

FALING

HET LOT VAN DE ONDERNEMER NA FALING

Johan Lambrecht en Wouter Broekaert

Studiecentrum voor Ondernemerschap,
Odisee en KU Leuven (Campus Brussel).

November 2016

Onderzoeksrapport



AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN



Samen voor sterk ondernemen

Ten geleide	4
1. Faling als een leerproces	6
• Economisch	7
• Individueel	7
• Faling als bron van nuttige ervaring	8
• De beperkte leereffecten van een faillissement	10
2. Nasleep van het faillissement	12
• Situering	13
• Het faillissementstigma	18
• Onbekend is onbemind	19
• Culturele verschillen	20
• Gevolgen	21
• Overheidsingrijpen	22
3. Determinanten van een herstart als ondernemer	24
• Ondernemersoptimisme	25
• Rolmodellen	26
• Alternatieven	26
• Bedrijfservaring	27
• Mannelijke versus vrouwelijke ondernemers	30
• Financiële marge	31
• Faillissementsprocedure	32
4. Besluit	34
5. Methodologie	36
• Vragenlijsten	37
• Gesprekken	37
6. Lijst van referenties	38

Ondernemen is een proces van vallen en opstaan. Zo stopt ongeveer de helft van alle nieuwe ondernemingen binnen de eerste vijf jaar na hun oprichting (Europese Commissie, 2011). Bovendien is de groep van bedrijven die stoppen wegens financiële moeilijkheden zeer heterogeen. Onderzoek van ruim 6.000 stopzettingen van Belgische ondernemingen in moeilijkheden leert dat het in de eerste plaats gaat om vrijwillige stopzetting (44 procent). Pas op de tweede plaats komen de faillissementen via de rechtbank (41 procent van de bedrijven). De resterende 15 procent van de ondernemingen fuseerde of werd overgenomen door andere bedrijven (Balcaen, Manigart, Buyze en Ooghe, 2012).

In België gingen in de periode van 2001 tot 2007 jaarlijks tussen de 7.000 en 8.000 bedrijven failliet. Sinds 2008 steeg dat aantal echter jaar na jaar, om een piek te bereiken in 2013, toen ruim 12.000 faillissementen genoteerd werden. Niettegenstaande de daaropvolgende dalende trend, stond het cijfer in 2015 nog steeds op 10.601 bedrijven die over de kop gingen. De crisis trof bovendien relatief veel gevestigde bedrijven, die reeds minstens 25 jaar actief waren. Zo deed zich vóór de crisis ongeveer 7 procent van alle faillissementen voor bij oudere bedrijven. Na de crisis steeg dat tot ruim 13 procent in 2015 (Graydon Belgium, 4 juli 2016).

Het behoort dan ook tot de natuurlijke gang van zaken dat bedrijven op een bepaald moment verdwijnen en plaats maken voor nieuwe activiteiten. Wat echter vaak uit het oog wordt verloren, is de positie van de ondernemer als persoon in dat proces, en meer bepaald de vraag wat zijn verdere professionele opties zijn. De meeste studies spitsen zich immers toe op een analyse van wat er in en met de onderneming zelf gebeurt. Door de persoon van de ondernemer buiten beschouwing te laten, komt men soms tot vertekende conclusies en eenzijdige beleidsaanbevelingen (Stokes en Blackburn, 2002).

Wanneer er toch wordt gekeken naar de verdere professionele mogelijkheden van een ondernemer die zijn zaak stopzet, vallen doorgaans vooral de twee uitersten op. In het ene uiterste kan de ex-ondernemer ervoor kiezen het ondernemerschap voorgoed vaarwel te zeggen om bijvoorbeeld als werknemer aan de slag te gaan. In het andere uiterste kan hij een tweede kans aangrijpen om een eigen onderneming uit te bouwen. Onderzoek van de Hogeschool Gent vond tijdens de periode van 1995 tot 2011 dat meer dan 5.600 Vlaamse gefailleerde ondernemers voor die laatste weg kozen en in 2011 nog steeds ondernemer waren (Bouckaert, DeVreese en Smolders, 2011). Herstarters zijn met andere woorden geen randfenomeen, zoals ook blijkt uit buitenlands onderzoek (Baù, Sieger, Eddleston

en Chirico, 2016). Daarenboven zijn er tal van professionele tussenoplossingen mogelijk voor een ex-ondernemer, waarbij bijvoorbeeld partners worden gezocht om samen een eigen zaak uit te baten (Simmons, Wiklund en Levie, 2014).

Voor welke route een ex-ondernemer kiest hangt af van individuele, sociale en economische factoren (Dyer, 1994). Toch is het van belang om inzicht te verkrijgen in dat beslissingsproces, zodat een beleid kan worden ontwikkeld dat ondernemerschap maximaal ondersteunt en stimuleert. Zowel in de EU als op wereldvlak behoort België tot die landen die relatief laag scoren op het vlak van nieuwe ondernemingen (Europese Commissie, 2010). Vooral inzake de begeleiding van ondernemers die een eerdere faling van hun onderneming te verwerken kregen, is er nog werk aan de winkel. Een mislukking van het bedrijf kan voor de ondernemer weliswaar aanleiding geven tot een leerproces maar het kan aan de andere kant een emotionele en traumatiserende ervaring zijn, die juist dat leerproces bemoeilijkt (Ucbasaran, Shepherd, Lockett en Lyon, 2013).

In dit onderzoeksrapport gaan we na hoe een gefailleerde ondernemer zijn professionele leven verderzet na het stopzetten van zijn oorspronkelijke onderneming. Allereerst kijken we naar de mogelijke impact van een faillissement op de persoon van de ex-ondernemer en hoe dat zijn verdere opties kan beïnvloeden. In een eerste hoofdstuk bestuderen we of en hoe een bedrijfsfaling kan aanzien worden als een leerproces dat de ervaring en vaardigheden van de ex-ondernemer ten goede komt. In een volgend hoofdstuk richten we ons op de psychologische schok die een faillissement met zich mee kan brengen en op het sociale stigma dat er vaak mee samenhangt. Het derde hoofdstuk spitst zich toe op de route van het herstarten als ondernemer. Meer bepaald gaan we daarbij na welke mogelijke factoren meespelen in die beslissing. Tot slot zetten we een aantal belangrijke conclusies op een rijtje.

Doorheen dit rapport baseren wij ons in de eerste plaats op de bestaande literatuur en op internationaal onderzoek naar faling en het leven van de ondernemer na een faillissement. Daarnaast stofferen wij ons onderzoek met bevindingen uit de praktijk, die we steeds bij elk thema onder de aparte hoofding "De praktijk" weergeven. Daarvoor baseren we ons op de resultaten van een eigen bevraging bij ruim 160 Vlaamse (ex)-ondernemers en op gesprekken met 5 Vlaamse ondernemers met een faillissement achter de rug. De grootschalige bevraging richtte zich specifiek op die personen die, in de periode van 2006 tot 2016, hun eigen zaak als zelfstandige in hoofdberoep in faling hebben zien gaan. In de bijlage lichten we onze methodologie meer in detail toe.



1

**FALING ALS EEN
LEERPROCES**

Wanneer het onderwerp faillissementen ter sprake komt, is dat slechts bij hoge uitzondering in een positieve context. Wat doorgaans sterk naar voor komt, zijn de negatieve implicaties van bedrijfsfaling. Berichten in de media benadrukken het verlies van banen, de nadelige impact op de economische groei en, vooral wanneer het grote ondernemingen betreft, de schok die een faillissement teweegbrengt in de regio en bij toeleveranciers en klanten. Gezien de gevolgen van een faillissement, niet alleen op economisch maar ook op menselijk vlak, is het overheersen van een dergelijk negatief beeld ook gemakkelijk te verklaren.

Toch is dat niet het volledige verhaal. Zonder de ontwrichtende werking van een faillissement te onderschatten, is het ook van belang om voor ogen te houden dat bedrijfsfalings tevens mogelijkheden scheppen tot groei en vooruitgang. Dat is niet alleen het geval in een bredere economische context, maar ook op het individuele vlak.

ECONOMISCH

Vanuit een ruimer perspectief zijn faillissementen vaak een noodzakelijk onderdeel van een gezond en dynamisch economisch systeem. Darwin wees er reeds op dat die dieren overleven die het beste aangepast zijn aan hun omgeving. Dat houdt tegelijkertijd in dat diegenen die zich minder goed aanpassen na verloop van tijd verdwijnen. Een dergelijke evolutie komt uiteindelijk de soort ten goede, ook al is dat een schrale troost voor zij die onderweg afvallen.

In de bedrijfswereld is het niet anders. Alles is voortdurend in beweging, of het nu gaat om de verwachtingen en behoeften van de markt of om technologische verwezenlijkingen. Steeds ontstaan voor bedrijven nieuwe mogelijkheden en bedreigingen. Concurrentie zorgt er echter voor dat bedrijven die zich niet of niet voldoende aanpassen het pleit verliezen. Enerzijds is de reële mogelijkheid van een faillissement dus een soort stok achter de deur, die ervoor zorgt dat bedrijven zichzelf voortdurend moeten verbeteren om te kunnen inspelen op wat hun klanten willen. Anderzijds blijven faillissementen hun economische rol spelen. Zij zorgen er in dat geval voor dat de minst aangepas-

te bedrijven verdwijnen, waardoor er zuurstof wordt gecreëerd voor nieuwe ondernemingen en voor innovatie in het algemeen (Depuydt, 05 oktober 2013). Er komen op die manier zowel markten, professionele partners, medewerkers als financiële middelen vrij voor de nieuwe starters.

INDIVIDUEEL

Alhoewel het belang van de algemene economische dynamiek, waar faillissementen mee voor zorgen, niet mag onderschat worden, blijven dergelijke argumenten behoorlijk abstract. Ze wegen vaak niet op tegen het persoonlijke trauma waar een faillissement doorgaans mee gepaard gaat. Toch is het essentieel te benadrukken dat het doormaken van een bedrijfsfaling ook op individueel vlak niet louter een negatieve zaak hoeft te zijn. Het kan immers een schat aan kennis en ervaring opleveren, wat op langere termijn zijn vruchten kan afwerpen. Zo kan de ervaring die een ondernemer doorheen verschillende ondernemingen

opbouwt zowel zijn economische prestaties verhogen als de risico's verminderen (Sarasvathy, Menon en Kuechle, 2013).

Leren is echter een complex en persoonsgebonden proces. Het is bijvoorbeeld niet vanzelfsprekend om leereffecten te meten, zeker niet op het vlak van brede concepten als "ondernersvaardigheden". Men valt dan ook vaak noodgedwongen terug op subjectieve beoordelingen van leerprocessen, wat niet altijd een juiste weergave van de realiteit is. Of en in welke mate een faillissement ook werkelijk een nuttig leerproces is, is dan ook voer voor discussie. Het antwoord op die vraag is echter van belang, omdat het niet alleen bepaalt of een ex-ondernemer werkelijk "beter" uit een falen kan tevoorschijn komen, maar ook wat zijn verdere professionele mogelijkheden zijn.

FALING ALS BRON VAN NUTTIGE ERVARING

Aan de ene kant van de discussie staan diegenen die er rotsvast van overtuigd zijn dat een faillissement je er rotsvast van overtuigd zijn dat een faillissement je tal van zaken leert en je beter wapent voor de toekomst (Depuydt, 05 oktober 2013). Een dergelijke positie innemen is aantrekkelijk en lijkt zelfs vanzelfsprekend. Voor de meesten onder ons lijkt het intuïtief logisch dat je uit elke ervaring iets leert. Negatieve ervaringen kunnen soms zelfs uitermate geschikt zijn omdat ze toelaten op korte termijn veel belangrijke zaken te leren, meer bepaald wat je als ondernemer vooral niet moet doen. Eenmaal dat duidelijk is, kan je probleemsituaties in de toekomst tijdig herkennen en vermijden, of toch minstens op een correcte manier oplossen.

Een van de manieren om te achterhalen of er leereffecten zijn, is door de opvattingen en drijfveren van beginnende ondernemers te vergelijken met die van ondernemers die reeds voordien een andere onderneming stopzetten. Zo bevroegen Westhead, Ucbasaran,

Wright en Binks (2005) 200 Schotse ondernemers die voor de eerste keer een zaak leiden en vergeleken hun opvattingen met die van 66 ondernemers die reeds ervaring hadden als (mede-)eigenaar van een vorige zaak. Die laatsten vallen voor de onderzoekers onder de benaming "serie-ondernemers".

Een eerste vaststelling van het onderzoek is dat ervaren ondernemers, in tegenstelling tot nieuwe ondernemers, hun kennis en informatie verzamelen bij een veel bredere groep van contacten. Het gaat daarbij niet alleen om geschreven, technische informatie maar ook om informatie die voortkomt uit de contacten met collega-ondernemers, klanten, werknemers en financiers. Die contacten gaan bovendien vaak verder dan het louter uitwisselen van kennis. De serie-ondernemers gaven namelijk aan dat zij vaker actief op zoek gaan naar samenwerkingsverbanden met andere bedrijven. In het algemeen kan de houding van serie-ondernemers als opener en vernieuwender bestempeld worden dan die van nieuwe starters. Zo signaleerden serie-ondernemers vaker dan nieuwe ondernemers dat zij aan product- of procesinnovatie deden en dat zij ook op het vlak van management vernieuwender te werk gingen (Westhead e.a., 2005).

