen nadat de problemen zijn opgelost.

## Relevantie voor de praktijk

Ondernemers in zwaar weer kloppen vaak (te) laat aan bij professionals voor het krijgen van hulp. Wanneer ze de weg eenmaal gevonden hebben zijn oplossingen voor de problemen divers en afhankelijk van een aantal factoren. Tijd, de complexiteit van de oorzaken en de mogelijkheden die een adviseur heeft spelen een rol. Inzicht in de samenhang van deze aspecten biedt kansen voor de mogelijkheden die ondernemers hebben als ze in zwaar weer komen.

## Trefwoorden

Ondernemers in zwaar weer, tijdige hulp voor ondernemers, ondernemerschap advies, tegenslagen

## 1. Inleiding

Het onderzoek naar ondernemerschap richt zich vooral op vraagstukken die betrekking hebben op ondernemerskansen en -succes. Dit is met een groeiend aantal ondernemingen wellicht ook logisch. Bijvoorbeeld in 2015 groeide het aantal ondernemingen gestaag: “het totale aantal bedrijven in Nederland steeg op jaarbasis met bijna 5 procent naar ruim anderhalf miljoen” (CBS 2016). In mindere mate wordt gekeken naar de beëindiging van ondernemingen en de verhalen die horen bij de neergang van deze organisaties. Ook de fase van eventuele door- en herstart van ondernemingen krijgt vrijwel geen aandacht. En hoewel het aantal faillissementen sinds het einde van de crisis medio 2014 daalt (CBS 2018) zijn het in 2015 toch bijna 100-duizend bedrijven die definitief de werkzaamheden staakten (CBS 2016).

Het is belangrijk, voor ondernemers maar ook voor hun stakeholders, om een beter begrip van de processen achter falen en doorstarten te ontwikkelen. Zuidweg and Dijkhuizen (2013) geven aan dat falen in Nederland nog te weinig wordt gezien als een leerproces. Er heerst een negatief beeld rondom het falen van ondernemers terwijl ondernemers die na een faalervaring door- of herstarten juist heel succesvol kunnen zijn (Cope 2011).

Door het gebrek aan aandacht voor ondernemersfalen en -herstel bestaan er nog veel vragen over hoe we ondernemers in zwaar weer beter kunnen ondersteunen. Dit onderzoek richt zich op verschillende vragen rondom ondernemersfalen: in welke fase zoeken ondernemers hulp, bij wat voor type vraagstukken wordt hulp gevraagd, op welk vlak ligt de hulp en zijn de problemen nog te keren of is faillissement en een mogelijke doorstart een optie. Het is aannemelijk dat ondernemers die hulp vragen, de problemen die samenhangen met falen beter kunnen oplossen.

Uit onderzoek van Dyer and Ross (2007) blijkt dat veel kleine ondernemingen falen omdat ze weinig managementervaring en expertise hebben. Accountants, banken, business consultants en anderen spelen hierop in door ondersteuning te verlenen. Toch voorkomt dit in een aantal situaties niet dat ondernemers in de problemen komen. In dat geval kunnen ondernemers hulp zoeken in het eigen persoonlijke of zakelijke netwerk, maar zij kunnen ook aankloppen bij diverse instanties. In Nederland zijn er veel partijen waar bedrijven in zwaar weer terecht kunnen en die hen helpen bij het op de rit krijgen van de onderneming, bijvoorbeeld door het helpen wegwerken van administratieve achterstanden, schuldhulpverlening of doorverwijzing bij persoonlijke problemen. Ondernemers blijken niet altijd optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die overheden aanbieden (Audet and St-Jean 2007). Zij kunnen voor hulp aankloppen bij de gemeente, namelijk bij het Bbz-loket, sociale organisaties zoals Over Rood en 155-help-een-bedrijf en commerciële bedrijven zoals Zuidweg & Partners en Florent. Hoewel de ondersteuning idealiter leidt tot een doorstart van de onderneming adviseren dit soort organisaties ook wel om te stoppen en/of een baan in loondienst te zoeken. In dit onderzoek richten we ons op de hulpvraag die ondernemers in zwaar weer richten tot dit type instantie of organisatie. We baseren ons daarbij op gegevens uit een database van deze (private, non-profit) instantie, waarin bijna 900 cases kort beschreven zijn van ondernemers die vanwege hun problemen aanklopten voor hulp.

Alvorens ons te richten op deze gegevens, beschrijven we eerst de concepten die worden gebruikt in de context van tegenslagen tijdens ondernemerschap en herstart. Vervolgens gaan wij in op de wijze waarop we het bestand hebben geanalyseerd en welke bevindingen waarneembaar zijn. Tot slot beschrijven we enkele conclusies en onze aanbevelingen.

