

# DE IMPACT VAN BEDRIJFSMOEILIKHEDEN OP DE FAMILIE VAN DE ONDERNEMER

JOHAN LAMBRECHT, MIRJAM KNOCKAERT, KARLIEN COPPENS  
EN WOUTER BROEKAERT



AGENTSCHAP  
INNOVEREN &  
ONDERNEMEN



Samen sterk voor ondernemen

## De onderzoekers:

---



**Johan Lambrecht** is doctor in de Economische Wetenschappen. Hij is hoogleraar aan de KU Leuven (Campus Brussel) en academisch directeur van het Center for Sustainable Entrepreneurship (CenSE) aan Odisee. Hij is auteur van honderden werken over ondernemerschap, kmo's, familiebedrijven en economie, waarin hij theorie en praktijk combineert.



**Mirjam Knockaert** is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen. Ze is hoofddocent aan de Universiteit Gent en directeur van het Centrum voor Ondernemerschapsonderzoek aan de Universiteit Gent. Ze is field editor bij Journal of Business Venturing, één van de toonaangevende academische tijdschriften over ondernemerschap, en ze publiceerde in diverse gerenommeerde, internationale tijdschriften.



**Karlien Coppens** is doctoraal onderzoekster aan de Universiteit Gent binnen het vakgebied Ondernemerschap. In samenwerking met Dyzo vzw onderzoekt ze hoe ondernemers omgaan met bedrijfsmoeilijkheden, welke gevolgen dit heeft voor de ondernemer en diens onderneming, en welke rol bedrijfsondersteunende initiatieven hierin kunnen spelen. Daarnaast begeleidt en ondersteunt ze studenten bij de vakken business planning, ondernemerschap en bedrijfskunde.