Daarnaast valt het op dat serie-ondernemers meer zelfvertrouwen en geloof in zichzelf vertonen dan nieuwe ondernemers. Ze geven vaker aan dat zij een goede inschatting kunnen maken van wat de klanten willen en dat ze in de eerste plaats sterk staan op het vlak van technische en praktische ervaring. Dat positieve zelfbeeld blijkt ook uit het financieringsgedrag van serie-ondernemers. Ze zijn immers niet alleen bereid om meer middelen te investeren bij de opstart van hun nieuwe zaak, maar halen die middelen ook vaker uit hun persoonlijke vermogen of gaan er persoonlijke schulden voor aan, zoals een hypotheek op hun huis (Westhead e.a., 2005).

Het onderzoek schetst een duidelijk positief beeld van ondernemers die gaandeweg leren van hun ervaringen en sterker uit een bedrijfsfalen komen. Ondanks die positieve signalen is enige voorzichtigheid op zijn

plaats. Zoals uit het voorgaande blijkt, gaat het vaak om subjectieve inschattingen van de ondernemers zelf. Er wordt dus vooral gepeild hoe zij hun leerproces aanvoelen. Wat we uit dergelijke onderzoeken kunnen leren is zonder twijfel nuttig, maar het levert mogelijk een sterk gekleurd beeld op. Studies die op een objectievere manier nagaan welke concrete leereffecten ex-ondernemers ondergaan, of zelfs op welke manieren zij precies leren van hun ervaringen, zijn een stuk zeldzamer (Cope, 2011).

In een poging om te begrijpen hoe ondernemers werkelijk leren van een falingsproces, onderzocht Cope (2011) praktijkgevallen in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Uit zijn studie komt een genuanceerder beeld van het leerproces naar voor. Daarbij doet de ondernemer niet alleen belangrijke ervaring op tijdens de aanloop naar een faillissement, maar ook en vooral erna. Meer bepaald loopt het leerproces samen met een verwerkingsproces en vullen beide processen elkaar aan. Cope (2011) onderscheidt drie fasen na een faillissement, die elk op hun beurt een essentieel onderdeel zijn van het leerproces. Dat betekent echter ook dat leren tijd nodig heeft en dat het dus niet de bedoeling mag zijn om de drie fasen zo snel mogelijk achter de rug te hebben of er één over te slaan.

In de eerste fase na de falingsproces van zijn bedrijf komt de ex-ondernemer vaak terecht in een periode van relatieve afzondering. Die fase is vooral een herstelperiode, waarin de gefailleerde zichzelf zoveel mogelijk de tijd moet gunnen om afstand te nemen van het verlies van zijn onderneming. Enkel dan zal hij zich opnieuw kunnen opladen om over te gaan naar de tweede fase van het leerproces, namelijk de evaluatiefase. Op dat punt wordt het noodzakelijk om net terug te keren naar het verleden en om kritisch en actief te analyseren wat er is misgegaan. Het is niet alleen een fase die toelaat om nieuwe kennis te verwerven, maar ook om het faillissement een plaats te geven in het grote geheel. Tijdens de derde en laatste fase kijkt de ex-ondernemer opnieuw naar de toekomst en zet hij zijn professionele leven verder. De twee voorgaande fasen fungeren echter als noodzakelijke basis om die

derde fase te kunnen aanvatten. Ook hier maakt de laatste fase deel uit van het herstelproces na een faillissement omdat ze toelaat om die periode emotioneel af te sluiten (Cope, 2011).

Naast het leerproces zelf, gunt het onderzoek van Cope (2011) een blik op de leerresultaten. Allereerst blijkt vooral zelfkennis gebaat te zijn bij het verwerken van een bedrijfsfaling. De harde toetssteen van de realiteit zorgt ervoor dat de ex-ondernemer de inschatting van zijn eigen kunnen soms sterk moet bijstellen. Het eindresultaat, de manier waarop de persoon met het nieuwe zelfbeeld omgaat, kan echter zowel positief als negatief zijn en kan verschillen van persoon tot persoon. Sommigen hervinden of versterken hun zelfvertrouwen na een faillissement, terwijl anderen net zeer sterk aan zichzelf gaan twijfelen. Waar het specifieke ondernemersvaardigheden betreft, kan een verwerkte falingsproces ertoe bijdragen dat bepaalde fouten in de toekomst vermeden worden of dat de ondernemer zijn koers beter kan bijsturen waar nodig. Aan de basis ligt immers meer kennis en een uitgebreider gamma van vaardigheden die kunnen toegepast worden in de ondernemerswereld. Cope (2011) wijst erop dat een faillissement de ex-ondernemer vooral de nodige bagage kan bezorgen om zaken op een andere manier aan te pakken en niet alleen om bestaande vaardigheden te perfectioneren. Een dergelijke ervaring kan bijzonder waardevol zijn en het is dan ook aan de beleidsmakers om dat te erkennen en te ondersteunen.

DE BEPERKTE LEEREFFECTEN VAN EEN FAILLISSEMENT

Tegelijkertijd gaan er in het debat over leereffecten van falen ook sceptische stemmen op. Zij wijzen voornamelijk op twee belangrijke tekortkomingen in de gangbare redenering dat een voorgaande ervaring met falen de ex-ondernemer beter zou voorbereiden op nieuwe projecten in de ondernemingswereld. De eerste tekortkoming heeft te maken met de aard van ondernemen, terwijl de tweede tekortkoming slaat op de manier waarop leereffecten gemeten worden (Frankish, Roberts, Coad, Spears en Storey, 2013).

Elke ondernemer beseft maar al te goed dat complexiteit en verandering wezenskenmerken zijn van de economie in het algemeen en van de bedrijfswereld in het bijzonder. Of een onderneming succesvol is, hangt daarom van verschillende factoren af, die bovendien voortdurend evolueren. Zo spelen de ervaring, persoonlijkheid en kennis van de ondernemer een rol, maar ook de positie die concurrenten innemen, de wensen van de markt, de conjunctuur, de rol van de overheden en ga zo maar door. Er is een voortdurende actie en reactie van de verschillende raderen die samen “de economie” vormen. Het is in de praktijk dan ook onmogelijk om alles in te calculeren en alle relevante evoluties perfect te voorspellen, zodat bedrijfssucces ook voor een deel afhangt van wat we de facto als “toeval” kunnen bestempelen (Frankish e.a., 2013).

Een dergelijke context is echter heel moeilijk te verenigen met een leerproces. Je kan immers pas voordeel putten uit je ervaring wanneer je in een situatie terechtkomt die voldoende overeenkomsten vertoont met wat je in het verleden hebt meegemaakt. Critici van de stelling dat bedrijfsfalingen een nuttige ondernemerservaring zijn, argumenteren dat de bedrijfswereld dermate verandert dat veel ervaringen uit het verleden irrelevant worden. Een herstarter kan misschien in zijn tweede onderneming een handelswijze vermijden die vroeger heeft bijgedragen tot een faillis-

sement, maar er is geen enkele reden om aan te nemen dat diezelfde handelswijze ook deze keer tot problemen zou geleid hebben. Het zou zelfs kunnen dat de veranderde marktomstandigheden nu net vragen om wat de ondernemer heeft geleerd te bestempelen als “foute” beslissingen. Bovendien evolueren niet alleen de behoeften van de markt. Ook binnen elke onderneming wijzigen de noden en de mogelijkheden constant. De vaardigheden die een ondernemer in een jong bedrijf nodig heeft, zijn niet noodzakelijk dezelfde als die welke hij tien jaar later in hetzelfde bedrijf kan gebruiken. Ook daar is de opgebouwde ervaring dus slechts voor een beperkt deel nuttig of relevant (Frankish e.a., 2013).

De tweede tekortkoming van al te optimistische opvattingen over het leereffect van bedrijfsfalingen is dat die meestal gebaseerd zijn op individuele en subjectieve inschattingen en niet op objectief meetbare resultaten. Teneinde die valkuil te vermijden, gingen Frankish e.a. (2013) bij ruim 6.000 Britse bedrijven na of voorgaande bedrijfservaring van de zaakvoerder de overlevingsgraad van de nieuwe onderneming ten goede kwam.

De resultaten zijn weinig bemoedigend voor het leren van het verleden. De prestaties van nieuwe starters werden vergeleken met die van andere ondernemers die weliswaar ook pas een nieuwe zaak opgestart hadden, maar wel reeds voordien een andere, eigen onderneming hadden. Tussen de twee groepen was geen verschil te merken in de kans dat de nieuwe onderneming de eerste drie jaar overleeft. De overlevingsgraad hing evenmin samen met het opleidingsniveau van de ondernemers. Ook op andere gebieden bleken ondernemers met meer ervaring niet beter te presteren dan nieuwelingen. Zo was er geen verband tussen de mate waarin de omzet schommelde doorheen de tijd en de bedrijfservaring van de ondernemer. Daarenboven maakten ervaren ondernemers even vaak gebruik van riskante en dure bankfinanciering, meer specifiek “in het rood gaan”, als hun ervaren collega's. Meer nog, dergelijke inefficiënties

kwamen vaker voor naarmate bedrijven ouder werden (Frankish e.a., 2013).

Volgens de onderzoekers maken hun resultaten duidelijk dat de bedrijfs wereld dermate complex en dynamisch is dat ondernemers doorgaans niet in staat zijn om de echte oorzaken van een vorig falen uit alle informatie te filteren. Bijgevolg is er geen sprake van een relevant leerproces. Het woord “relevant” is echter cruciaal. De onderzoekers geven zelf toe dat het onwaarschijnlijk lijkt dat ondernemers helemaal niets leren van hun ervaringen. Dat ze echter iets zouden leren wat van hen ook betere ondernemers maakt, blijkt niet uit het onderzoek. Het is daarom volgens de auteurs niet onredelijk om zich kritisch op te stellen tegenover de inspanningen van overheden en beleidsinstanties om de herstart van ex-ondernemers te stimuleren (Frankish e.a., 2013).

De praktijk

De herstartende ondernemers die wij bevroegen, maken doorgaans een relatief positieve inschatting van het succes van hun nieuwe zaak, wat een indicatie zou kunnen zijn dat zij leereffecten ondervinden van hun eerdere faillissement. Gemiddeld kennen zij immers een score toe van 3,5 op een schaal van 5, met een waarde 1 wanneer de eigen zaak beoordeeld wordt als “helemaal niet succesvol” en een waarde 5 voor een “zeer succesvolle” zaak.

Tijdens de gesprekken kwam in de eerste plaats naar voor dat een faillissement duidelijk maakt waar de grenzen van de eigen kennis en expertise liggen. Vooral de complexiteit van de financiële en administratieve kant van het ondernemen werd door de meeste van onze gesprekspartners sterk onderschat. Een van de ex-ondernemers haalde aan dat zijn focus lag op de snelle groei van zijn zaak en van zijn personeelsbestand, maar dat hij daardoor deels de controle over de onderneming kwijtraakte. Een andere ex-ondernemer behield dan weer wel een goed overzicht over de ei-

gen rekeningen, maar besteedde te weinig aandacht aan de sociale bijdragen en de btw-aftrekking.

Ten gevolge van het eerdere faillissement hebben de herstarters die wij spraken dan ook duidelijk hun aanpak gewijzigd. Enerzijds hebben zij geleerd om alle aspecten van het ondernemen zelf beter op te volgen, zodat zij ook sneller kunnen ingrijpen als het misloopt. Anderzijds gaan zij nu ook steeds actief op zoek naar degelijke begeleiding of naar betrouwbare partners met complementaire kennis en vaardigheden. In dat opzicht lieten onze gesprekspartners verstaan dat, tussen ondernemers onderling, het label van “gefaillleerde” vaak een positieve bijklank krijgt. Elke ondernemer krijgt immers ooit te maken met problemen en dan kan het helpen dat de andere “weet wat het is”. De gedeelde ervaring kan zorgen voor duidelijker en opener communicatie, waardoor problemen ofwel kunnen voorkomen worden of toch minstens pro-actiever kunnen worden aangepakt.

2

**NASLEEP VAN
HET FAILLISSEMENT**

SITUERING

De onmiddellijke gevolgen van een falen van de eigen onderneming zijn niet alleen van financiële aard. Een dergelijke gebeurtenis heeft vaak ook een sociale en psychologische weerslag (Ucbasaran e.a., 2013). Elke gefaalde ondernemer krijgt immers niet alleen te maken met de praktische afhandeling van het faillissement, maar wordt bovendien vaak geconfronteerd met een negatieve reactie van de buitenwereld. Al te snel krijgt niet alleen de onderneming, maar ook de ondernemer zelf het etiket van “mislukking” opgekleefd. Aan elk faillissement hangt met andere woorden een economisch en sociaal stigma vast dat een belangrijke impact kan hebben op de toekomstmogelijkheden van ex-ondernemers. De band tussen de ondernemer en zijn bedrijf is in veel gevallen zo sterk dat het moeilijk wordt om de professionele falen niet tegelijkertijd als een persoonlijke mislukking op te vatten (Depuydt, 05 oktober 2013). In dat laatste geval laten de gevolgen zich niet alleen voelen op materieel vlak, maar ook, en soms veel sterker, op psychologisch en sociaal vlak (Cope, 2011).