## 2. Ondernemerschap en falen

Om inzicht te krijgen in de betekenis van falen in de context van ondernemerschap is het belangrijk het begrip ondernemerschap zelf nader te definiëren. Er zijn immers veel definities voor het begrip Ondernemerschap. Schumpeter (1947) karakteriseert een ondernemer als iemand die een nieuwe onderneming opzet als reactie op veranderingen in de economische omstandigheden. In een aantal situaties is het antwoord van de ondernemer gericht op “nieuwe dingen doen of bestaande dingen anders doen” (Gedik et al. 2015; Schumpeter 1947). Een dergelijk proces wordt *creatieve destructie* genoemd en geeft weer dat de ondernemer oude producten, manieren van organiseren en bijvoorbeeld marketingstrategieën vernietigt om iets nieuws en meer efficiënt te introduceren. Een dergelijke rol in de markt betekent dat de productiviteit van de economische structuur verbetert (Schumpeter 1989). Een andere definitie wordt gebruikt door Grant and Perren (2002) die stellen dat “een ondernemer iemand is die

kansen nastreeft en zich daarbij niet laat leiden door beperkingen van resources en die persoonlijke verantwoordelijkheid neemt voor zijn acties”. Wakkee (2017) geeft aan dat de beroepsmatige definities stellen dat ondernemerschap gaat over het starten en runnen van een bedrijf voor eigen rekening en risico; en dat de gedragsgerichte (behavioral) benaderingen waartoe ook Schumpeters definitie behoort ondernemerschap zien als een proces van waardecreatie door vernieuwing, zonder daarbij expliciet te verwijzen naar een specifieke organisatiecontext waarin dit proces plaatsvindt.

De genoemde definities bevatten een aantal aspecten van ondernemerschap: kansen zien en nastreven, niet de beperkingen centraal stellen maar juist de kansen en persoonlijke verantwoordelijkheid nemen. De ondernemer weet wat er speelt in de samenleving en de doelgroep waar hij zich op richt, zodat hij daar een verdienmodel van kan maken en hij doet dat voor eigen rekening en risico. Ofwel zoals Weber het in 1990 beschreef: “*Ondernemerschap betekent het overnemen en organiseren van een deel van een economie, waarin aan de behoeften van mensen wordt voldaan door middel van uitwisseling, om winst te maken en voor eigen economisch risico.*” (Van der Veen and Wakkee 2006).

Hoewel in de ondernemerschapsliteratuur wel wordt erkend dat ondernemerschap met ups en downs gepaard gaat en dat ondernemingen eindig zijn, wordt het proces van neergang en hoe dit kan leiden tot hernieuwd ondernemerschap nauwelijks besproken. Wel wordt in de literatuur het onderscheid gemaakt tussen succesvolle en niet succesvolle beëindiging (Bates 2005). Bedrijfsbeëindiging of sluiting van een bedrijf is niet gelijk aan faillissement (Wennberg and DeTienne 2014); faillissement is te omschrijven als: “een in de wet geregelde procedure voor een rechtspersoon die niet (meer) in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen” (Wakkee 2010). Op een website van Justitia.nl is de volgende omschrijving opgenomen: “Een faillissement is een algemeen beslag op het volledige vermogen van een schuldenaar ten gunste van alle schuldeisers tezamen” (Quodata 2011). Het kan ook gebeuren dat een ondernemer kiest zijn bedrijf vrijwillig te beëindigen, bijvoorbeeld vanwege ziekte, pensioen of gebrek aan motivatie (Shepherd and Haynie 2011; Wakkee 2010). Ook onvoldoende vraag uit de markt naar het product of de dienst speelt een rol (Zuidweg and Dijkhuizen 2013). Toch worden vrijwel alle gevallen van bedrijfsbeëindiging gezien als een mislukking of falen met alle negatieve connotaties die daar aan kleven (Zuidweg and Dijkhuizen 2013). We gebruiken de term ‘*ondernemers die tegenslagen hebben gehad*’ om te beschrijven dat er verschillende situaties in het leven van de ondernemers zijn wanneer er sprake is van een niet-succesvolle beëindiging en/of een gedwongen sluiting van een (deel van de) onderneming.

Een aspect dat in eerdere literatuur is onderzocht, heeft betrekking op de oorzaak van falen. Uit de vorige definitie zijn er al zichtbare aspecten, zoals de financiële problemen of een persoonlijke situatie. Een aantal oorzaken

is geïdentificeerd (Pretorius 2008): menselijke oorzaken, interne en externe oorzaken, structurele oorzaken en financiële oorzaken. We gaan in dit onderzoek na op welke manier deze oorzaken kunnen worden toegepast op de cases uit ons bestand.

Niet alleen de oorzaken van falen zijn van belang en mogelijk relevant voor de toekomst van de ondernemer/onderneming ook het feit dat de ondernemer hulp zoekt en wanneer. Die ondersteuning kan divers zijn en we verstaan onder ondernemersondersteuning elke vorm van formele en informele financiële of niet-financiële ondersteuning bedoeld voor MKB-ondernemers die wordt geleverd vanuit de omgeving door andere individuen, publieke en/of private organisaties (Rakićević et al. 2016).