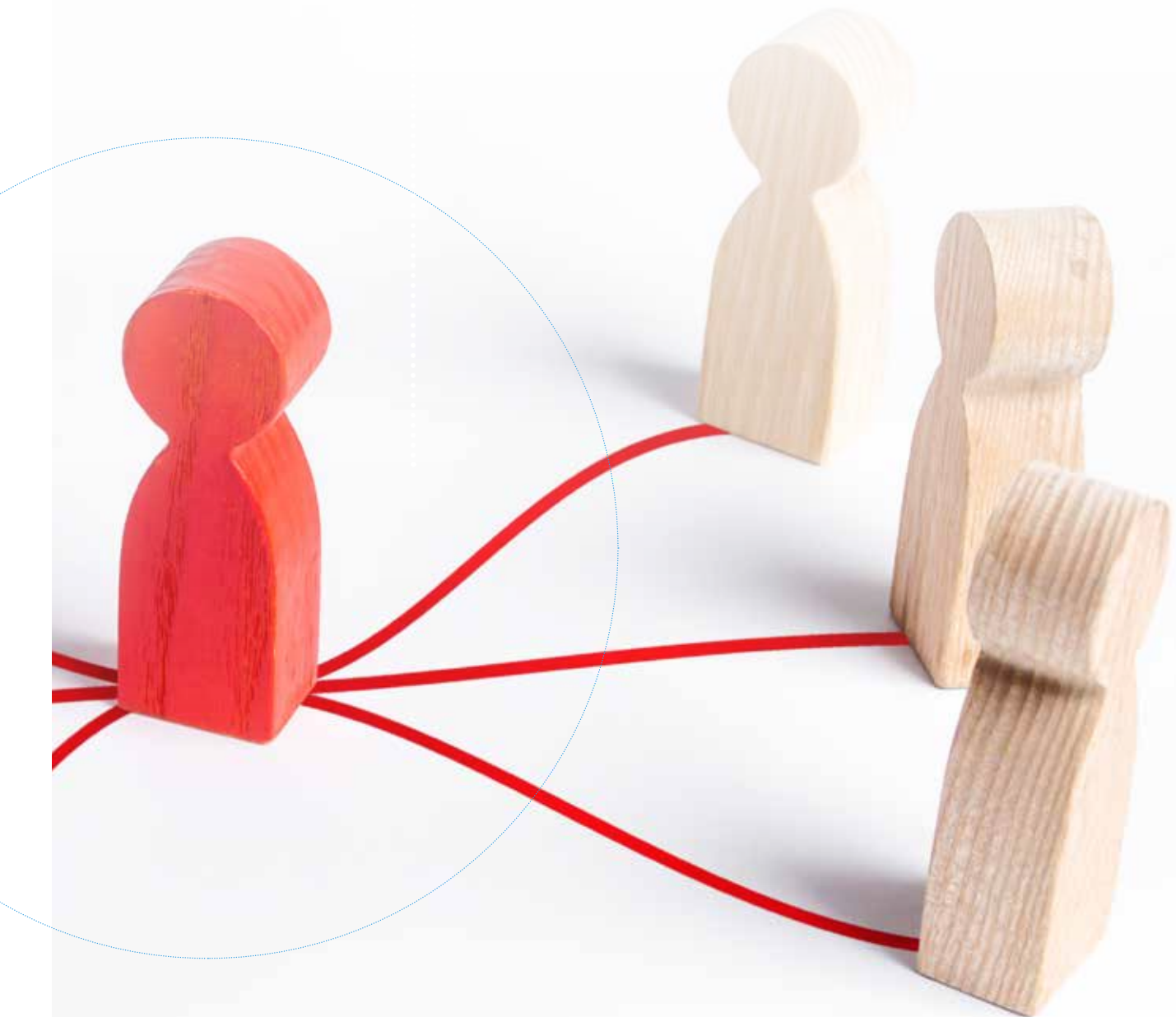


**Wouter Broekaert** is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen. Hij is docent aan de Odisee Hogeschool en senior onderzoeker aan het Center for Sustainable Entrepreneurship (CenSE). Zijn onderzoeksgebieden en publicaties situeren zich vooral op het vlak van familiebedrijven, ondernemerschap en innovatie.

# INHOUD

<b>Ten geleide</b>	<b>4</b>
<b>Literatuurstudie</b>	<b>8</b>
• Nasleep van de faling: impact op en de rol van de familie	9
• Zingeving- en leerproces	11
• Wederopstanding	11
<b>Methodologie</b>	<b>12</b>
<b>Resultaten van de grootschalige enquête</b>	<b>14</b>
• Familiesteun	16
• Familieimpact	17
<b>Resultaten van de interviews</b>	<b>18</b>
• Oorzaken van de bedrijfsmoeilijkheden	20
• Negatieve impact op de familie	22
– <i>In de periode van de bedrijfsmoeilijkheden</i>	22
– <i>Op het moment van de faling</i>	22
– <i>Na de faling</i>	23
• Positieve impact op de familie	24
– <i>Op het moment van de faling</i>	24
– <i>Na de faling</i>	24
• Aanbevelingen voor families die worden geconfronteerd met bedrijfsmoeilijkheden	25
<b>Naar een verklarend model</b>	<b>26</b>
<b>Conclusies</b>	<b>28</b>
<b>Lijst van referenties</b>	<b>30</b>

# TEN GELEIDE



Een kmo is niet alleen een zaak van de ondernemer maar van de hele naaste familie, met de levenspartner op kop. Werk en familie zijn voor de meeste mensen onderling verbonden levenssferen en dat geldt zeker voor ondernemers (Hsu, Wiklund, Anderson en Coffey, 2016). Leden van het kerngezin werken misschien actief mee in de onderneming. Ook wanneer ze er niet werkzaam zijn, zijn ze betrokken. Ze zijn een luisterend oor voor de ondernemer, aanvaarden dat de eigen zaak vele uren opsloort en dat er financiële en andere offers worden gebracht ... Zo kan de vraag van de levenspartner 'Waarom heb je het nog niet gehaald?' de ondernemer aanzetten tot herijking en heroverweging. De partner helpt om nieuwe, realistischere mijlpalen uit te zetten en dringende problemen aan te pakken. Bovendien doet het de ondernemer eraan herinneren dat hij er niet alleen voor staat (Hirshberg, 2012).