De praktijk

Wij vroegen alle ex-ondernemers naar de belangrijkste problemen die zij, ten gevolge van het faillissement, ondervonden tijdens de overgang van de ene professionele situatie naar de andere. Vanwege het aantal observaties “beperken” we ons hierna tot de antwoorden die slaan op de eerste overgang, met andere woorden de overgang onmiddellijk na het initiële faillissement. De mate waarin ze kampten met problemen kon variëren van 1 (helemaal geen probleem) tot 5 (in sterke mate een probleem).

Werkloosheid / arbeidsongeschiktheid

Tabel 1 geeft een overzicht van de antwoorden van diegenen die in eerste instantie in het stelsel van de werkloosheid of de arbeidsongeschiktheid terechtkwamen. Als belangrijkste probleem halen zij aan dat zij geen gehoor vonden bij de vakbond of de Hulpkas. Verder hadden de respondenten vooral problemen met het feit dat ze afhankelijk zouden worden van overheidssteun en met de procedures om een ziekte-uitkering te kunnen verkrijgen.

Tabel 1: Problemen bij de overgang naar werkloosheid of arbeidsongeschiktheid

	Vond geen gehoor bij de vakbond / Hulpkas	Vond geen gehoor bij de RVA / VDAB	Bewijzen dat ik voldoende had gewerkt	Bewijzen dat mijn vroegere werkgever mij niet opnieuw wilde aannemen	Ik wilde niet afhankelijk worden van steun	Niet voldoen aan de voorwaarden voor een ziekte-uitkering	Niet-erkenning van mijn arbeidsongeschiktheid	Onvoldoende kennis over de procedure om uitkering te krijgen
Aantal	30	29	31	20	31	25	18	29
Gemiddelde	3,9	3,2	2,8	2,8	3,6	3,5	2,2	3,5
Mediaan	4	3	3	2,5	4	4	1	3

Tijdens onze gesprekken met ondernemers die vóór en na hun faillissement met gezondheidsproblemen kampten, kregen we gemengde geluiden te horen. Aan de ene kant was er het verhaal van de gefailleerde die te maken kreeg met zware gezondheidsproblemen en met torenhoge medische kosten die daarmee samenhangen. Pas na een lange en moeilijke administratieve lijdensweg wist hij hulp en financiële tussenkomst te bekomen. Het centrale thema in dat verhaal was de algemene onwetendheid en onduidelijkheid, waardoor diverse instanties de gefailleerde van het kastje naar de muur bleven sturen. Niet alleen was het voor de betrokken diensten zelf niet duidelijk welke procedures er moesten gevolgd worden, maar ook de communicatie met de ex-ondernemer liet veel te wensen over. Zelfs toen er uiteindelijk toch een oplossing kwam, bleef het een raadsel wie of wat de kentering veroorzaakt had. Een soortgelijk verhaal hoorden we bij een andere recent gefailleerde ondernemer, die eveneens met het gevoel bleef zitten dat hij in eerste instantie nergens geholpen werd. Daar staat tegenover dat het ook anders kan, getuige het verhaal van een andere ex-ondernemer die wel meteen op een goede manier werd doorverwezen door het OCMW.

Werknemer / ambtenaar

De ex-ondernemers in onze enquête die aan de slag gingen als werknemer of ambtenaar haalden als belangrijkste resterende problemen uit het faillissement aan dat ze nog niet verschoonbaar waren verklaard of dat ze nog onderworpen waren aan loonbeslag (zie Tabel 2).

OCMW

Bij de overgang van het ondernemerschap naar het stelsel van het OCMW is de psychologische drempel duidelijk hoog. De respondenten die in die situatie terecht kwamen, waren beschaamd dat ze zich tot het OCMW moesten wenden (zie Tabel 3).

Zelfstandige

Herstarten na een faillissement brengt zijn eigen problemen met zich mee. Voor de ondernemers die wij bevroegen, prijkt het stigma van het faillissement duidelijk op de eerste plaats (zie Tabel 4). Meer bepaald het feit dat de voorbije faling publiek zichtbaar blijft op een zwarte lijst, wordt door de ex-ondernemers als een zwaar probleem beschouwd. Allerlei financiële beperkingen staan ook hoog op de lijst van problemen. Die beperkingen zijn zowel zelf opgelegd, onder

Tabel 2: Problemen bij de overgang naar werknemer of ambtenaar

	Ik wilde niet voor een baas gaan werken	Dacht dat ze mij geen werk konden aanbieden dat past bij mijn ervaring / competenties	Loonbeslag	Zelf denken dat ik niet bekwaam ben	Beroepsverbod	Nog niet verschoonbaar verklaard
Aantal	16	16	23	21	9	22
Gemiddelde	2	2,4	3,4	3	2,4	3,6
Mediaan	2	2	4	3	1	4

Tabel 3: Problemen bij de overgang naar OCMW

	Geen gehoor vinden bij OCMW	Schaamte om naar OCMW te gaan	Niet aan gedacht dat ik in aanmerking kom voor OCMW-steun
Aantal	9	9	8
Gemiddelde	2,7	4,3	2,5
Mediaan	3	5	2,5

Tabel 4: Problemen bij de overgang naar zelfstandige

	Kunnen openen van bankrekening op mijn zaak	Financiering van de bank krijgen	De extra waarborgen die de bank vraagt	Hogere interest die de bank aanrekent	Zelf geen externe financiering (bij de bank ...) durven vragen	Wantrouwen bij klanten/leveranciers/...	Onduidelijkheid over mijn schulden/financiële situatie	Weerstand bij mijn gezin	Toegang tot extern advies	Faillement blijft zichtbaar (je staat op zichtbare zwarte lijst)
Aantal	15	16	14	12	14	15	17	13	10	16
Gemiddelde	3,1	4	3,9	3,8	4,2	2,9	3,9	2,7	3,4	4,3
Mediaan	3	5	5	4,5	5	2	4	2	4	4,5

de vorm van terughoudendheid om nog het risico te willen nemen externe financiering aan te gaan, als extern, in de zin dat ook financiële instellingen zich kritischer opstellen en hogere eisen stellen. Daarnaast zorgt onduidelijkheid over de schulden uit het verleden voor de nodige stress bij de herstarters. Wantrouwen van de nieuwe professionele partners (klanten, leveranciers, ...) wordt dan weer minder als een probleem ervaren, evenals weerstand van het eigen gezin tegen het opstarten van een nieuwe zaak.

Tijdens de gesprekken bleek het stigma van het voorgaande faillissement dan weer een minder belangrij-

ke factor te zijn. Zoals we eerder aanhaalden, werd het zelfs veeleer aanzien als een positief punt, dat de communicatie met andere ondernemers bevorderde. Toch haalde een van de geïnterviewde herstarters de financiële hinderpalen aan. Voornamelijk het verkrijgen van een nieuwe lening van de bank, na een eerdere bedrijfsfaling, bleek problemen op te leveren. Er werden met name grote waarborgen gevraagd en bovendien gingen de leningen vergezeld van een aanzienlijk hogere rentevoet. Een andere herstarter ondervond dan weer hoofdzakelijk problemen bij het verkrijgen van concrete hulp of advies over het opstarten van een nieuwe zaak.

Tabel 5: Initiële problemen na het faillissement

	Financiële problemen	Juridische problemen	Administratieve problemen	Gezondheidsproblemen	Psychische problemen	Problemen in het gezin	Negatieve reacties van de buitenwereld	Inkrimping sociaal netwerk
Aantal	148	126	110	102	109	106	112	109
Gemiddelde	4,5	3,5	3,3	3,3	3,4	3,3	3,4	3,5
Mediaan	5	4	3	3	3	3	3	4

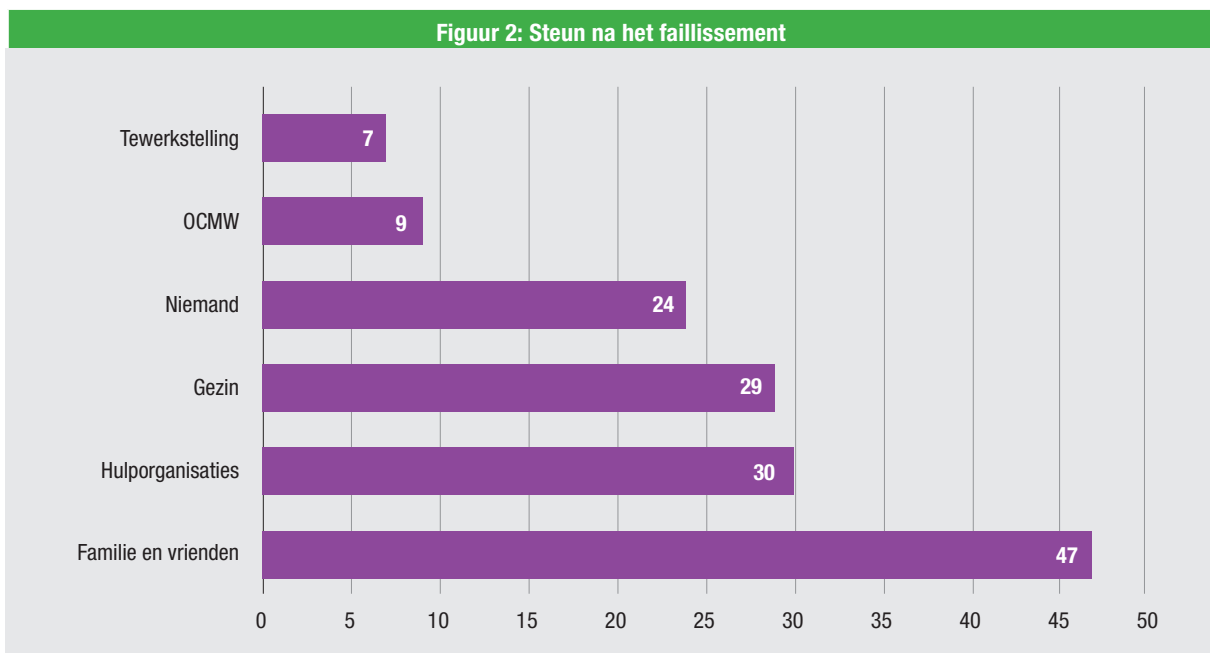
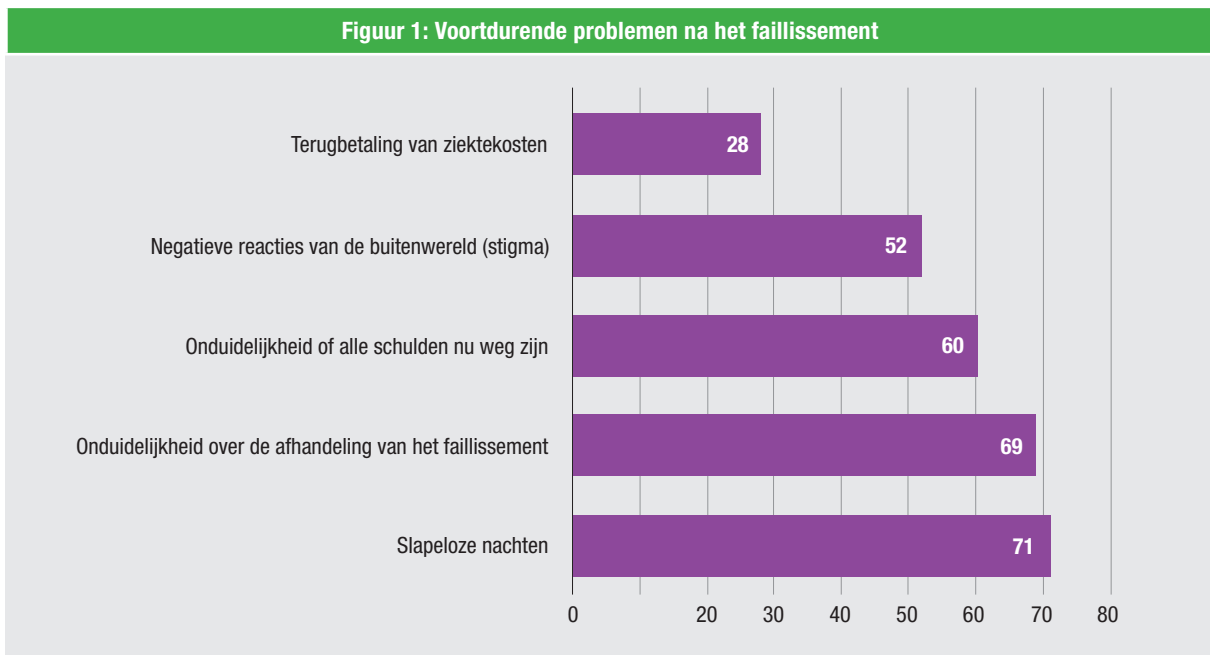
Tabel 5 geeft een overzicht van de mate waarin de ex-ondernemers in onze steekproef kampten met een waaier van problemen veroorzaakt door de faling van hun laatste zelfstandige zaak. Een score van 1 geeft aan dat het probleem niet aanwezig was, terwijl een maximale score van 5 duidt op een zeer belangrijk probleem. De antwoorden tonen aan dat financiële problemen duidelijk op de eerste plaats komen, met 148 respondenten die het een gemiddelde score toekennen van 4,5 op 5. Daarna volgen juridische problemen en de inkrimping van het sociaal netwerk van de gefailleerde, beide met een gemiddelde score van 3,5 op 5. Verder spelen psychische problemen en de negatieve reacties van de buitenwereld een relatief belangrijke rol. Problemen in het gezin, gezondheids- en administratieve problemen vervolledigen de lijst met gemiddelde scores van 3,3 op 5.