Hoewel er nog weinig onderzoek is gedaan naar ondernemersondersteuning op het moment dat ondernemers in zwaar weer zijn gekomen, betekent dit niet dat wij op nul moeten starten. Aan de ene kant kunnen we voortbouwen op inzichten uit onderzoek naar verscherpt toezicht of bijzonder beheer door banken (Jacobs et al. 2017), onderzoek naar de werkwijze en de effectiviteit van de Bbz-regeling en onderzoek naar competenties van ondernemersadviseurs (Udo et al. 2018). Aan de andere kant is er onderzoek naar de rol van adviseurs in MKB-bedrijven (Dyer and Ross 2007; Kautonen et al. 2010) en familiebedrijven (Su and Dou 2013). Uit dit onderzoek blijkt dat veel ondernemingen falen omdat er gebrek is aan managementvaardigheden en -kennis. In groten getale springen adviseurs die bij verschillende organisaties werken, zoals eerder genoemd banken, consultancybureaus en sociale organisaties hierop in. Daar waar ondernemers gebruik maken van de kennis van de adviseurs blijken zij hogere groeicijfers te laten zien (Sweeting et al. 2006). Dit komt omdat adviseurs een rol spelen bij *ongoing business*, onder andere bij het creëren van nieuwe ideeën, in algemeen management, planning- en controlevraagstukken. Zodra er een sterke band ontstaat tussen ondernemers en hun adviseurs worden lage prestaties van adviseurs vaak niet waargenomen (Kautonen et al. 2010). Als een ondernemer eenmaal in zwaar weer is, is de rol van de adviseur wellicht anders of is een ander type adviseur nodig. Dit hangt samen met de vragen of problemen die een ondernemer in zwaar weer heeft. Er is echter weinig onderzoek bekend naar de rol van adviseurs wanneer een ondernemer in zwaar weer is beland.

In dit onderzoek kijken we naar een mogelijk verband tussen de rol van de adviseur op het moment dat het bedrijf in de problemen is gekomen en het vervolgetraject zoals een mogelijke door- of herstart.

Een faillissement luidt in de praktijk vaak het einde van een ondernemersloopbaan in, maar een deel van hen start later opnieuw een bedrijf. Zoals Shepherd (2004) aangeeft: “Bedrijven falen, maar ondernemers doen dat niet”. Sterker nog, onderzoek (Cope 2011; Parker 2012) lijkt aan te tonen dat serie-ondernemers het vaak beter doen dan zogenaamde novice ondernemers. De idee dat je van falen kunt leren wordt door onderzoekers, zoals Shepherd, onderschreven. Hij geeft aan dat je om te kun-

nen slagen eerst moet falen. Hij geeft daarbij aan dat als de onderneming faalt, de ondernemer leert en daarna een succesvol bedrijf kan oprichten (Shepherd 2004). De vraag is of er een patroon te zien is, welk soort ondernemerstrajecten worden gevolgd nadat ondernemers zijn geconfronteerd met ernstige tegenslagen.

### 3. Methodologie

Er zijn veel commerciële en niet-commerciële organisaties actief op het gebied van hulpverlening aan ondernemers. Voor dit artikel is gebruik gemaakt van een bestand van een organisatie, zonder winstoogmerk, die ondernemers bij een (door)start, schulden, administratieve achterstanden en bedrijfsbeëindiging begeleidt en ondersteunt. Het is een landelijke stichting waarbij ondernemers, die in de problemen geraakte ondernemers, helpen om hun problemen op te lossen en te werken aan een financieel gezonde toekomst. Er wordt een intake gehouden met de klanten, hiervan wordt een rapport gemaakt en deze gegevens zijn samengevoegd in een database. Deze data zijn gebruikt als basis voor dit onderzoek. De gegevens, die in de afgelopen jaren zijn verzameld en nu beschikbaar zijn gesteld voor wetenschappelijk onderzoek, zijn verwerkt met Excel en SPSS. De quotes die in deze studie gebruikt worden zijn uitspraken van ondernemers, die zijn opgetekend door de adviseurs. Alle informatie is geanonimiseerd en die informatie die mogelijk herleidbaar was naar ondernemers, is verwijderd.

De database kent meerdere variabelen die voor alle ondernemers nagenoeg allemaal zijn gevuld; drie daarvan zijn gebruikt voor deze analyse:

1. de doelstelling van het traject in combinatie met de casebeschrijving;
2. het type traject dat is geadviseerd;
3. de factor tijd: op welk moment in de tijdlijn van de tegenslagen kwamen ze voor een advies.

In het totaal zijn in de databank gegevens van 884 ondernemers opgenomen. Om patronen te herkennen in de behoefte van en hulp aan de 884 ondernemers, is een contentanalyse methode gebruikt waarin de opgeslagen data zijn gecodeerd (Hsieh and Shannon 2005). Daarbij is een open-codingmethode gebruikt waarin na het bekijken van een aantal cases de codes op inductieve wijze naar voren kwamen.

Vervolgens, is het totale bestand door twee onderzoekers, afzonderlijk van elkaar, gecodeerd. Elke onderzoeker heeft het bestand geclassificeerd met behulp van codes. De codes die gebruikt zijn om de oorzaak te duiden zijn vooraf vastgestelde codes vanuit de literatuur (Ropega 2011).

Van de 884 cases zijn 55 cases niet bruikbaar voor de analyse van de oorzaken van de problemen, omdat deze niet bekend waren (zie paragraaf 4), dus 829 cases zijn gecodeerd met de oorzaken van de problemen. De codes komen overeen met het type van symptomen die werden

geïdentificeerd door de adviseur, en worden geclassificeerd als financiële en niet-financiële symptomen (Ropega 2011). De niet-financiële worden weer onderverdeeld naar administratief en persoonlijk (Ropega 2011; Wennberg and DeTienne 2014). Er zijn drie type redenen (symptomen) van falen benoemd: financiële vraagstukken of problemen (F); administratieve vraagstukken of problemen (A); en persoonlijke of privévraagstukken of -problemen (P). De administratieve vraagstukken hangen vooral samen met het voeren van de boekhouding terwijl de financiële vraagstukken samenhangen met de geldstromen binnen het bedrijf. Iedere code geeft één type reden weer. Ook was in een aantal cases sprake van meerdere soorten redenen en daarmee een combinatie van codes, zoals beschreven door Pretorius (2008).