Volgens Rogoff en Heck (2003) zijn de onderneming en de familie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Naast het bedrijf en de familie zijn er nog de individuele familieleden (Neubaum, 2018). De familie beïnvloedt haar leden. Elk individueel familielid is stevig ingebed in het ruimere familiesysteem en kan nooit volledig worden begrepen onafhankelijk van dat systeem (Shepherd, 2009). De familieleden hebben op hun beurt invloed op het familiesysteem. Onderzoekers worden bijgevolg aangemoedigd om een family embeddedness-perspectief op ondernemerschap aan te nemen, waar familiale factoren nadrukkelijker aanwezig zijn in conceptuele modellen en empirisch onderzoek (Aldrich en Cliff, 2003). 'Familie is immers

de enige sociale instelling waarin alle ondernemers zijn ingebed' (Aldrich en Cliff, 2003, p. 589). Ook het duurzame familiebedrijven-onderzoeksmodel (sustainable family business research model) vestigt de aandacht op de interface tussen de familie en het bedrijf (Stafford, Duncan, Dane en Winter, 1999).

Het is verrassend dat die relatie tussen de onderneming en de familie onderbelicht is gebleven in wetenschappelijk ondernemerschapsonderzoek. De geringe aandacht gaat vooral naar de invloed van de familie op de onderneming en op het ondernemerschap van het familielid, de zogenaamde familie-bedrijfsinterface (zie Aldrich en Cliff, 2003; Bekaert, 2019). In de Verenigde Staten werd bijvoorbeeld vastgesteld dat bedrijfssucces afhankelijk is van familieprocessen en van het antwoord van de familie op disrupties (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck en Duncan, 2003). De functionele integriteit van de familie, gemeten aan de hand van de familie-APGAR-maatstaf (adaptability, partnership, growth, affection en resolve), doet dan weer de bedrijfsspanningen verminderen (Danes, Zuiker, Kean en Arbuthnot, 1999).

De omgekeerde impact – van de onderneming op de familie of de bedrijfs-familie-interface – wordt nog minder bestudeerd. Het bedrijf is het dominante analyse-niveau (Michael-Tsabari, Labaki en Kay Zachary, 2014). Michael-Tsabari, Houshmand, Strike en Treister (2020) maken gewag van een asymmetrische focus. Nochtans zorgt de verwevenheid van bedrijf en familie niet enkel voor invloed van de familiesystemen op de bedrijfssystemen. Er is ook de impact

van de bedrijfssystemen op de familiesystemen (Aldrich en Cliff, 2003; Nordstrom en Jennings, 2018). Sterk verbonden delen van een systeem hebben nu eenmaal meer wederzijdse invloed dan lossere delen (Whiteside en Brown, 1991). 'Bovendien zouden we – ondanks het steeds veranderende snelle tempo van deze moderne tijd – verder moeten focussen op de mensen en relaties met wie we ons leven delen, de familie' (Tyge Payne, 2020, p. 6). Tyge Payne voegt er dan ook aan toe: 'Ik geloof dat we samen meer kunnen doen door meer te focussen op het menselijke aspect van bedrijfsrelaties, zowel binnen als tussen families en bedrijven.'

Vooraf ontwrichtende bedrijfsresultaten hebben grote effecten op veranderingen in de familie (Stafford e.a., 1999). Zo tasten cashflowproblemen in het bedrijf de functionele integriteit van de familie aan (Olson e.a., 2003). Ucbasaran, Shepherd, Lockett en Lyon (2013) vragen zich af of kinderen die getuige zijn van de negatieve implicaties van bedrijfsfaling minder geneigd zijn om ondernemer te worden. Ze beantwoorden die vraag zelf niet. Dat negatieve overloopeffect van bedrijf op familie (en van familie op bedrijf) wordt in de literatuur aangeduid met de term "interferentie": 'interrol-conflict waar de roldrukken van werk- en famili domeinen in zekere mate wederzijds onverenigbaar zijn' (Hsu e.a., 2016, p. 615). Een overloopeffect kan ook positief zijn; dat wordt omschreven als verrijking: de mate waarin ervaringen in een rol (bijvoorbeeld in het bedrijf) de levenskwaliteit in de andere rol verbeteren (zoals in de familie).