Alhoewel uit onze gesprekken ook gevallen naar voor kwamen van problemen van financiële aard, was de rode draad toch de psychologische schok ten gevolge van de faling. Nagenoeg al onze gesprekspartners kampten met een aanzienlijk verlies van zelfvertrouwen, vaak gepaard gaand met een periode van psychologische problemen zoals lusteloosheid of depressie. Het faillissement werd in sommige gevallen aanzien als een persoonlijke nederlaag, waarbij de ondernemer het resultaat van jarenlange persoonlijke

investeringen verloren zag gaan. Dat zelfvertrouwen terug opbouwen, bleek bovendien een langzaam proces te zijn, wat veeleer kan uitgedrukt worden in jaren dan in maanden.

Ten slotte vroegen wij alle ex-ondernemers wat de voornaamste algemene problemen zijn die zij, ten gevolge van het faillissement, nog steeds ondervonden op het moment van de bevraging (zie Figuur 1). Op de eerste plaats, voor 71 personen, staan slapeloze nachten, gevolgd door 69 respondenten die aangeven dat er nog steeds onduidelijkheid bestaat over de afhandeling van het oorspronkelijke faillissement. Voor 60 personen is het dan weer onduidelijk of er hen al dan niet nog onafgehandelde schulden boven het hoofd hangen. Andere problemen zijn aanhoudende negatieve reacties van de buitenwereld, met andere woorden de invloed van het faillissementstigma (52 respondenten), en problemen met de terugbetaling van ziektekosten (28 respondenten).

Gezien de veelal zware impact van een faillissement op zowel het professionele als het persoonlijke leven van ex-ondernemers, is het essentieel dat zij zich gesteund voelen door hun omgeving. Uit de antwoorden op de vraag waar zij, na hun faillissement, hulp of houvast vonden, blijkt dat familie en vrienden het vaakst fungeren als voornaamste vangnet. In onze



steekproef geldt dat meer bepaald voor 47 gefaalde ondernemers (zie Figuur 2). Diverse hulporganisaties worden dan weer door 30 respondenten aangehaald, terwijl 29 ex-ondernemers vooral konden rekenen op de steun van hun gezin. Snel terug aan het werk

kunnen, bood houvast aan 7 respondenten, terwijl 9 anderen een positieve ervaring rapporteerden met de diensten van het OCMW. Verontrustend is echter dat 24 ondervraagden expliciet vermeldden dat ze bij niemand terechtkonden voor steun na het faillissement.

HET FAILLISSEMENTSTIGMA

We haalden reeds aan dat faillissementen niet noodzakelijk nefast zijn voor de economie aangezien ze kunnen bijdragen tot vernieuwing en tot een efficiëntere marktwerking. Daarvoor moeten nieuwe bedrijven de plaats innemen die vrijkomt en moeten er dus voldoende ondernemers gemotiveerd zijn om de uitdaging aan te gaan. Net daar kan het misgaan als faillissementen een te grote negatieve indruk nalaten bij hen die ermee te maken krijgen.

Hoe een ex-ondernemer omgaat met het verlies van zijn zaak is een van de factoren die mee bepaalt hoe hij zich in zijn verdere professionele leven zal opstellen en of hij de motivatie kan vinden om een nieuwe onderneming op te starten. Reacties op een verlies of een bedrijfsfaling vallen in grote lijnen uit elkaar in twee categorieën. Aan de ene kant kan de persoon proberen om effectief met het verlies om te gaan en het een plaats te geven. Dat betekent dat er nagedacht wordt over de pijnlijke periode en dat erover gepraat wordt met vrienden, familie of zelfs hulpverleners. Aan de andere kant kan men proberen om zo snel mogelijk zijn leven verder te zetten. In dat scenario probeert men de doorstane problemen achter zich te laten en wordt de aandacht gericht op nieuwe uitdagingen, wat bijvoorbeeld ook een herstart kan inhouden (Shepherd, 2003).

Beide benaderingen dragen in zekere mate bij aan het psychologische herstelproces van de gefailleerde, maar ook aan het leerproces. Stilstaan bij een mislukking of verlies laat toe om er, waar mogelijk, lessen uit te trekken terwijl onmiddellijk de draad weer oppikken ervoor zorgt dat de emotionele druk niet te groot wordt. Een juiste balans vinden tussen beide reacties is dan ook sterk aangewezen (Cope, 2011), zowel om het herstel te bespoedigen als om het leereffect te versterken. Te lang of te intens bezig blijven met het verleden kan de negatieve emoties die ermee gepaard gaan in stand houden of zelfs versterken. Niet vol-

doende nadenken over het faillissement kan er dan weer voor zorgen dat er niets of onvoldoende uit geleerd wordt (Shepherd, 2003).

Recent Belgisch onderzoek toont aan dat meer dan driekwart van de bevroegde werknemers en ambtenaren van oordeel is dat gefailleerden geen werkloosheidsuitkering zouden moeten krijgen. Bij zelfstandigen is het beeld omgekeerd, met slechts een kwart die dezelfde mening toegedaan is. Gefailleerden genieten dus duidelijk weinig vertrouwen bij dat deel van de bevolking dat zelf geen ondernemingservaring heeft, terwijl zelfstandigen heel wat inschikkelijker staan tegenover de faling van (ex)-collega's (SDZ, september-oktober 2014).

Het is duidelijk dat het sociale stigma rond faillissementen ook vandaag de dag een factor van belang blijft. Dat is met name het geval in Europa, waar de angst voor een faillissement veruit de grootste barrière vormt voor potentiële ondernemers, vóór de inkomensonzekerheid (Europese Commissie, 2007). Het begrip van de maatschappij voor gefailleerde ondernemers mag dan gegroeid zijn, dat betekent helaas niet dat alle vooroordelen uit de wereld zijn. Nog steeds ervaren de meeste herstarters de druk van het stigma en passen ze hun beslissingen en acties daaraan aan. Het stempel van "gefailleerde" maakt dat veel ex-ondernemers weigerachtig staan tegenover een nieuwe start als bedrijfsleider. Wanneer ze toch de stap zetten, blijkt dat ze dat bij voorkeur doen in een andere sector. Zo kiest ruim zeventig procent van de Vlaamse herstarters voor een volledig nieuwe sector in de hoop hun eerdere faillissement verborgen te kunnen houden voor hun nieuwe professionele netwerk (Bouckaert e.a., 2011).

De praktijk

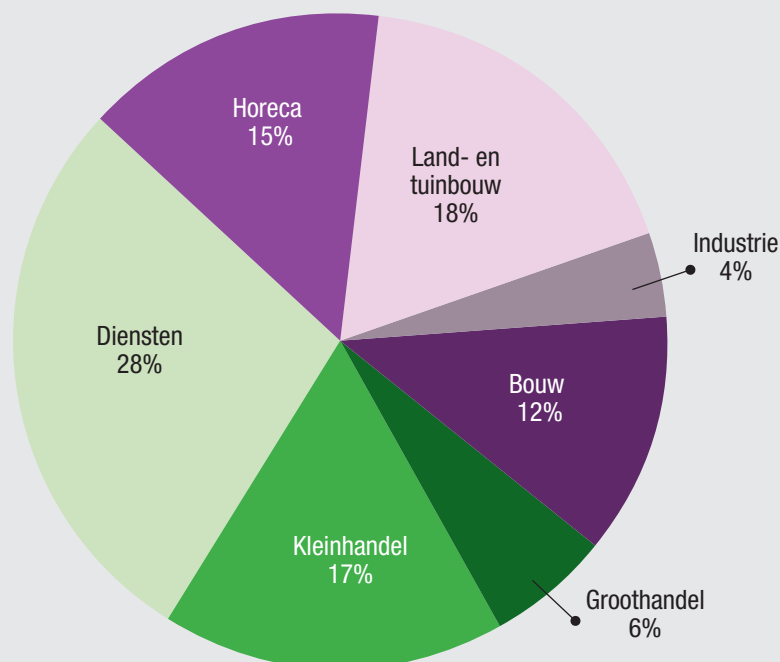
De falingen van de ex-ondernemers die wij bevroegen, situeerden zich in de eerste plaats bij dienstenbedrijven (28%), gevolgd door land- en tuinbouwbedrijven (18%), ondernemingen in de kleinhandel (17%), de horeca (15%) en de bouwsector (12%) (zie Figuur 3).

Van de 42 onder hen die later opnieuw startten als zelfstandige, richtten er 25 hun nieuwe zaak op in dezelfde sector als die van hun in faling gegane zaak. Wanneer we de oorspronkelijke situatie op het moment van het faillissement vergelijken met de nieuwe situatie van de herstarters, dan valt vooral het sterke overwicht van de dienstensector op (zie Figuur 4). Enige voorzichtigheid is echter geboden aangezien het hier zowel om een beperkte groep herstarters gaat als om een brede en diverse sector.

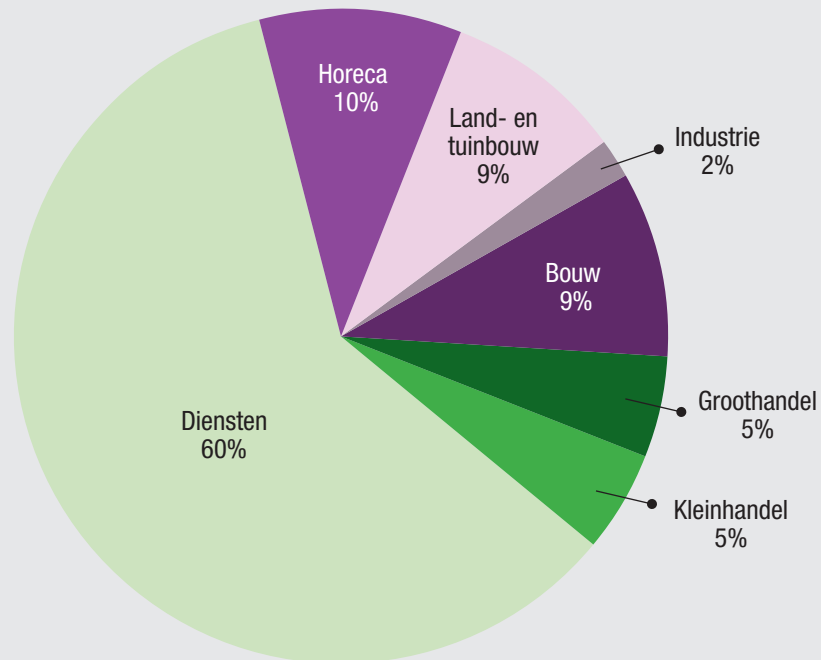
ONBEKEND IS ONBEMIND

Het verschil tussen de perceptie van ondernemers en die van niet-ondernemers inzake een faillissement uit het verleden wijst erop dat het stigma minstens voor een deel toegeschreven kan worden aan een gebrek aan ervaring en inlevingsvermogen. Ondernemers die in het verleden reeds zelf aan het roer stonden van een startende onderneming weten uit eigen ervaring hoe moeilijk een dergelijk proces kan zijn. Zij beseffen terdege hoeveel verschillende problemen er kunnen opduiken en dat vele daarvan minstens gedeeltelijk buiten de controle van de ondernemer vallen. Ten gevolge daarvan hebben zij een realistischer en minder negatief beeld van een faillissement. Hetzelfde geldt voor ondernemers die niet alleen ervaring hebben met de opstart, maar ook met het faillissement van vroegere ondernemingen (Politis en Gabriëlsson, 2009).

Figuur 3: Sector vóór faillissement



Figuur 4: Sector herstarters



Het voorgaande verklaart voor een deel waarom de maatschappij, en dan vooral het deel ervan zonder eigen ondernemerservaring, zo negatief staat tegenover faillissementen. Toch is dat niet het volledige verhaal, zoals blijkt uit de weinig consequente houding die de samenleving aanneemt tegenover ondernemen in het algemeen. Falen stuit op verontwaardiging en morele veroordeling, terwijl ondernemingszin doorgaans geprezen wordt. Beide zijn echter onlosmakelijk verbonden met de bereidheid van zelfstandigen en ondernemers om grotere risico's te nemen dan doorgaans van werknemers of ambtenaren gevraagd wordt (Depuydt, 05 oktober 2013). Zolang die risicobereidheid goed uitdraait, klinkt het dat ondernemers "vooruitdenkend" en "geëngageerd" zijn. Zij zijn tenslotte bereid hun eigen centen op het spel te zetten om niet alleen zichzelf maar ook de economie vooruit te helpen. Gaat het echter fout dan krijgt diezelfde instelling echter plots nieuwe etiketten opgeplakt, zoals "roekeloosheid" of "onverantwoordelijkheid".