Naast de reden van het falen is ook de factor tijd meegenomen in de analyse; bij de variabele tijd zijn er twee typen

**Tabel 1.** Variabele Tijd.

	Frequentie	Percentage
Niet op tijd	565	69
Wel op tijd	254	31
Totaal	819	100

geïdentificeerd: wel op tijd of niet op tijd (tabel 1). Bij 819 cases was informatie beschikbaar om wel of niet op tijd aan te kunnen geven. Bij 65 cases ontbrak deze informatie.

Wij hebben op basis van de samenvatting van het gesprek van de adviseur met de ondernemer kunnen constateren of de ondernemer wel of niet op tijd was. Wanneer een ondernemer naar de desbetreffende instantie kwam met een leervraag is dit geïdentificeerd als 'op tijd'. Dit geldt eveneens voor bedrijven die op het moment dat zij aanklopten hun administratie reeds op orde hadden en bijvoorbeeld hulp nodig hadden bij het maken van plannen. Een ander voorbeeld is de vraag om marktonderzoek om het bedrijf uit te breiden of ondernemersvaardigheden te verbeteren. Onder 'niet op tijd' worden de bedrijven geschaard die (erg) grote schulden hebben opgebouwd (zeker in relatie tot de omvang van het bedrijf), ondernemers die reeds gestopt zijn maar hun bedrijf nog niet opgeheven hebben, privéproblemen zoals huisuitzetting, grote administratieve achterstanden waardoor ook in veel gevallen (ernstige) belastingproblemen en/of BTW-boetes ontstaan zijn.

In kaart is gebracht wat het doel van het traject was. Hiervoor zijn vier types aangegeven door de adviseurs: bedrijfsbeëindiging, nieuw bedrijf starten, doorstart maken of een doorverwijzing naar een andere organisatie. Bij niet alle cases is het doel van het traject aangegeven. Van de 884 cases zijn op dit onderwerp 639 cases geanalyseerd.

De coderingsresultaten van beide onderzoekers zijn vergeleken en de volgende procedure is gehanteerd: code groen werd toegewezen als de codes van beide onderzoekers hetzelfde waren en een code rood wanneer er verschillen waren. De cases die een code rood hebben gekregen zijn gezamenlijk opnieuw gecodeerd. Tijdens deze gezamenlijke sessie zijn ook beoordelings-, inschattings- of typefouten van de eerste coderingsronde gecor-

rigeerd. Dit laatste zorgde ervoor dat het aantal dezelfde resultaten dubbel gecontroleerd is en de codes minder individueel oordeel bevatten.

## 4. Oorzaken van ondernemersfalen

Vaak is niet slechts één reden aan te wijzen als het ontstaan van ondernemersfalen. De quote uit case 491 laat een combinatie van alle drie oorzaken zien. De ondernemer stelt dat de persoonlijke situatie nog erger wordt door zakelijke schulden en dat daardoor de administratie niet op orde komt.

*Door persoonlijke omstandigheden. Halfjaar thuisloos geweest. Administratie in het slop geraakt. Moet op korte termijn aangifte 2015 doen en kan door schulden financiële situatie dure accountant niet betalen. (Case 491).*

Een vergelijkbare situatie komt in deze studie bij ongeveer 9% (zie tabel 3) van de cases voor. Om de oorzaken van falen, en met name de doorslaggevende redenen, beter te kunnen begrijpen, is aan alle cases minimaal één van de codes A, P of F toegekend. In veel gevallen was een combinatie van oorzaken de reden van falen en daarom worden deze ook gecodeerd met een combinatiecategorie.

Voor de gevallen waarin slechts één oorzaak van falen werd vastgesteld, weten we niet zeker of en welke andere redenen tot slechte bedrijfsbeslissingen hebben geleid met uiteindelijk mislukking tot gevolg. In onderstaande quote is zichtbaar dat financiële redenen de belangrijkste oorzaak zijn, maar de beschrijving van de case laat ruimte voor meerdere redenen:

*Er zijn flinke schulden. Het gas dreigt afgesloten te worden: meestal op te lossen door van energieleverancier te wisselen. BBZ aanvraag zou te lang duren en is daarom geen optie. Er is op dit moment nauwelijks inkomen. Er zijn wel perspectieven maar onregelmatig en kost tijd en geld om het op te bouwen. Stel heeft huurhuis in sociale sector. (Case 68).*

Wanneer ondernemers in de problemen komen, heeft de situatie vaak ook gevolgen voor de rest van het gezin. Het voorbeeld hieronder laat een case zien met een administratief vraagstuk en ook andere problemen deden zich voor wat het extra complex maakte:

*Rijschool bestaat 10 jaar. Door ziekte van mijnheer zijn problemen ontstaan, en faillissement. Administratieve achterstand bedrijf mevrouw. Verkoop eigen woning door schulden, gezin met drie thuiswonende kinderen dreigt op straat te komen staan. (Case 311).*

Tabel 2 laat zien dat financiële problemen in 70% van de cases meespelen terwijl persoonlijke problemen in

**Tabel 2.** Percentage van ondernemersfalen met ten minste een van de verschillende oorzaken.

	Frequentie	Percentage
P als een van de redenen	208	25
A als een van de redenen	400	48
F als een van de redenen	582	70
Totaal	829	100

25% van de cases een rol spelen. Administratieve problemen zijn aanwezig in bijna helft van alle cases, 48%. Financiële oorzaken hebben te maken met geldproblemen, administratieve oorzaken hebben vooral te maken met boekhouding, gebrek aan overzicht, versturen van rekeningen, en persoonlijke problemen hebben te maken met gezondheid en familieomstandigheden.