De invloed van een bedrijfsfaling op de familie wordt helemaal stiefmoederlijk behandeld in onderzoek. De literatuur heeft nog maar het topje van de ijsberg aangeraakt als het gaat over de sociale kosten van bedrijfsfaling (Ucbasaran e.a., 2013). Die sociale kosten verwijzen naar de impact op professionele en persoonlijke relaties (bijvoorbeeld echtscheiding). Bedrijfsfaling heeft diepgaande persoonlijke en sociale gevolgen (Van Kesteren, Adriaanse en Van der Rest, 2017). De bedrijfsfaling zal wellicht gepaard gaan met gevoelens van verdriet. Het verlies van het bedrijf kan de persoonlijke en familiale identiteit op de proef stellen, wat een serieuze traumatische ervaring kan zijn (Shepherd, 2009). Daarnaast kan de familie een belangrijke rol spelen in de manier waarop de faillissementservaring en het rouwen emotioneel worden verwerkt (Van Kesteren e.a., 2017).

Er wordt gepleit voor meer wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van bedrijfsmoeilijkheden op de familie. Met dit artikel vullen we die leemte in de literatuur aan. Onze onderzoeksvraag luidt: Hoe ervaart de familie de bedrijfsmoeilijkheden?

We buigen ons over die onderzoeksvraag in een bredere context dan die van familiebedrijven. Zo draagt het artikel bij tot het slaan van een brug tussen de studie van ondernemerschap en van familiebedrijven. Een barrière voor het leggen van die link is de verschillende analyse-eenheid in de twee onderzoeksdomeinen: de individuele ondernemer in het ondernemerschapsonderzoek en de familie in het familiebedrijvenonderzoek (Blenkinsopp en Owens, 2010).

De term “bedrijfsfaling” in dit artikel mag niet worden herleid tot faillissement in juridische zin of tot bedrijfssluiting. Ook een succesvol bedrijf wordt immers stopgezet. Daarnaast kan een bedrijf vrijwillig worden beëindigd wegens oppensioenstelling of de uitoefening van andere activiteiten. Zoals in de literatuur (zie Shepherd, 2003, 2009; Singh, Corner en Pavlovich, 2007; Politis en Gabrielsson, 2009; Cope, 2011; Ucbasaran e.a., 2013) definiëren wij bedrijfsfaling als de stopzetting van een bedrijf dat zijn doelstellingen niet heeft behaald of dat de drempel voor economische levensvatbaarheid niet heeft weten te bereiken. Met familie bedoelen we in de eerste plaats het kerngezin, dat bestaat uit de levenspartner en de kinderen.

Dit artikel is als volgt gestructureerd. Na de literatuurstudie en de methodologie passeren de resultaten van een grootschalige enquête de revue. Die worden gevolgd door de resultaten van onze interviews en een verklarend model. We eindigen met conclusies.

Tot slot richten we een woord van oprechte dank tot iedereen die ons met raad en daad heeft bijgestaan. Een aantal instanties en personen noemen we graag bij naam. We danken Dyzo vzw voor de praktische ondersteuning bij onze eigen empirie. De 505 ondernemers die tijd vrijmaakten voor het invullen van de grootschalige enquête verdienen een aparte vermelding. Ook de ondernemers en gezinsleden die tijdens interviews getuigden over hun wedervaren zijn we dank verschuldigd. Moge al die inbreng leiden tot een beter begrijpen van de impact van bedrijfsmoeilijkheden op de familie van de ondernemer.



# LITERATUURSTUDIE

Bij het grasduinen in de literatuur over bedrijfsfaling viel het op dat onderzoekers aandacht besteden aan postfaling. De impact op de familie van bedrijfsmoeilijkheden vóór de faling komt niet aan bod. Het leven na een bedrijfsfaling wordt gezien als een reis met drie stadia (Ucbasaran e.a., 2013; Van Kesteren e.a., 2017):

- Nasleep van de faling: de directe gevolgen van faling het hoofd bieden.
- Zingeving- en leerproces: slaat op de middellange termijn.
- Wederopstanding: heeft betrekking op de langetermijnresultaten van faling.