CULTURELE VERSCHILLEN

Alhoewel het stigmatiseren van gefailleerden allesbehalve een louter Belgisch probleem is, bepalen de cultuur en de tijdgeest toch mee hoe zwaar het stigma doorweegt. Zo merkt Efrat (2006) op dat het Amerikaanse publiek gedurende de eerste helft van de twintigste eeuw uitgesproken negatief stond ten opzichte van gefailleerde ondernemers. Gefaalde ondernemingen werden doorgaans automatisch toegeschreven aan de incompetentie van de ondernemer zelf of, erger, aan zijn vermeende criminele activiteiten en fraude. De verantwoordelijkheid en schuld voor het faillissement werden dus duidelijk bij de zaakvoerder gelegd. Vanaf de jaren zestig kwam er echter langzaam een kentering in de houding van de publieke opinie. Aan de ene kant ging het grote publiek zelf meer en meer persoonlijke schulden aan om de consumptie te betalen, waardoor er een groter begrip ontstond voor de potentiële financiële risico's van be-

drijven. Aan de andere kant werden ondernemingen meer aanzien als een onderdeel van een volledig economisch systeem, waar talloze externe omstandigheden eveneens de economische gezondheid van een bedrijf beïnvloeden.

Toch observeerden Cardon, Stevens en Potter (2011) in hun studie van faillissementen van kleine ondernemingen in de Verenigde Staten, in de periode 1999-2001, dat een stigmagevoel bij de gefailleerden de meest gerapporteerde impact van een faillissement was (door 38 procent gerapporteerd). Dat doet zich het meest voor in steden waar falings wordt toegekend aan fouten van de ondernemer. De tweede grootste gerapporteerde invloed van falings (22 procent) was op de individuele ondernemers zelf, met name hun interpretatie van falings op persoonlijk niveau en hun bereidheid om zich te engageren voor een toekomstige ondernemersactiviteit. Die invloed komt vooral voor in steden waar falings wordt gerelateerd aan tegenslagen (externe factoren). Financiële impact op de omgeving was ook prominent aanwezig, met 19 procent van de faillissementen die een significante financiële neergang voorspellen van de regionale economieën waar de falings plaatsvond. Er werd ook gewag gemaakt van faillissementen die de legitimiteit van ondernemers als werkgevers beïnvloeden (13 procent), waardoor werknemers verkiezen om te werken voor gevestigde in plaats van voor nieuwe bedrijven. Ten slotte werd er een invloed gerapporteerd van falings op de toegang van kapitaal in een regio (8 procent).

Het beeld dat in een samenleving leeft van gefaalde ondernemers staat bovendien niet los van de juridische context. Wetgeving is een gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen en vormt op haar beurt de algehele maatschappelijke houding. Zo zien we in de Verenigde Staten een faillissementswetgeving die relatief meer rekening houdt met de belangen van de schuldenaars.

GEVOLGEN

Het meest voor de hand liggende en directe gevolg van een dergelijk stigma is de psychologische impact die het heeft op hen die ermee te maken krijgen. De reikwijdte is echter heel wat groter dan dat. De vaststelling dat het om een perceptieprobleem gaat en dat de realiteit die erachter schuilgaat genuanceerder is, betekent niet dat het om een onschuldig probleem gaat zonder tastbare gevolgen. Zo kan een wijdverspreid sociaal stigma ervoor zorgen dat ex-ondernemers afgesloten raken van hun persoonlijke netwerk, maar ook van een deel van hun zakelijke en financiële contacten (Cope, 2011). Het wordt daardoor moeilijker om ook hun professionele leven terug op de rails te zetten of om een nieuwe zaak te starten.

De mate waarin een faillissement wordt geassocieerd met een mislukking en met het bijbehorende stigma, hangt bovendien niet alleen af van culturele en sociale factoren. De snelle technologische ontwikkelingen op het vlak van communicatie maken dat informatie over falings veel sneller en ruimer wordt verspreid en daardoor veel toegankelijker wordt. Het ruime publiek en dus ook toekomstige klanten, leveranciers of zakenpartners hebben veel meer mogelijkheden om de professionele geschiedenis van gefaalde ondernemers te achterhalen. Daarmee wordt tevens het stigma dat aan een faillissement kleeft, verspreid, wat op zijn beurt de beslissing van ex-ondernemers om al dan niet te herstarten beïnvloedt. Onderzoek toont aan dat gefaalde ondernemers minder geneigd zullen zijn om een nieuwe onderneming op te starten in landen waar een hoge mate van stigmatisering samen gaat met een hoge zichtbaarheid en toegankelijkheid van informatie (Simmons e.a., 2014). Het bestaan van een faillissementstigma voegt immers een bijkomend risico toe waar startende ondernemers mee rekening moeten houden, ook al hebben ze zelf nog geen falings meegemaakt. Het zorgt met andere woorden voor een bijkomende drempel, die potentiële ondernemers kan afschrikken en zo de economie afremt (SDZ, september-oktober 2014).

OVERHEIDSINGRIJPEN

Vanwege de impact van een dergelijk sociaal stigma is er een duidelijke rol weggelegd voor de overheid, die in de eerste plaats voldoende inspanningen moet leveren om de houding van het grote publiek tegenover ex-ondernemers in positieve zin bij te sturen (Simmons e.a., 2014). Een dergelijke mentaliteitswijziging kan beginnen in het onderwijs. Net zoals ondernemers op basis van eerdere ervaringen een tolerantere houding aannemen ten opzichte van bedrijfsfalingen (Politis en Gabrielsson, 2009) is dat ook het geval bij studenten. Het onderwijs moet studenten niet alleen leren hoe de economie werkt en hoe ondernemingen functioneren, maar dient ook aandacht te besteden aan de realiteit van falingen. Het mag echter niet bij abstracte uiteenzettingen blijven. Minstens even belangrijk is dat onderwijsinstellingen studenten zoveel mogelijk aanmoedigen om concrete ondernemingservaring op te doen en hen daar ook de mogelijkheden toe bieden (Bolinger en Brown, 2015).

Daarnaast is er nood aan meer structurele maatregelen. Zo dient de wetgeving te worden aangepast om het onderscheid tussen falingen door persoonlijke fouten of fraude enerzijds en falingen door externe omstandigheden anderzijds een stuk duidelijker naar voor te brengen. Daarbij hoort eveneens een strengere aanpak van gevallen van frauduleus bankroet en stimuleringsmaatregelen die ervoor moeten zorgen dat ondernemers die te goeder trouw hun zaak stopzetten vlotter de nodige financiering kunnen bekomen voor een herstart (Europese Commissie, 2011).

Ten slotte kunnen beleidsinstanties ernaar streven het stigma te verminderen door positieve informatieverstrekking of zelfs door het vermijden van geladen termen als “faling” (Winter, Danes, Koh, Fredericks en Paul, 2004). Tegelijkertijd gaan er stemmen op die waarschuwen om niet in het andere uiterste te vervallen. Zo merkt Coad (2014) op dat beleidsmakers de laatste jaren wel degelijk zeer veel aandacht zijn gaan besteden aan hun communicatie over bedrijfsfalingen. In hun pogingen het stigma tegen te gaan en gefaalde ondernemers aan te moedigen te herstarten, gaan echter ook gevaren schuil. Meer bepaald waarschuwt Coad (2014) dat een faillissement weliswaar niet hoeft te duiden op een mislukking, maar dat het ook niet mag aanzien worden als een succes. Ook al zouden we ervan uitgaan dat falen nuttige ondernemerservaring oplevert, dan nog is dat niet de eerste doelstelling van een startende ondernemer. Die wil immers voor alles een gezond en rendabel bedrijf uitbouwen. Bij het dramatiseren van faillissementen is de economie niet gebaat, maar evenmin bij het trivialisieren ervan.

3

**DETERMINANTEN
VAN EEN HERSTART
ALS ONDERNEMER**

Naast het sociale stigma van een faillissement zijn er tal van praktische factoren die samen bepalen welke weg een ex-ondernemer wil uitgaan. In dit hoofdstuk belichten we specifiek de optie van een herstart als ondernemer en bespreken we enkele belangrijke factoren die een dergelijke beslissing kunnen beïnvloeden.

ONDERNEMERSOPTIMISME

Een positieve en optimistische instelling is onontbeerlijk om een nieuwe onderneming op te starten of een bestaand bedrijf over te nemen. Dat geldt evenzeer voor een herstart na een eerdere bedrijfssluiting, wat niet altijd even evident is. Wanneer het voorgaande ondernemersavontuur als een mislukking wordt ervaren, kan dat optimisme immers in het gedrang komen (Ucbasaran, Westhead, Wright en Flores, 2010). Hmieleski en Baron (2009) stelden daarenboven in de Verenigde Staten een negatieve relatie vast tussen het optimisme van ondernemers en de prestaties van hun nieuwe bedrijf. Die negatieve relatie is bovendien sterker bij ervaren dan bij niet-ervaren ondernemers en sterker in dynamische dan in stabiele omgevingen. Zeer optimistische ondernemers onderwaarderen nieuwe of afwijkende informatie en zijn daardoor minder geneigd om te leren uit hun ervaringen van het verleden dan matig optimistische ondernemers

In de dagelijkse praktijk zijn veel van de factoren die samenhangen met die persoonlijke bedrijfservaring niet strikt af te bakenen of objectief te meten. Wat we vooral niet uit het oog mogen verliezen, is dat net die subjectieve ervaring van de ex-ondernemer een belangrijke impact heeft op zijn verdere professionele keuzes. Niet alle bedrijfssluitingen laten bij de ondernemer een wrange smaak na. Dat is afhankelijk van

hoe succesvol hij de onderneming vond en van de redenen van de sluiting. Byrne en Shepherd (2015) vonden, op basis van 13 praktijkgevallen van faillissementen in het Verenigd Koninkrijk, dat ondernemers meer zingeving halen uit een faillissement als grote negatieve gevoelens op het tijdstip van falen worden gevolgd door grote positieve gevoelens als de tijd voorbijgaat (“de-voel-me-nu-goed-groep”). De groep ondernemers voor wie het faillissement het minst betekent, ervoer zowel grote negatieve emoties rond de periode van het faillissement als erna. De studie van Byrne en Shepherd (2015) toont aan dat bedrijfsfaling een dynamische ervaring is, waar twee tijdvakken belangrijk zijn: de periode rond het faillissement en het post-faillissement tijdperk.

Een succesvolle onderneming is wel degelijk een stimulant voor de eigenaar om de zaak verder te zetten (Winter e.a., 2004). Dat hoeft echter niet altijd zo te zijn. Alhoewel een bedrijfssluiting vaak wordt geassocieerd met financiële problemen, zijn er daarnaast tal van ondernemingen die financieel goed presteren, maar waarvan de ondernemer toch beslist nieuwe uitdagingen op te zoeken (Stokes en Blackburn, 2002). “Succes” is bovendien zelden te vatten met uitsluitend financiële criteria, maar omvat een waaier van mogelijk maatstaven, waaronder welzijnsmaatstaven en de continuïteit van de onderneming (Lambrecht en Broekaert, 2011). Zowel objectieve als subjectieve factoren bepalen of een individuele ondernemer zijn bedrijf al dan niet succesvol vindt (van der Klauw, 1998).

Ten slotte hoeft zelfs een faillissement niet altijd een grote psychologische opdoffer te betekenen. Wanneer er duidelijk aanwijsbare externe moeilijkheden aan de grondslag van de faling liggen, zoals een grote concurrentiedruk, zullen veel ondernemers sneller een nieuwe onderneming opstarten dan wanneer de problemen vooral op het bedrijfsinterne vlak lagen (van der Klauw, 1998).

ROLMODELLEN

Uit Europees onderzoek blijkt dat personen met een familiale ondernemersachtergrond sneller de stap naar het ondernemerschap zullen wagen (Europese Commissie, 2010). Als ondernemer vervolgens de faling van het eigen bedrijf meemaken, is echter een ingrijpende ervaring en kan een grote klap betekenen voor het zelfvertrouwen. Daarom is de aanwezigheid van rolmodellen ook in die gevallen een belangrijke stimulans om toch een herstart te overwegen. Het kan daarbij gaan om andere ondernemers in het professionele netwerk, binnen de vriendenkring of zelfs binnen de familie (Wagner, 2002; Stam, Audretsch en Meijaard, 2008). Echter, zelfs wanneer er effectief een beslissing om te herstarten wordt genomen, gaan de herstarters een stuk voorzichtiger te werk dan bij hun eerste onderneming. De voorbereiding gebeurt grondiger en afspraken tussen partners worden duidelijker vastgelegd. Ook de opvolging krijgt meer aandacht, zodat problemen sneller kunnen worden gesignaleerd en aangepakt (Bouckaert e.a., 2011).

ALTERNATIEVEN

Na een faillissement komt de ex-ondernemer voor een professionele keuze te staan. Naast een herstart is er de mogelijkheid van een loopbaan als werknemer bij een ander bedrijf. Wat de uiteindelijke keuze wordt, hangt niet alleen af van het verloop van het faillissement, maar ook van persoonlijke kenmerken van de ex-ondernemer en van de aantrekkelijkheid van de alternatieven. De algemene economische toestand speelt vanzelfsprekend een rol bij de beslissing om al dan niet (opnieuw) de stap te zetten naar ondernemerschap. De juiste aard van het verband is echter voer voor discussie.