In tabel 3 is weergegeven wat de oorzaken zijn voor het falen en in welke frequentie die voorkomen. De meeste ondernemers hadden financiële problemen, dit wordt op de voet gevolgd door een combinatie van financiële en administratieve problemen. Daarnaast had een grote groep ondernemers enkel problemen met de administratie. Situaties die niet in te delen waren in persoonlijke,

**Tabel 3.** Aantal ondernemers per oorzaken van ondernemingsfalen.

	Frequentie	Percentage
Financieel	243	29
Administratief	127	15
Persoonlijk	31	4
Financieel + Administratief	181	22
Financieel + Persoonlijk	85	10
Financieel + Administratief + Persoonlijk	73	9
Administratief + Persoonlijk	19	2
Overig	70	9
Totaal	829	100

financiële of administratieve problemen zijn samengevoegd onder overig. In een aantal gevallen is te zien dat slechts één oorzaak een rol speelt bij de problemen. Andere gevallen laten combinaties zien.

## 5. Falen voorkomen

De ondernemers klopten over het algemeen pas bij de instantie aan als zij al grote problemen hadden dus als de situatie al slecht is en het mogelijk te laat is. Dit is zichtbaar in de omvang van de schulden, de persoonlijke problemen en andere situaties die zijn ontstaan zoals verlies van huisvesting. Onderstaand voorbeeld laat zien dat de ondernemer zijn problemen wil oplossen.

*Je hebt je op doorverwijzing tot ons gericht omdat je hoge schulden hebt waar je zelf niet uitkomt mede omdat het overzicht in de financiën ontbreekt. Er komt volgens jou voldoende geld binnen maar het inzicht waar dit blijft heb je niet. Met de meeste schuldeisers zijn regelingen getroffen maar hier valt toch nog een slag te maken om tot betere betalingsafspraken te komen. Je geeft aan dat de financiële problemen vooral door laksheid zijn ontstaan en hierin wil je in het komende jaar verandering aanbrengen. Je wilt alles op orde brengen en daarmee ook rust creëren. (Case 239).*

Wellicht dat falen ook voorkomen kan worden als de ondernemer eerder aan de bel zou trekken. De karakteristieken van een ondernemer spelen echter ook een be-

langrijke rol. Een ondernemer is iemand die kansen ziet en daar op inspeelt, iemand die problemen gemakkelijk oplost en gepassioneerd is (Gedik et al. 2015). Deze en andere kenmerken zijn belangrijk om succesvol te zijn maar zijn wellicht ook een belemmering om in het geval dat het niet goed gaat te stoppen. Dat maakt misschien wel dat ondernemers (te lang) doorgaan als het niet goed gaat. De focus op het ontwikkelen van een businessplan maakt wellicht ook dat ‘het buiten hangen van de vuile was’ niet gebeurt omdat het ondernemers ook meteen kwetsbaar maakt. Zakendoen met iemand waarmee het niet goed gaat doen we liever niet (Zuidweg and Dijkhuizen 2013).

Het feit dat de ondernemers aankloppen voorkomt misschien erger. Zoals Zuidweg and Dijkhuizen (2013) aangeven kunnen veel faillissementen voorkomen worden. Hierbij zijn organisaties zoals de gemeentelijke schuldhulpverlening of instanties zoals die waarop dit onderzoek is gebaseerd belangrijk. Deze helpen bij financiële en administratieve problemen hetgeen er toe kan leiden dat faillissement voorkomen wordt.

*Meneer heeft grote hypotheekschuld en ziet omzet slinken. Hij wil graag regeling voor schulden zodat hij weet waar hij aan toe is. (Case 260)*

Een van de belangrijkste aspecten om ernstige gevallen van falen te voorkomen, is om vroegtijdig om advies te vragen. De variabele tijd beschrijft of de ondernemer tijdig op zoek ging naar hulp of dat dit pas gebeurde in een laat stadium waardoor problemen zich opstapelden. Deze database is ook geanalyseerd op de associatie van de variabelen tijd en oorzaak van falen. De Chi-kwadraattest laat zien dat er een significant verband is tussen deze variabelen ( $\chi^2(7, N=812) = 161,68$ ). De factor tijd speelt dus een belangrijke rol. Als ondernemingen vroegtijdig aan de bel trekken voor (eenmalig) advies en scholing kan ernstig falen voorkomen worden. Dat geldt eveneens als de problemen slechts met één oorzaak te maken hebben, behalve bij financiële problemen.

Het is niet mogelijk uit de gegevens op te maken in hoeveel situaties de hulp leidt tot een kansrijke onderneming of uiteindelijk toch leidt tot een faillissement. Maar een aspect dat zichtbaar is in tabel 4 is dat bepaalde situaties een duidelijke richting hebben, terwijl het verschil tussen wel of niet op tijd zijn, niet klein is. Alle problemen die worden veroorzaakt door financiële problemen laten tegelijkertijd zien dat men later op zoek is gegaan naar advies. Het lijkt erop dat de hoop om financiële problemen zelfstandig te kunnen verminderen of op te lossen het probleem verlengt en verergert.