We staan hierna stil bij elk van die drie stadia. →



## NASLEEP VAN DE FALING: IMPACT OP EN ROL VAN DE FAMILIE

Het eerste stadium, de nasleep van de faling, omvat **drie soorten kosten: financiële, sociale en psychologische**. Zoals reeds aangestipt, valt de impact van faling op persoonlijke en professionele relaties onder de sociale kosten. De kwaliteit van de relaties kan na een faling verminderen door het stigma van faling. Faillissementswetgeving kan dat stigma en dus de sociale kosten verhogen of verlagen (Ucbasaran e.a., 2013). Als faillissementswetgeving faling veeleer bestraft, dan is de kans op stigma groter. Tot de psychologische kosten behoren het emotionele en de motivatie. Die drie soorten kosten zijn vaak met elkaar verweven. Zo kunnen sociale kosten van faling financiële en psychologische gevolgen hebben. Psychologische kosten van faling kunnen dan weer een sociale impact hebben.

**Een eerste sociale kost** van faling voor de familie en haar leden is verdriet ten gevolge van het verlies van de zaak. Treuren of rouwen kan mensen helpen om de aard en de oorzaken van hun verlies te erkennen en te aanvaarden, ook al is die periode beladen met intense gevoelens van verwarring, pijn, woede enzovoort (Shepherd, 2009). Mensen zullen evenwel meer ongerustheid, schuld en opdringerige gedachten ervaren naarmate de rouwperiode langer duurt. Dergelijke symptomen zijn gerelateerd aan negatieve psychologische en fysiologische gevolgen, zoals depressie, hartziekten en kanker. Een snellere stopzetting van het rouwen om het verlies van het bedrijf bevordert bijgevolg het emotionele en fysieke welzijn van de individuele familieleden en de familie als geheel. Shepherd (2009) maakt gewag van rouw-dynamieken: verlies-, herstel- en transitie-dynamieken. Bij de verlies-dyna-

miek is er een confrontatie met het verlies, worden de gebeurtenissen vóór en op het moment van het verlies herbekeken, en worden aspecten van het ervaren van het verlies verwerkt. Zelfstandigen met een verlies-dynamiek zullen vrienden, familie of psychologen opzoeken om over hun verlies te praten. De familie zal op haar beurt reflecteren op haar relatie met de onderneming. Tijdens de herstel-dynamiek worden activiteiten ondernomen die vermijden dat er aan het verlies van de zaak wordt gedacht, zoals sport beoefenen, karweien in de woning opknappen, werk zoeken ... Voor de zelfstandige kan ook het stichten van een nieuw bedrijf het herstel bevorderen. Bij de transitie-dynamiek wordt er geschoven van de verlies-dynamiek naar de herstel-dynamiek en vice versa. De verlies- en herstel-dynamiek gaan gepaard met kosten, die evenwel verschillend zijn. De verlies-dynamiek is fysisch en mentaal belastend omdat ze confrontatie impliceert. Ook het verdringen van negatieve gedachten en van gevoelens tijdens de herstel-dynamiek vereist mentale inspanning, met mogelijke nadelige effecten voor de gezondheid. Het meanderen tussen de verlies- en de herstel-dynamiek laat toe om de voordelen van elke dynamiek te benutten en de kosten van het te lang aanhouden van een dynamiek te minimaliseren. Volgens Shepherd (2003) moet die slingerbeweging aanhouden totdat de zelfstandige van het verdriet is hersteld.