Aan de ene kant argumenteert het *pull*-kamp dat een gunstige economische omgeving meer personen naar het zelfstandige ondernemerschap zal trekken. De redenering daarbij is dat het risico op faling op dat

ogenblik kleiner is en er meer mogelijkheden zijn om een succesvol bedrijf uit te bouwen (Amaral, Baptista en Lima, 2011). Bovendien biedt de sterke economische toestand voldoende uitwijkmogelijkheden voor de ondernemer mocht de onderneming toch mislukken. Het risico dat hij vervolgens voor lange tijd werkloos blijft, is immers kleiner.

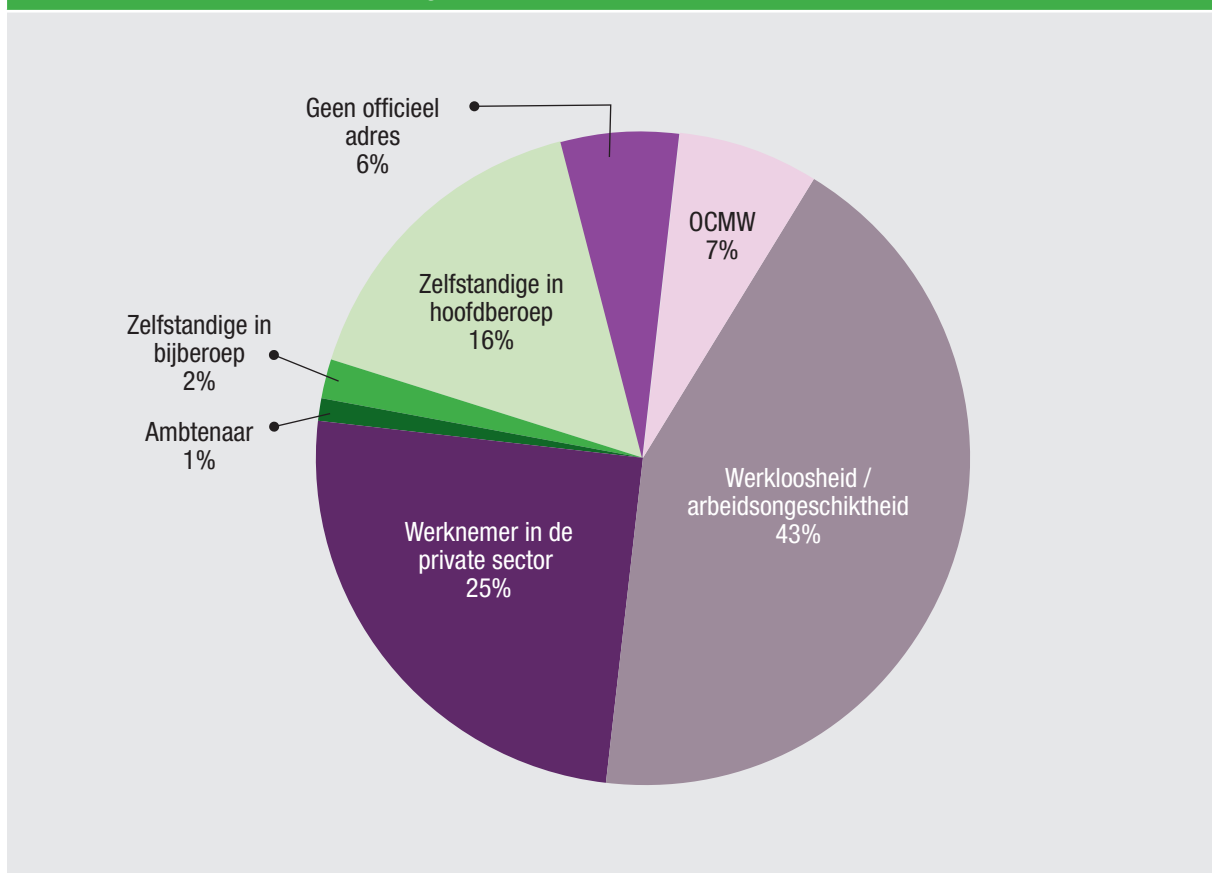
Het *push*-kamp daarentegen stelt dat net een slechte situatie op de arbeidsmarkt, met veel werkloosheid, zal helpen om personen in de zelfstandigheid te duwen, vooral vanwege het gebrek aan een aantrekkelijk professioneel alternatief. Carrasco (1999) merkt echter op dat ook de persoonlijke uitgangspositie een rol speelt in de discussie. Zo zullen werknemers sneller voor een overstap naar het zelfstandig ondernemerschap kiezen in economisch slechtere tijden, terwijl werklozen daartoe vooral worden gestimuleerd wanneer de economie floreert.

De praktijk

Van alle gefailleerden in de steekproef gaven er 134 specifieke informatie over het verdere verloop van hun professionele loopbaan. De meesten onder hen, 43%, komen allereerst terecht in een periode van werkloosheid of arbeidsongeschiktheid (zie Figuur 5). Een aanzienlijk deel gaat echter onmiddellijk terug aan de slag. Zo gaat een kwart van hen door als werknemer in de private sector, terwijl nog eens 18% meteen herstart als zelfstandige. Van de gefailleerden klopt 7% aan bij het OCMW en heeft 6% zelfs niet onmiddellijk een officieel adres.

Vervolgens keken we naar wat er gebeurde na een initiële periode van inactiviteit. Van de 76 gefailleerden die na de faling niet onmiddellijk opnieuw aan het werk konden, vonden er alsnog 27 een plaats op de arbeidsmarkt voordat onze bevraging werd afgenomen. Voor de meesten onder hen, 14, was dat als werknemer terwijl 11 anderen herstartten als zelfstandige. De twee anderen konden beginnen als ambtenaar.

Figuur 5: Situatie net na het faillissement



De cijfers geven aan dat de gefailleerde zelfstandigen in onze steekproef in de eerste plaats hun professionele loopbaan terug oppakken als werknemer in de private sector. Van de 85 ex-ondernemers die terug aan de slag gingen, kozen er 48 voor die optie. Opnieuw beginnen als zelfstandige, veelal in hoofdberoep, was dan weer het professionele alternatief waar 34 ex-ondernemers voor gingen. In een latere professionele fase maakten er ten slotte nog 7 werknemers en 1 ambtenaar opnieuw de overstap naar het statuut van zelfstandige.

BEDRIJFSERVARING

Het behoeft weinig betoog dat de ervaring en de competenties van een ondernemer essentiële ingrediënten zijn voor het succes van een bedrijf (Shepherd, 2003). Naarmate ondernemers meer ervaring opdoen, kunnen zij hun vaardigheden aanscherpen en tegelijkertijd hun professionele netwerk en hun geloofwaardigheid opbouwen (Westhead e.a., 2005).

Bij die ervaring kan eveneens een eerder doorge maakte bedrijfsfaling horen. Het succes van een onderneming kan op zijn beurt een signaal geven over de competentie van de bedrijfsleiding. Dat leidt tot twee tegenstrijdige perspectieven op een faillissement. Enerzijds geeft een faling uit het verleden duidelijk aan dat de ex-ondernemer bedrijfservaring

heeft, ook in moeilijke omstandigheden. Anderzijds kan het faillissement de indruk wekken, zowel bij de gefailleerde zelf als bij de buitenwereld, dat de competenties van de gefailleerde ontoereikend zijn om te slagen als ondernemer. Zo vonden Stam e.a. (2008) in Nederland dat ondernemers die stoppen met een falende onderneming weinig geneigd zijn om opnieuw ondernemer te worden. De onderzoekers zien daarin een leereffect waarbij gefaalde ondernemers mogelijk hebben geconcludeerd dat zij niet de juiste ondernemerscapaciteiten hebben.

Soorten ervaring

Wat is de relatie tussen de ervaring die een ondernemer in de loop van de jaren heeft verzameld en de kans dat hij na een faillissement toch weer kiest voor het zelfstandig ondernemerschap? Het voorgaande geeft reeds aan dat het eenvoudiger is om de vraag te stellen dan ze te beantwoorden. Veel hangt af van het soort ervaring waarover we spreken en dus ook van de omstandigheden en gevolgen van een voorgaande bedrijfsfaling. Dat laatste is weinig verrassend en blijkt ook uit grootschalig onderzoek dat aantoont dat positievere soorten stopzettingen, zoals de verkoop van de zaak, sneller zullen leiden tot een herstart van de ondernemer dan negatief ervaren stopzettingen zoals faillissementen (Amaral e.a., 2011).

Wanneer we het over ervaring hebben, is er allereerst de algemene professionele ervaring van de ex-ondernemer, bijvoorbeeld als gewone werknemer. Hoe langer een ex-ondernemer in het verleden als werknemer heeft gewerkt, hoe beter hij die situatie, die een mogelijk alternatief vormt voor een hernieuwd bestaan als ondernemer, kent. Hij kan beter inschatten wat het inhoudt en wat de voor- en de nadelen ervan zijn. Bovendien weet hij uit eigen ervaring of een rol als werknemer hem ligt en of hij er de capaciteiten voor heeft. Een meer negatieve ervaring als werknemer kan hem stimuleren om een herstart als ondernemer te overwegen. Het is evenzeer mogelijk dat hij, na geproefd te hebben van een loopbaan zonder baas, niet meer terug wil naar een rol als werknemer.

Tegelijkertijd kan een verleden als werknemer ook een belemmering vormen voor een herstart als zelfstandige. Een traumatiserend faillissement en een goede herinnering aan zijn loopbaan als werknemer zouden er bijvoorbeeld kunnen voor zorgen dat hij het leven als zelfstandige opgeeft. Internationaal onderzoek is beperkt, maar wijst veeleer in de richting van het tweede scenario, waarbij ex-ondernemers met meer ervaring als werknemer iets minder geneigd zijn om te herstarten als ondernemer (Amaral e.a., 2011).

Dezelfde onderzoekers vinden een soortgelijk resultaat wanneer het gaat om ex-ondernemers die niet alleen als werknemer ervaring hebben binnen een ander bedrijf, maar daar ook een managementrol opnamen. Ook in dat geval werkt managementervaring die is opgedaan in andere bedrijven als een belemmering voor een herstart als ondernemer. Door hun managementervaring stijgt immers hun marktwaarde, wat zorgt voor aantrekkelijkere opties op de arbeidsmarkt ten opzichte van het alternatief, namelijk een nieuw avontuur als ondernemer. Een ongunstig economisch klimaat kan die redenering alleen maar versterken. Een crisis zorgt er immers voor dat de risico's om zelf een onderneming op te starten alleen maar stijgen (Grilli, 2011).

Wanneer we nog een stapje verder gaan en kijken naar de rol van een langere ervaring als eigenaar van een vorige zaak, dan zien we dat een dergelijke ervaring een terugkeer naar het zelfstandige ondernemerschap net stimuleert, in plaats van ze af te remmen. Met andere woorden, hoe langer een ondernemer de leiding heeft gehad van zijn eigen bedrijf, hoe sneller hij geneigd zal zijn om opnieuw te beginnen wanneer hij zijn eerste bedrijf stopzet (Amaral e.a., 2011).

Ex-ondernemers die een herstart overwegen, zullen bovendien mee beïnvloed worden in hun beslissing door de manier waarop zij hun vorige ondernemingen konden stopzetten. Een meer positieve voorgaande ervaring zal daarbij zorgen voor een snellere terugkeer naar het ondernemerschap (Amaral e.a., 2011). Ondernemers die vóór een faillissement reeds suc-

cesvolle bedrijven hebben geleid, kunnen de recente tegenslagen vaak in een grotere context bekijken, waarbij ze niet alleen een mislukking zien, maar ook aanzienlijke professionele verwezenlijkingen. Dat laat hen toe om het verwerkingsproces sneller af te ronden en om hun zelfvertrouwen terug te winnen (Cope, 2011).

Diverse vaardigheden

Een aspect dat vaak uit het oog wordt verloren, is dat een faillissement niet alleen een (negatieve) beoordeling inhoudt van iemands algemene ondernemerscapaciteiten. Het geeft vooral een completer beeld en toont welke capaciteiten iemand bezit tijdens uitzonderlijke en moeilijke omstandigheden. Zo merkten Minello, Alves Scherer en da Costa Alves (2014) dat ondernemers hun competenties op een andere manier inzetten vóór, tijdens en na het faillissement. Vóór de falings waren de ondernemers vooral gericht op het grijpen van nieuwe mogelijkheden op de markt, op basis van hun netwerk. Gedurende de faling werden de competenties daarentegen vooral gebruikt om de gevolgen van de faling te beperken. Na de faling werden de competenties dan weer vooral ingezet om nieuwe alternatieven te zoeken. Daarbij was het vooral belangrijk om risico's te durven nemen om zo terug een professioneel leven op te bouwen (Minello e.a., 2014).

Ook vanuit een dergelijk gezichtspunt brengt de sluiting van een onderneming een leerproces met zich mee, nu echter met positieve gevolgen (Stokes en Blackburn, 2002). De ex-ondernemers in kwestie hebben immers geleerd zowel zichzelf als de markt beter in te schatten, wat hun kans op succes bij een herstart kan verhogen. Dat wordt ook ingezien door risicokapitaalverschaffers (Cope, Cave en Eccles, 2004). Het merendeel van hen neemt een tolerante, flexibele en ruimdenkende houding aan tegenover gefailleerde ondernemers, ook als de ondernemer zelf de belangrijkste oorzaak van het faillissement is. Risicokapitaalverschaffers zijn veeleer geïnteresseerd in ondernemers met een brede ervaring dan in mensen met een geschiedenis van succes. Ze zijn dan ook

bereid om te investeren in een ondernemer die een faillissement heeft gekend als die een stap terug kan zetten uit het management eenmaal het bedrijf een zeker niveau heeft bereikt. Om risicokapitaal te krijgen, is het verder belangrijk dat ondernemers zich na een faling bewust zijn van hun sterktes en zwaktes. Ze moeten bereid zijn om hun vaardigheden waar nodig aan te vullen met een ervaren management, zodat opportuniteiten doeltreffender worden benut en een tweede faling wordt vermeden.