*Je hebt [sinds een aantal jaren geleden] een goedlopende snackbar met een bezorgservice. Sinds de zomer van [4 jaar geleden] is er een aantal zeer vervelende incidenten geweest waardoor je nu in de liquiditeitsproblemen bent gekomen. Door alle problemen ben je het overzicht wat kijwt geraakt waardoor er een huurachterstand van het pand is ontstaan. Je hebt al een aantal afspraken met schuldeisers gemaakt over een afbetalingsregeling. Je hebt ondertussen het bedrijf wat ingekrompen zodat je een beter overzicht houdt. Als je deze schadeschuld niet had*

dan zouden de inkomsten voldoende zijn om de lopende bedrijfsexploitatie te financieren. Nu gaat er teveel geld in aflossingen zitten waardoor de bedrijfsvoering in gevaar komt wegens gebrek aan liquide middelen. Besproken is dat je gaat proberen om richting de schuldeisers uitstel van het begin van de aflossing te krijgen zodat je geldruimte krijgt om je zaak weer goed te laten draaien. (Case 314).

Wat de associatie betreft tussen het op tijd zoeken naar hulp en het hebben van andere soorten problemen ('Overig') als een van de oorzaken van falen, lijkt het er op dat deze ondernemers eerder zoeken naar hulp. De be-

**Tabel 4.** Distributie van crosstabs Tijd vs. Oorzaak.

	Percentage niet op tijd	Percentage wel op tijd
Financieel	76	24
Administratief	52	48
Persoonlijk	42	58
Financieel + Administratief	79	21
Financieel + Persoonlijk	86	14
Financieel + Administratief + Persoonlijk	88	12
Administratief + Persoonlijk	84	16
Overig	13	87

drijven die in de categorie overig zijn ondergebracht, zijn die ondernemers die kwamen voor eenmalig advies, voor een cursus of workshop, of informatie wilden over hoe te starten. Dit soort gevallen illustreert deze situatie:

*Ondernemer heeft een administratiekantoor voor ZZP-ers. Wil blijven in vakgebied en volgt daarom cursussen over bedrijfsadministratie en jaarrekening. (Case 470).*

**Tabel 5.** Type traject voor de ondernemers.

	Frequentie	Percentage
Doorstart maken	361	56
Bedrijf beëindigen	179	28
Bedrijf starten	57	9
Verwijzen naar andere organisatie	36	6
Geen traject	6	1
Totaal	639	100

## 6. Doel van het traject

Op basis van de gegevens uit de database blijkt dat de adviseurs zich in hun advies richten op een vijftal oplossingen. Dit zijn: geen traject voor de ondernemers, bedrijf beëindigen, een nieuw bedrijf starten, een doorstart maken of verwijzen naar een andere organisatie, aangegeven in tabel 5. Voor deze paragraaf zijn, zoals is aangegeven bij de methodologie, 639 cases gebruikt.

Organisaties voor ondernemers in zwaar weer bieden vaak concrete hulp om inzicht en helderheid te creëren. Ook worden cursussen aangeboden op diverse terreinen waaronder op administratief gebied. Bij enkele organisa-

ties gebeurt dit *in-company* en anderen verwijzen door. Deze cursussen kunnen er voor zorgen dat bedrijven uit de gevarenzone geraken. Daarnaast kunnen zij ondernemers die te maken hebben met persoonlijke problemen (in dit onderzoek 4,1% van de cases) doorverwijzen naar professionele hulpverleners of de ondernemer helpen bij het vinden van een mentor of coach. Zuidweg and Dijkhuizen (2013) stellen dat de helft van de faillissementen niet nodig was geweest als er tijdig hulp of begeleiding was. Of dit ook geldt voor falen van ondernemers in zijn algemeenheid is niet bekend.

Een analyse tussen tijd en het type traject werd uitgevoerd. De Chi-kwadraattest laat zien dat er een significant verband is tussen deze variabelen:  $\chi^2(3, N=626) = 117,22$ . Dit betekent dat het type traject dat kan worden gevolgd, wordt beïnvloed door de tijd waarbinnen er naar hulp werd gezocht. Tabel 6 laat zien dat ondernemers die te laat om hulp vragen vaker het advies krijgen om hun bedrijf te sluiten. De verklaring hiervoor is de opeenstapeling van problemen die de ondernemer niet meer aan kan en reden is voor de beëindiging van het bedrijf. Een dergelijk geval kan worden geïllustreerd met de volgende case:

*5 à 6 jaar als masseur gewerkt. Daarmee gestopt om een praktijk in bewustzijns groei te starten. Heeft daar wel wat klanten voor maar doorstart blijft hangen. Fundamenteel bedrijf is niet op orde, administratie is een zootje. Inkomen tussen 0 en 400. Ze wil nu eens en voor altijd afrekenen met haar halfslachtig ondernemerschap en een stevige basis voor haar bedrijf leggen. Ze heeft geen schulden maar ook geen reserves meer. Ze woont gratis en heeft niet veel nodig maar haar inkomen is nu ver onder het bestaansminimum. Dat betekent dat we met haar gaan bekijken welke uitkering ze het beste aan kan vragen Bbz of aanvullende bijstand. (Case 119).*