Tijdens het rouwproces kunnen de familieleden en de familie als geheel een positieve rol spelen (Shepherd, 2009). Zo kunnen de familieleden een klankbord zijn voor de ondernemer die zijn hart wil luchten over het verlies van het bedrijf en over de bijbehorende negatieve

→ emoties. Het verwerkingsproces wordt mee beïnvloed door de sociale steun van familie en vrienden (Janssens en De Reu, 2019). Een emotioneel bekwame familie heeft normen en routines ontwikkeld om het rouwen het hoofd te bieden en om geen onnodige druk te zetten op de ondernemer. Die emotionele steun is een belangrijke hulpbron voor gezinsaanpassing aan stressoren zoals mentale stoornis (Miller, Wiklund en Yu, 2020). De steun van de familie en van haar leden vermijdt dat de ondernemer zichzelf stigmatiseert en ten prooi valt aan eenzaamheid en sociaal isolement (Cope, 2011). De familie vormt voor hem een sociale ondersteuning om problemen op te lossen en de zware emotionele tol te verlichten (Singh e.a., 2007).

In overeenstemming met de theorie van het sociaal leren, die de interactie weergeeft tussen de kennis en ervaringen van het individu, de omgeving en zijn gedrag, kan de familie bijdragen tot een gunstige houding tegenover de bedrijfsfaling (Politis en Gabrielson, 2009). Het vermogen van de familie om zich aan te passen aan of om te gaan met een crisis hangt grotendeels af van haar sociale, culturele, religieuze, economische, educatieve en medische middelen (Smilkstein, 1978). Nordstrom en Jennings (2018) stelden empirisch vast dat familiebedrijven het familiale welzijn kunnen bevorderen. Hun bevindingen leren dat het psychosociale welzijn van een eigenaarsfamilie tot uiting komt in indicatoren van voldoening bij de individuele familieleden. Die voelen zich nuttig, ondersteund en zelfstandig. Daarnaast blijkt het familiale welzijn uit een doeltreffende familie, met kansen voor persoonlijke groei, frequente directe communicatie en effectieve gedragscontrole. Er worden drie bedrijfsstrategieën gebruikt om het welzijn van de individuele familieleden en van de hele familie te begunstigen: (1) versmelten van bedrijf met familie, (2) hecht blijven en (3) klein en vlak blijven. Er worden tevens drie taakgebonden praktijken gehanteerd: (1) betrokkenheid van de familieleden, (2) polyvalente familieleden en (3) tolerantie tegenover familieleden waardoor ze uit fouten kunnen leren.

**Een tweede sociale kost** van faling voor de familie en haar leden is echtscheiding en beschadigde en verloren familiebanden (Singh e.a., 2007; Frade, 2012; Van Kesteren e.a., 2017). Fisher en Lyons (2006) stellen evenwel vast dat echtscheiding niet significant de kans op persoonlijke faling beïnvloedt en dat persoonlijke faling evenmin een significante impact heeft op scheiding. Volgens hen leiden gemeenschappelijke factoren tot echtscheiding en faling, zodat dezelfde financiële moeilijkheden die faling veroorzaken ook scheiding teweegbrengen. Ondernemers met een bedrijfsfaling verwijzen ook naar een sociale afstand tegenover familieleden wegens gevoelens van verlegenheid of schuld door de faling (Singh e.a., 2007). Het verbergen van de problemen voor familieleden is een eerste stigma-managementtechniek (Thorne en Anderson, 2006). Vooral voor de ouders en schoonfamilie worden de moeilijkheden verborgen gehouden. Een andere stigma-managementtechniek is het mijden van familieleden om onder meer de vernedering te beperken.

**Tot de derde sociale kost** van faling voor de familie behoren schuldgevoel en zelfverwijt (Shepherd, 2003). Zo kan een gefailleerde ondernemer zich schuldig en angstig voelen omdat de zaak niet aan een van de kinderen kan worden overgedragen. Daardoor oordeelt de ondernemer dat hij niet alleen als zakenman maar ook als ouder heeft gefaald.