Leeftijd van de ondernemer

Het loutere feit dat een ondernemer jarenlang aan het hoofd van een bedrijf heeft gestaan, biedt diezelfde ondernemer een schat aan ervaring en nieuwe vaardigheden. Die bagage alleen al is doorgaans een stimulant voor ex-ondernemers om zich te wagen aan een herstart (Stam e.a., 2008), vooral wanneer het gaat over vaardigheden die over meerdere jaren zijn opgebouwd (Bouckaert e.a., 2011).

Daar staat echter tegenover dat leeftijd tevens een remmende factor kan zijn tijdens de beslissing om al dan niet te herstarten. Zo staan Europese jongeren positiever tegenover het idee om zelf een onderneming op te richten dan ouderen (Europese Commissie, 2010). Bovendien zullen jongere ex-ondernemers sneller herstarten als ondernemer dan hun oudere collega's (van der Klauw, 1998).

Recent onderzoek (Baù e.a., 2016) bevestigt dat de leeftijd van een gefailleerde ex-ondernemer een belangrijke bepalende factor is voor een herstart, maar schetst een beeld dat genuanceerder is dan eenvoudigweg "jong versus oud". De onderzoekers merken namelijk op dat jonge gefailleerden sterk geneigd zullen zijn te herstarten tot ze de middelbare leeftijd bereiken. In die periode verlaagt de kans dat ze zullen herstarten als ondernemer na een faillissement, waarna de kans op oudere leeftijd terug stijgt. De eerste fase weerspiegelt het optimisme en de weerbaarheid van jonge ondernemers. Zij kunnen mogelijk sneller aanvaarden dat een faling nog bij hun leerproces als

ondernemer hoort en voelen zich er mogelijk minder door gestigmatiseerd. Naarmate ze ouder worden, veranderen hun prioriteiten en verwachtingen. Ze hebben vaak meer opgebouwd en meer te beschermen, waardoor ze minder geneigd zijn risico's te nemen. Bovendien hebben ze al heel wat ervaring opgebouwd, waardoor een faillissement heel wat harder aankomt en het zelfbeeld ernstig kan beschadigen. Door hun ervaring ligt hun marktwaarde ook hoog, wat de aantrekkelijkheid van alternatieven in het bedrijfsleven versterkt. Eenmaal ze dichterbij de pensioenleeftijd komen, dalen echter hun kansen op de arbeidsmarkt. Daarenboven zijn ze vaak ook emotioneel verder gegroeid, waardoor ze beter afstand kunnen nemen van een falen en terug sneller nieuwe uitdagingen willen aangaan. Dat alles zorgt er mede voor dat zij na een bedrijfsfaling terug een rol als ondernemer willen opnemen.

Opleiding van de ondernemer

Naast de ervaring die een persoon opbouwt in zijn professionele leven, zorgt de formele opleiding voor de nodige kennis en vaardigheden. Daarmee vormt het opleidingsniveau een bijkomende factor in de beslissing om al dan niet te herstarten als ondernemer. De redeneringen erachter zijn vergelijkbaar met de voorgaande. Net zoals bedrijfservaring, zorgt een hogere opleiding voor meer en betere alternatieven op de arbeidsmarkt. Voor de potentiële ondernemer wordt de stap om (terug) in het ondernemerschap te stappen dan ook groter en riskanter, wat in er in de praktijk toe kan leiden dat hoogopgeleiden na een falen langer wachten om opnieuw een zaak op te richten (Amaral e.a., 2011).

De praktijk

De leeftijd van de respondenten op het moment van de bevraging varieerde tussen 23 en 70 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 49 jaar.

Bij het merendeel van onze respondenten (40 procent) is het hoger secundair onderwijs het hoogste diploma.

Een kwart van de ondervraagden studeerde af in het niet-universitair hoger onderwijs, terwijl de universitair goedgevoerd zijn voor 13 procent. De resterende 22 procent van de respondenten bezit een diploma van het lager secundair onderwijs. Uit onze steekproef kwam slechts een beperkte impact naar voren van de scholingsgraad op de kans om als zelfstandige te herstarten na een faillissement. Meer bepaald was enkel het bezit van een diploma uit het niet-universitair hoger onderwijs een duidelijke stimulans om te herstarten, wat mogelijk op het nut van een meer praktijkgerichte hogere scholing duidt.

De faillissementen in onze steekproef deden zich na gemiddeld 14 jaar activiteit als zelfstandige in hoofdberoep voor.

MANNELIJKE VERSUS VROUWELIJKE ONDERNEMERS

Ondanks het feit dat omgaan met een faillissement een sterk persoonsgebonden zaak is, loont het toch de moeite om na te gaan of mannen er anders tegenaan kijken dan hun vrouwelijke collega-ondernemers. Verschillende manieren om de eigen carrière in te schatten, evenals het anders omgaan met tegenslagen op psychologisch of emotioneel vlak zouden er immers toe kunnen leiden dat de ene groep sneller geneigd zal zijn een herstart in te zetten dan de andere (Baù e.a., 2016).

Algemeen gesproken stelt internationaal onderzoek vast dat er inderdaad een verschil is tussen de geslachten. Meer bepaald zouden mannelijke ondernemers sneller geneigd zijn om opnieuw een zaak op te starten dan vrouwen (Amaral e.a., 2011). Wanneer de kwestie uitgebreider onderzocht wordt, komt een meer genuanceerd beeld naar voren, waar de kans op herstart afhangt van de levensfase waarin de ex-ondernemer zich bevindt (Baù e.a., 2016). Zoals we eerder aanhaalden, is de kans op een herstart immers het laagst wanneer gefailleerden van mid-

delbare leeftijd zijn. Jongere en oudere ondernemers gaan dan weer sneller over tot het oprichten van een volgende onderneming. Wanneer we dat leeftijds-effect opsplitsen naar mannen en vrouwen, blijkt er bij vrouwelijke ondernemers veel minder verschil te zijn over de levensfasen heen dan bij mannen. Met andere woorden, hoe ouder een vrouw wordt, hoe sterker ze geneigd zal zijn om terug als ondernemer te starten na een faillissement, zelfs op middelbare leeftijd. De uitleg daarvoor zou mede te vinden kunnen zijn in de verschillende prioriteiten van beide geslachten. Zo zouden mannen rond hun veertigste meer aandacht willen schenken aan hun persoonlijke leven en dus in hun professionele carrière wat meer stabiliteit en zekerheid zoeken. Voor veel vrouwelijke ondernemers neemt echter rond dezelfde periode de druk van het gezinsleven wat af, bijvoorbeeld doordat de kinderen groter worden, zodat zij zich meer kunnen richten op hun professionele ambities.

De praktijk

In onze steekproef bij Vlaamse (ex)-ondernemers was bijna 80 procent van de respondenten man.

FINANCIËLE MARGE

Zowel de opstart als de dagelijkse werking van eender welke onderneming vereist een bepaald werkkapitaal. Voldoende beschikbaarheid van financiële middelen is dus een essentiële voorwaarde om een bedrijf op te starten of over te nemen. Dat geldt voor de ex-ondernemer die na de stopzetting van zijn onderneming de stap wil zetten naar een herstart, maar evengoed voor een ex-loontrekkende die als zelfstandige wil beginnen (Carrasco, 1999).

Wanneer een onderneming echter in financiële moeilijkheden raakt en op een faillissement afstevent, worden ook vanuit juridische kant barrières opgeworpen die het de onderneming extra moeilijk maken om werkkapitaal te bekomen. Toch zou een versoepeling van de wetgeving er in veel gevallen voor kunnen zorgen dat ondernemingen zich succesvol herstructureren. Uiteindelijk zou dat ertoe kunnen leiden dat meer bedrijven turbulente tijden overleven of dat op zijn minst de waarde van het bedrijf maximaal wordt beschermd (World Bank, 2016). Uiteraard is voorkomen steeds beter dan genezen. Preventie van financiële problemen is cruciaal, maar net op dat gebied zullen veel ondernemers te lang wachten om externe hulp te vragen. De oorzaak daarvoor moet niet alleen gezocht worden in hun zelfstandige aard. Ondernemers in moeilijkheden zijn vaak bevreesd dat ze door de inschakeling van externe partijen de controle over hun bedrijf kwijt zullen raken en willen niet met het stigma van “faling” worden opgezadeld. Overheden kunnen op dat vlak helpen door diagnostische tools vrij beschikbaar te maken en door duidelijk te communiceren welke mogelijkheden tot begeleiding er voorhanden zijn. Bovendien kunnen ze zelf de financiële druk verlichten door middel van belastingvoordelen of door er eenvoudigweg op toe te zien dat zij zelf hun schulden aan ondernemers tijdig terugbetalen (Europese Commissie, 2011).

Voor gefailleerde ondernemers is het vaak een nog groter probleem om voldoende financiële marge op te bouwen voor een herstart. Zij kunnen immers bijkomende financiële verplichtingen uit hun professionele verleden met zich meedragen, in de vorm van schulden aan voormalige zakenpartners. Ook daar kan een aangepaste wetgeving voor de nodige ademruimte zorgen. Zo leert onderzoek naar de faillissementswetgeving in 29 landen dat gefailleerde ondernemers die kunnen genieten van een grotere schuldvrijstelling een grotere kans hebben om opnieuw als ondernemer aan de slag te (willen) gaan (Lee, Yamakawa, Peng en Barney, 2011).

Tegelijkertijd is het voor ex-ondernemers met een faillissementsverleden moeilijker om toegang te verkrijgen tot nieuwe kredieten of financiering. Wanneer hen dat wel lukt, betalen zij daarvoor ook meer dan anderen zonder een faling in het verleden. Herintredende ondernemers worden dan ook ontmoedigd en zien vaak volledig af van een kredietaanvraag (Mathur, 2013). Ook Vlaamse ex-ondernemers erkennen het belang van toereikende financiële middelen. Tegelijkertijd zien zij dat een faillissement in het verleden hun toekomstige toegang tot externe financiering belemmert. Financiële instellingen beschouwen dat faillissement vooral als een verhoogd risico, waardoor het voor de ex-ondernemer moeilijker of duurder wordt om een lening te verkrijgen. Daarnaast is er vanuit de ex-ondernemers zelf een zekere angst om opnieuw het risico te nemen om met extern kapitaal te werken (Bouckaert e.a., 2011).

Concreet kunnen de vermelde barrières voor financiering er niet alleen toe leiden dat minder gefailleerden kiezen voor een herstart. Ze verklaren tevens dat diegenen die dat toch doen, opteren voor een rustigere en bescheidenere koers, bijvoorbeeld door minder te investeren en minder personeel in dienst te nemen (Bouckaert e.a., 2011).

FAILLISSEMENTSPROCEDURE

Een faillissement van een onderneming creëert een moeilijke situatie waarbij de belangen van de verschillende partijen soms tegengesteld zijn. Een degelijk juridisch kader is dan ook essentieel, niet alleen voor een vlotte afhandeling maar tevens voor de integratie van gefailleerde ondernemers in de economie (Mathur, 2013). Daarbij moeten niet alleen de schuldeisers uit het faillissement voldoende worden beschermd, maar ook de ondernemers zelf. Het mag immers niet de bedoeling van een faillissementswetgeving zijn om die laatsten te ontmoedigen een nieuwe onderneming op te starten (Europese Commissie, 2011). Volgens Ayotte (2006) is het ondernemende bedrijf, waar de waarde wordt bepaald door de inspanningen van een sleutelfiguur, meer gebaat bij faillissementsprincipes die veeleer zijn ontworpen voor de persoonlijke schuldenaar dan voor het bedrijf als schuldenaar. Hij meent dat een faillissementswetgeving die schuldeisers het recht geeft op volledige terugbetaling een slechte zaak is voor ondernemers. Zijn model bevestigt de voordelen van een beleid dat de ondernemers een nieuwe start geeft. Dat betekent een lager schuldniveau voor de ondernemer en dus een groter aandeel voor hem in zijn toekomstige output.

Alhoewel faillissementsprocedures zich situeren binnen het algemene juridische kader van een land en dus ook van land tot land verschillen, is er een gemeenschappelijk aspect dat een sterke invloed uitoefent op de toekomstmogelijkheden van een ex-ondernemer, namelijk de complexiteit van de procedure. Die complexiteit uit zich bovendien op twee gerelateerde vlakken: de snelheid waarmee de procedure kan worden afgehandeld en de kosten die eraan verbonden zijn.