**Tabel 6.** Distributie van crosstabs Tijd vs. Type Traject.

	Percentage niet op tijd	Percentage wel op tijd
Doorstart maken	64	36
Bedrijf beëindigen	93	7
Bedrijf starten	23	77
Verwijzen naar andere organisatie	89	11

De tendens (te zien in tabel 6) lijkt te zijn dat ondernemers die te laat zijn bij het vragen van advies zich veelal richten op doorstart, terwijl ondernemers die op tijd zijn, mogelijkheden kunnen creëren om een nieuw bedrijf te starten of een ander bestaan op te bouwen. Gevallen zoals hieronder genoemd ondersteunen deze verklaring:

*Ondernemer heeft als fotograaf veel opdrachten gehad en ook gereisd hiervoor. Hij heeft inmiddels een gezin en wil liefst niet meer reizen. Bovendien ligt acquisitie hem niet en zijn daardoor de opdrachten min of meer opgedroogd. Hij twijfelt of hij zich moet laten omscholen tot docent. (Case 655).*

## 7. Aanbevelingen

Het onderzoek betreft een eerste verkenning van de oorzaken van falen in generieke categorieën, de gedetailleerde, precieze oorzaken van falen van ondernemers zijn nog niet onderzocht. Bevestigd wordt dat ondernemers die om advies vragen meestal financiële hulp nodig hebben of hun administratieve procedures met betrekking tot betalingen op moeten lossen.

Duidelijk lijkt dat veel problemen voorkomen kunnen worden door vroegtijdig mentorschap, intervisie of andere vormen van begeleiding. Als advies te laat wordt verkregen brengt dit hogere kosten met zich mee voor de organisaties en voor de ondernemers zelf. We zien nu dat veel ondernemers problemen voor zich uit schuiven. Ze maken bijvoorbeeld jarenlang geen post open, of doen geen belastingaangiftes. Periodieke gesprekken met dergelijke ondernemers kunnen dit gedrag voorkomen. Wellicht dat fiscale of financiële prikkels dit positief beïnvloeden. Financiële problemen kunnen beter vroegtijdig worden aangepakt, de administratie dient op orde gebracht te worden met goede consultants of met een organisatie die dezelfde service tegen een lagere vergoeding biedt. Persoonlijke problemen zijn het moeilijkst te voorkomen, omdat het meestal onverwachte voorvallen of situaties zijn zoals overlijden, ziekte of scheiding.

### 7.1. Vervolgonderzoek

Nader onderzoek onder andere adviesbureaus die ondernemers in zwaar weer bijstaan zal inzicht bieden over de oorzaken van problemen die zij voorgelegd krijgen. Onze analyse laat zien dat veel ondernemers problemen hebben op financieel en een combinatie in de financieel en administratief gebied. Ons doel was om een beeld te krijgen van dit soort ondernemers, aan de hand van informatie van een organisatie waar zij om hulp hebben gevraagd; deze organisatie trekt vooral ondernemers aan met problemen

van voornamelijk financiële en administratieve aard terwijl ondernemers met andersoortige problematiek – bijvoorbeeld gerelateerd aan de interne organisatie of marktontwikkelingen zich wellicht tot andere partijen wenden.

Hoewel dit niet direct uit de data is opgemaakt, lijkt het stigma op falen ook een rol te spelen voor ondernemers die in de problemen komen om niet gemakkelijk naar buiten te treden. Als we tegenslag en falen gaan zien als een leer-school waar een ondernemer alleen maar van kan profiteren dan biedt dat wellicht ook meer mogelijkheden om de problemen met anderen te bespreken. Daarmee vormt dat leerproces een onderdeel van het ondernemen: bedrijven stoppen en bedrijven starten. Uit de test bleek dat het hebben van een financiële, administratieve of persoonlijke reden voor falen niet geassocieerd is met een specifiek traject, met andere woorden: het opnieuw starten of sluiten van het bedrijf is niet gerelateerd aan een bepaald type probleem. Wat gerelateerd is, is dat het zoeken naar hulp in eerdere stadia gepaard gaat met een hoger percentage herlanceringen van een bedrijf in plaats van het bedrijf te stoppen.

Tot slot, vervolgonderzoek is ook nodig om verbanden te kunnen leggen tussen oorzaak en gevolg, duur van het proces waarin de problemen zijn ontstaan en interventies die reeds zijn gepleegd. Dit biedt mogelijk handvatten voor oplossingen. Bij het analyseren van het bestand is er een gegeven moment bepaald waarin de problemen zijn ontstaan. Er is meer te ontdekken wanneer we in ogen-schouw nemen of de situatie van de ondernemer zeer recent problematisch is geworden of al geruime tijd speelt, waardoor mogelijk al eerder interventies zijn gedaan. Ook de aanleiding, een opeenstapeling van veel problemen of bijvoorbeeld een acute crisis vormden geen onderdeel van het onderzoek. Hoewel de financiële situatie naar verwachting een grote rol speelt, is het aannemelijk dat er in veel gevallen een samenspel van factoren ten grondslag ligt aan de ontstane situatie. Door in vervolgonderzoek ook naar aanleiding, de totale context in relatie tot oorzaken te kijken, kunnen we ons in de toekomst ook richten op de herstelprocessen van die ondernemingen.