## ZINGEVINGS- EN LEERPROCES

Herstel van falings is een geleidelijk genezingsproces, waar tijdelijke en psychologische afstand vereist is om de pijnlijke emoties te overwinnen (Cope, 2011). Het zingevings- en leerproces houdt in dat de ondernemer een doelgerichte en noodzakelijke pauze neemt in het denken aan de bedrijfsfaling, alvorens betekenisvol te reflecteren en nieuwe activiteiten op te starten. Cope (2011) heeft het over een nood aan leegte (hiatus), om te leren uit de faling en te leren ermee te leven. Herstel van faling kent drie verbonden leeronderdelen: (1) een opening waar de ondernemer zich psychologisch verwijderd van de faling om te kunnen genezen, (2) kritische reflectie om zin te geven aan de faling en (3) reflecterende actie waar de ondernemer de faling achter zich probeert te laten en andere opportuniteiten nastreeft. Uit onderzoek bij kleine bedrijven in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat ondernemers die op het tijdstip van faling hoge negatieve emoties (en lage positieve) en na verloop van tijd hoge positieve emoties ervaren het meeste zin geven aan hun bedrijfsfaling (Byrne en

Shepherd, 2015). Hoge niveaus van negatieve emoties die na een zekere tijd verdwijnen, kunnen dus leiden tot een grotere motivatie om zin te geven aan bedrijfsfaling. Daartoe wordt er gebruik gemaakt van emotiegerichte verwerking: verminderen, reguleren en/of beheren van het emotionele leed dat met de situatie gepaard gaat. Voor de zingeving speelt – naast emoties en de verwerking ervan – het inzetten van cognitieve strategieën een rol. Een voorbeeld van een dergelijke cognitieve strategie is analogisch denken: proces van vergelijking tussen gevallen met meer focus op gelijkenissen dan op oppervlakkige verschillen.

Ook het zingevings- en leerproces beperkt zich niet tot de ondernemer. De rehabilitatie van de ondernemer wordt mede bepaald door het observeren van het herstel van anderen. Bovendien kunnen individuele familieleden worden geholpen door de collectieve emotionele capaciteit van de familie om de zin van een faling te begrijpen en er sneller uit te leren (Ucbasaran e.a., 2013).

## WEDEROPSTANDING

Tijdens de wederopstanding zijn er verschillende leerresultaten van de faling. Cope (2011) verwijst ten eerste naar transformationeel leren. De ondernemers leren kritische lessen over hun sterktes en zwaktes, vaardigheden en bekwaamheden, en de doeltreffendheid van hun benadering van ondernemerschap. Ten tweede onderscheidt Cope het dubbelvoudig leren: de capaciteit om mentale modellen en kaders voor organisatorisch succes uit te dagen en om “theorie voor actie” te herdefiniëren. Ten derde haalt Cope relationeel en interpersoonlijk leren aan: een vitale weg waar ondernemers zingeving scheppen en een bekwame identiteit ontwikkelen. Onder dat derde leerresultaat valt ook het in toenemende mate begrijpen van de falingsoorzaken (Shepherd, 2003).