Hoe sneller een faillissement kan worden afgehandeld, hoe sneller de ex-ondernemer met een schone lei kan herstarten en hoe meer herstarters er zullen zijn (Lee e.a., 2011). Snelle procedures betekenen immers een kortere periode van onzekerheid, zowel op persoonlijk als op financieel vlak. Het is daarbij belangrijk om voor ogen te houden dat niet alleen de juridische afhandeling het proces kan vertragen. Een vlotte procedure begint reeds veel vroeger en vereist vooral duidelijkheid, zodat alle betrokkenen van bij de start een duidelijk beeld hebben van wat er te gebeuren staat en waar ze verdere informatie kunnen bekomen. Onderzoek toont aan dat daar reeds vaak het schoentje wringt, voor zowel ondernemers als externen die weinig of niet op de hoogte zijn van bepaalde aspecten van de faillissementsprocedure (Bouckaert e.a., 2011). Diegenen die dan toch weet hebben van de mogelijke stappen, verzeilen dan weer vaak in complexe en tijdrovende procedures en dat in een periode die reeds veel moeilijkheden en stress met zich meebrengt (UNIZO, 4 juni 2014). Eenvoudigere faillissementsprocedures betekenen doorgaans dat het volledige proces goedkoper kan verlopen, wat op zijn beurt de kans vergroot dat ex-ondernemers opnieuw als ondernemer aan de slag gaan (Lee e.a., 2011).

Duidelijke en rechtlijnige wettelijke procedures hoeven bovendien niet noodzakelijk via de rechtbank te worden gevolgd. Het afhandelen van falingen en herstructureringen buiten de rechtbanken om geniet in de meeste gevallen de voorkeur. Op die manier kunnen tijd en middelen worden uitgespaard, niet alleen voor de rechtbanken maar ook voor de betrokken partijen. Daarenboven verdient het aanbeveling om de procedures zoveel mogelijk uit de publieke sfeer te houden, zodat het stigma geassocieerd met bedrijfsfaling maximaal beperkt wordt. Wanneer een specifieke situatie alsnog de tussenkomst van een rechtbank vereist, is het essentieel dat die rechtbanken bestaan uit specialisten ter zake, zodat de procedures snel kunnen worden afgehandeld (Europese Commissie, 2011).

De praktijk

Voor de helft van de respondenten voor wie de falingsprocedure reeds was afgerond, nam de volledige procedure minstens 2 jaar in beslag. Met een gemiddelde duurtijd van 2,5 jaar en een maximum van maar liefst 14 jaar is het duidelijk dat het falingsproces lang kan aanslepen. Voor ruim de helft van alle respondenten was de procedure op het moment van de bevraging nog aan de gang.

4 **BESLUIT**

Uit internationaal onderzoek blijkt een belangrijke rol weggelegd voor beleidsinstanties. Ondernemers die op een bepaald moment hun bedrijf sluiten, maken immers een grote kans om opnieuw betrokken te worden in nieuwe projecten. Zij zijn daarom een belangrijke doelgroep, met waardevolle opgebouwde ervaring, voor ondersteunende en begeleidende beleidsmaatregelen (Stokes en Blackburn, 2002). Als achterliggende gedachte is het essentieel om steeds het onderscheid voor ogen te houden tussen de ondernemer enerzijds en de onderneming anderzijds. Een faling van een bedrijf kan soms onvermijdelijk zijn, maar dat betekent niet dat de bedrijfsleider mag afgeschreven worden of dat hij niet meer mag rekenen op ondersteuning (Westhead e.a., 2005; Sarasvathy e.a., 2013).

In de eerste plaats is het zaak een duidelijke faillissementswetgeving op te zetten, die bovendien ondernemersvriendelijk is. Een dergelijk kader kan ervoor zorgen dat het niet alleen gemakkelijker wordt voor ondernemers om een falende zaak tijdig stop te zetten, maar is tegelijkertijd een essentieel instrument om de drempel naar een herstart te verlagen (Lee e.a., 2011).

In de tweede plaats dienen beleidsinstanties er zich voor te hoeden iedereen over dezelfde kam te scheren wanneer het gaat over het stimuleren van ondernemerschap. De algemene economische situatie beïnvloedt werklozen immers anders dan werknemers als het gaat om de overgang naar zelfstandigheid.



5

METHODOLOGIE

Alhoewel een gedegen literatuuronderzoek een belangrijke basis vormt voor eender welke studie, is eigen onderzoek vaak een essentiële aanvulling. Dat laat immers toe de algemene bevindingen te toetsen aan een specifieke context, in dit geval die van Vlaamse ex-ondernemers. Bovendien leidt een dergelijke aanpak vaak tot meer genuanceerde of bijkomende inzichten. Ons eigen onderzoek voor deze studie bestond uit zowel een grootschalig luik, op basis van vragenlijsten, als uit een aantal gesprekken met ondernemers die zelf een faling hebben meegemaakt.

VRAGENLIJSTEN

Via diverse hulporganisaties werden personen gecontacteerd die op dat moment als zelfstandige aan de slag waren of die in het verleden een zelfstandige zaak hadden uitgebaat. Aan die personen werd een link doorgestuurd naar een online vragenlijst, met een begeleidend schrijven en de vraag om de enquête in te vullen.

De vragenlijst bestond uit een eerste gedeelte met verkennende vragen over de aard van het bedrijf dat failliet ging, over het faillissement zelf en over de persoon en ervaring van de ex-ondernemer. In een tweede gedeelte kwamen vervolgens vragen aan bod over de verschillende professionele stappen van de ex-ondernemers. We peilden met andere woorden in welk systeem ze na het faillissement terecht kwamen en welke problemen ze ondervonden bij de overgang van de ene situatie naar een volgende.

Tijdens de periode van juni tot augustus 2016 gingen 298 personen in op onze vraag naar medewerking door deel te nemen aan de bevraging. Na filtering van de data, onder meer om enkel diegenen te behouden die een faillissement hadden meegemaakt, behielden we een steekproef van 169 personen die, in de periode van 2006 tot 2016, hun eigen zaak als zelfstandige in hoofdberoep in faling hadden zien gaan.

Daarbij ging het vooral om een eenmanszaak (37 procent) of een bvba (37 procent). In een kleine 11 procent van de gevallen betrof de faling een nv. De grootte van de ondernemingen in onze steekproef va-

rieert van bedrijven zonder werknemers tot een onderneming met 150 medewerkers. Toch gaat het voor het overgrote deel over kleine bedrijven, waarvan de helft ten hoogste 1 medewerker in dienst had.

GESPREKKEN

Via Dyzo werden diverse personen gecontacteerd die in het verleden te maken kregen met het faillissement van een eigen zaak, met de vraag of ze bereid waren tot een meer diepgaand gesprek over hun ervaringen. Uiteindelijk stemden 5 Vlaamse ex-ondernemers toe, die vervolgens werden uitgenodigd voor een groepsgesprek in oktober 2016.

Gedurende het gesprek, wat een kleine drie uur in beslag nam, vroegen we de ex-ondernemers naar de omstandigheden rond hun faillissement en naar de problemen die eruit voortvloeiden. Verder peilden we hoe ze hun professionele leven verder zetten na hun oorspronkelijke faling en welke lessen ze eruit meenamen. Telkens ging het om relatief kleine ondernemingen, met maximaal een dertigtal werknemers op het moment van het faillissement. Twee van de geïnterviewden waren intussen herstart als zelfstandige, terwijl een derde overwoog om dat te doen. Onze vierde gesprekspartner was intussen in dienst als werknemer en de vijfde ex-ondernemer bevond zich in het systeem van arbeidsongeschiktheid.

6

LIJST VAN REFERENTIES

- Amaral, A. M., Baptista, R. en Lima F. (2011). Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry. *Small Business Economics*, 37 (1), pp 1–21.
- Ayotte, K. (2006). Bankruptcy and Entrepreneurship: The Value of a Fresh Start. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 23 (1), pp. 161-185.
- Balcaen, S., Manigart, S., Buyze, J. en Ooghe, H. (2012). Firm exit after distress: differentiating between bankruptcy, voluntary liquidation and M&A. *Small Business Economics*, 39 (4), pp. 949–975.
- Baù, M., Sieger, P., Eddleston, K. A. en Chirico, F. (2016). Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-owner experience on failed entrepreneurs' reentry. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Bolinger, A. R. en Brown, K. D. (2015). Entrepreneurial failure as a threshold concept: The effects of student experiences. *Journal of Management Education*, 39 (4), pp. 452-475.
- Bouckaert, A-S., DeVreese, R. en Smolders, C. (2011). Een onderzoek naar gefailleerde herstarters in Vlaanderen: FailEREN? *Onderzoeksrapport Hogeschool Gent*, pp. 1-41.
- Byrne, O. en Shepherd, D. A. (2015). Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, pp. 375-405.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E. en Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sense-making of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), pp. 79-92.
- Carrasco, R. (1999). Transitions to and from self-employment in Spain: An empirical analysis. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 61 (3), pp. 315-341.
- Coad, A. (2014). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32 (7), pp. 721–732.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26 (6), pp. 604-623.
- Cope, J., Cave, F. en Eccles, S. (2004). Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure. *Venture Capital*, 6 (2/3), pp. 147-172.
- Depuydt, P. (05 oktober 2013). Het faillissement. *De Tijd*, p. 60.
- Dyer, W. G. Jr. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (2), pp. 7-21.
- Efrat, R. (2006). Bankruptcy stigma: plausible causes for shifting norms. *Emory Bankruptcy Developments Journal*, 22 (2), pp. 481-519.
- Europese Commissie. (2007). Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway. European Commission, *Flash Eurobarometer Series # 192*, pp. 1-185.
- Europese Commissie. (2010). Entrepreneurship in the EU and beyond. A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China. European Commission, *Flash Eurobarometer Series # 283*, pp. 1-201.

- Europese Commissie. (2011). A second chance for entrepreneurs: Prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and support for a fresh start. *Final report of the expert group*, pp. 1-14.
- Frankish, J. S., Roberts, R. G., Coad, A. J-L., Spears, T. C. en Storey, D. J. (2013). Do entrepreneurs really learn? Or do they just tell us that they do? *Industrial and Corporate Change*, 22 (1), pp. 73-106.
- Graydon Belgium. (4 juli 2016). Studie faillissementen semester 1 2016, pp. 1-49.
- Grilli, L. (2011). When the going gets tough, do the tough get going? The pre-entry work experience of founders and high-tech start-up survival during an industry crisis. *International Small Business Journal*, 29 (6), pp. 626-647.
- Hmieleski, K. M. en Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (3), pp. 473-488.
- Lambrecht, J. en Broekaert, W. (2011). *Wat maakt familiebedrijven succesvol? 20 jaar wetenschappelijk onderzoek naar familiebedrijven*. Studiecentrum voor Ondernemerschap, Hogeschool-Universiteit Brussel, Acerta, Bank Van Breda.
- Lee, S.-H., Yamakawa, Y., Peng, M. W. en Barney, J. B. (2011). How do bankruptcy laws affect entrepreneurship development around the world? *Journal of Business Venturing*, 26 (5), pp. 505-520.
- Mathur, A. (2013). Beyond bankruptcy: Does the US bankruptcy code provide a fresh start to entrepreneurs? *Journal of Banking & Finance*, 37 (11), pp. 4198-4216.
- Minello, I. F., Alves Scherer, L. en da Costa Alves, L. (2014). Entrepreneurial competencies and business failure. *International Journal of Entrepreneurship*, 18, pp. 1-15.
- Politis, D. en Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 (4), pp. 364-383.
- Sarasvathy, S. D., Menon, A. R. en Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40 (2), pp. 417-434.
- SDZ. (September-oktober 2014). 43% van de Belgen weigert een failliete ondernemer een tweede kans te geven. *Ondernemer en Zelfstandige*, p. 17.
- Shepherd, D. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *The Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 318-328.
- Simmons, S. A., Wiklund, J. en Levie, J. (2014). Stigma and business failure: Implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42 (3), pp. 485-505.

- Stam, E., Audretsch, D. en Meijaard, J. (2008). Renascent entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 18 (3), pp. 493-507.
- Stokes, D. en Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (1), pp. 17-27.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. en Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39 (1), pp. 163-202.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. en Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), pp. 541-555.
- UNIZO. (4 juni 2014). UNIZO over faillissementsverzekering: Zelfstandigen slechts 6,8 maanden werkloos en dan weer aan het werk. Geraadpleegd op 7 september 2016, via <http://www.unizo.be/internationaal/nieuws-pers/unizo-over-faillissementsverzekering-zelfstandigen>.
- Van der Klauw, B. (1998). De effecten van het beëindigen van een onderneming op toekomstig ondernemerschap. *Onderzoeksrapport Vakgroep Algemene Economie, Vrije Universiteit Amsterdam* in opdracht van het (NL) Ministerie van Economische Zaken, pp 1-27.
- Wagner, J. (2002). Taking a second chance: Entrepreneurial restarters in Germany. *Institute for the Study of Labor (IZA)*, pp. 1-17.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M. en Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions. *Small Business Economics*, 25 (2), pp. 109-132.
- Winter, M., Danes, S. M., Koh, S-K., Fredericks, K. en Paul, J. F. (2004). Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19 (4), pp. 535-559.
- World Bank. (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC, World Bank, pp. 1-338.

Johan Lambrecht is doctor in de Economische Wetenschappen
en hoogleraar aan de KU Leuven (Campus Brussel).
Hij is directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap van Odisee.

Wouter Broekaert is master of science in Economics,
docent aan Odisee en senior researcher aan het Studiecentrum
voor Ondernemerschap van Odisee.