---

■ **Drs. J.W.G.M. Martens** is onderzoeker op het gebied van ondernemersfalen en herstel aan de Hogeschool van Amsterdam.

■ **Dr. J.F. Alvarado Valenzuela** is onderzoeker op het gebied van ondernemersfalen en herstel aan de Hogeschool van Amsterdam.

---

## Noot

- In dit artikel wordt gekozen voor de term ondernemers en wordt hij gehanteerd. Hiermee worden zowel vrouwelijke als mannelijke ondernemers bedoeld en hij kan overal vervangen worden door zij.

## Literatuur

■ Audet J, St-Jean E (2007) Factors affecting the use of public support services by SME owners: Evidence from a periphery region of Can-

ada. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12(2): 165–180. <https://doi.org/10.1142/S1084946707000629>

- Bates T (2005) Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing* 20(3): 343–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.003>
- CBS (2016) 163 duizend nieuwe bedrijven opgericht in 2015. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/04/163-duizend-nieuwe-bedrijven-opgericht-in-2015>
- CBS (2018) Opnieuw iets meer faillissementen. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/37/opnieuw-iets-meer-faillissementen>
- Cope J (2011) Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Dyer LM, Ross CA (2007) Advising the small business client. *International Small Business Journal* 25(2): 130–151. <https://doi.org/10.1177/0266242607074517>
- Quodata (2011) Faillissementsrecht. Available at: [www.justitia.nl/faillissementsrecht](http://www.justitia.nl/faillissementsrecht) [Accessed 11 Dec. 2018]
- Gedik S, Miman M, Kesici MS (2015) Characteristics and attitudes of entrepreneurs towards entrepreneurship. *Social and Behavioral Sciences* 195: 1087–1096. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.153>
- Grant P, Perren L (2002) Small business and entrepreneurial research: Meta-theories, paradigms and prejudices. *International Small Business Journal* 20(2): 185–211. <https://doi.org/10.1177/0266242602202004>
- Hsieh H, Shannon SE (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15(9): 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Jacobs RCT, De Graaf FJ, Rauwerda K, Zonneveld JAW (2017) Mkb-ondernemingen en banken: Verkennend onderzoek naar de kwaliteit van de kredietrelatie. Lectoraat Corporate Governance and Leadership. Hogeschool van Amsterdam, FinanceLab. [https://hbo-kennisbank.nl/details/amsterdam\\_pure:oai:pure.hva.nl:publications%2Fec4f7d75-cf47-4468-a666-f2c06039b3f4](https://hbo-kennisbank.nl/details/amsterdam_pure:oai:pure.hva.nl:publications%2Fec4f7d75-cf47-4468-a666-f2c06039b3f4)
- Kautonen T, Zolin R, Kuckertz A, Viljamaa A (2010) Ties that blind? how strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(2): 189–209. <https://doi.org/10.1080/08985620903168265>
- Parker SC (2012) Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? *Journal of Business Venturing* 28(5): 652–666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.08.001>
- Pretorius M (2008) Critical variables of business failure: A review and classification framework. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 11(4): 408–430. <http://www.scielo.org.za/pdf/sajems/v11n4/02.pdf>
- Rakićević Z, Omerbegović-Bijelović J, Lečić-Cvetković D (2016) A model for effective planning of SME support services. *Evaluation and Program Planning* 54: 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.09.004>
- Roepga J (2011) The reasons and symptoms of failure in SME. *International Advances in Economic Research* 17(4): 476–483. <https://doi.org/10.1007/s11294-011-9316-1>
- Schumpeter JA (1989) *Business cycles*. McGraw-Hill Book Company.
- Schumpeter JA (1947) The creative response in economic history. *The Journal of Economic History* 7(2): 149–159. <https://doi.org/10.1017/S0022050700054279>
- Shepherd DA (2004) Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education* 3(3): 274–287. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.14242217>
- Shepherd DA, Haynie JM (2011) Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal* 5(2): 178–197. <https://doi.org/10.1002/sej.113>
- Su E, Dou J (2013) How does knowledge sharing among advisors from different disciplines affect the quality of the services provided to the family business client? An investigation from the family business advisor's perspective. *Family Business Review* 26(3): 256–270. <https://doi.org/10.1177/0894486513491978>
- Sweeting R, Berry AJ, Goto J (2006) The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(1): 33–47. <https://doi.org/10.1108/14626000610645298>
- Udo R, Van Teeffelen L, De Graaf FJ (2018) Kennis en keuzes van financieel adviseurs: Een eerste verkenning.
- Van der Veen M, Wakkee IAM (2006) Understanding the entrepreneurial process. (reprint of Van der Veen M, Wakkee I (2004) In: Watkins D (Ed.) *Annual Review of Progress in Entrepreneurship (ARPENT) Capturing an Expanding Field*. European Foundation for Management Development, Brussels.
- Wakkee IAM (2010) *Faillissement en herstart*. (Entrepreneurship Update VIII). Amsterdam: Amsterdam Center for Entrepreneurship.
- Wennberg K, DeTienne DR (2014) What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal* 32(1): 4–16. <https://doi.org/10.1177/0266242613517126>
- Zuidweg J, Dijkhuizen J (2013) *Vallen, opstaan en weer doorgaan* (2<sup>de</sup> druk). Utrecht: Ten Have.