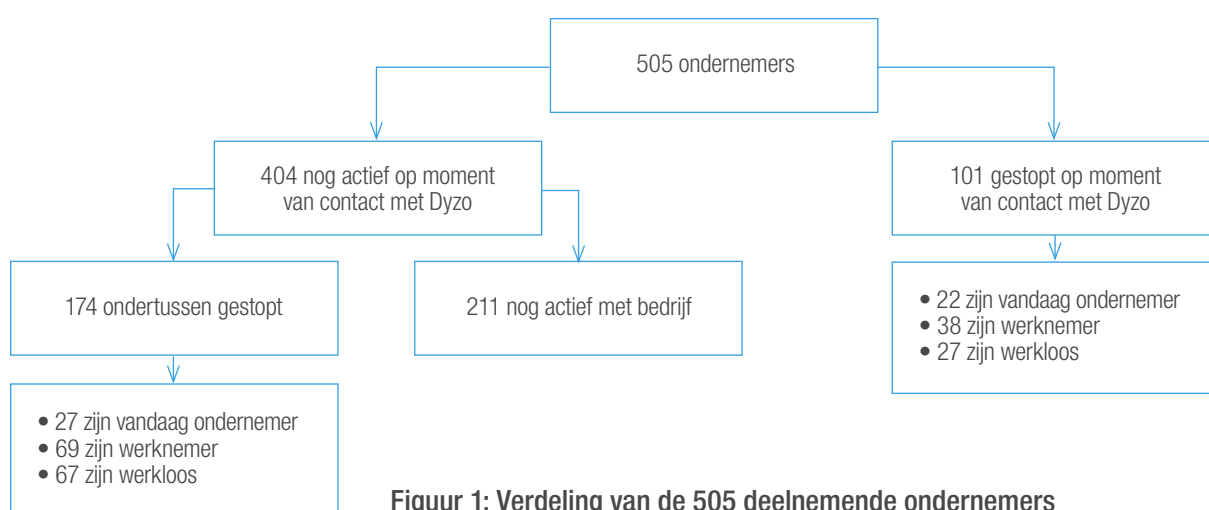
# METHODOLOGIE

A person with short dark hair, seen from the back, is looking at a wall covered in various papers, diagrams, and notes. The papers include flowcharts, text, and images. The person is wearing a light-colored sweater with dark horizontal stripes.

Met ons onderzoek willen we een duidelijker beeld scheppen van de impact op de familie van bedrijfs-moeilijkheden, die al dan niet leiden tot een faillissement. Daarnaast willen we het belang van familiesteun voor de ondernemer in moeilijkheden doorgronden. →

Daartoe bestaat onze empirie uit een grootschalige enquête en interviews. De grootschalige enquête gebeurde bij ondernemers die ooit Dyzo vzw hebben gecontacteerd. De vragen hadden betrekking op drie verschillende tijdstippen: het moment van eerste contact met Dyzo vzw, 1 maart 2020 en juni 2020 (het tijdstip van de enquête). De datum van 1 maart 2020 werd gekozen om in te schatten hoe het met de ondernemer en zijn bedrijf ging vóór de uitbraak van de coronacrisis. In de vragenlijst werden uitspraken voorgelegd over familie steun in de periode vanaf eerste contact

met Dyzo vzw tot het tijdstip van de enquête en over de impact van de bedrijfsmoeilijkheden op de familie. 505 ondernemers vulden de enquête in. Figuur 1 toont hun verdeling: 101 ondernemers hadden de onderneming waarvoor ze hulp zochten bij Dyzo vzw gestopt op het moment van eerste contact met Dyzo vzw en 404 ondernemers waren nog actief met de onderneming op het ogenblik van eerste contact met Dyzo vzw. Van die 404 ondernemers is iets meer dan de helft nog betrokken als ondernemer bij de onderneming waarvoor Dyzo vzw destijds werd gecontacteerd.



**Figuur 1: Verdeling van de 505 deelnemende ondernemers**

Daarnaast werden vijf gefailleerde ondernemers, de levenspartner van een gefailleerde ondernemer, de levenspartner van een ondernemer met bedrijfsmoeilijkheden (maar geen stopzetting) en de dochter van een gefailleerde ondernemer diepgaand geïnterviewd over de aard en oorzaken van de bedrijfsmoeilijkheden, over de impact ervan op de familie en over hun aanbevelingen voor families die te kampen hebben met bedrijfsproblemen. Tabel 1 toont het profiel van de geïnterviewden op het tijdstip van de bedrijfsfaling.

**Tabel 1: Kenmerken van de geïnterviewden op tijdstip van faling**

	Gesprekspartner	Activiteit	Rechtsvorm	Leeftijd bedrijf	Aantal wememers	Gezinssituatie
1	Ondernemster en dochter	Kleinhandel (multimedia)	Eenmanszaak	62	5	Gescheiden en 1 dochter
2	Partner ondernemer	Diensten (informatica)	bvba	17	0	Man, vrouw, 1 zoon en 1 dochter
3	Ondernemer	Bouw	nv	80	45	Man, vrouw, 1 zoon en 1 dochter
4	Ondernemster	Productie en verkoop	bvba	8	3	Gescheiden en 1 zoon
5	Ondernemster	Diensten	Eenmanszaak	5	0	Partner
6	Ondernemster	2 kleinhandelzaken	Eenmanszaak en bvba	5 en 1	1 en 0	Man en 3 dochters
7	Partner ondernemer	Bouw	bvba	7	0	Man, vrouw en 1 zoon





# RESULTATEN VAN DE GROOTSCHALIGE ENQUÊTE

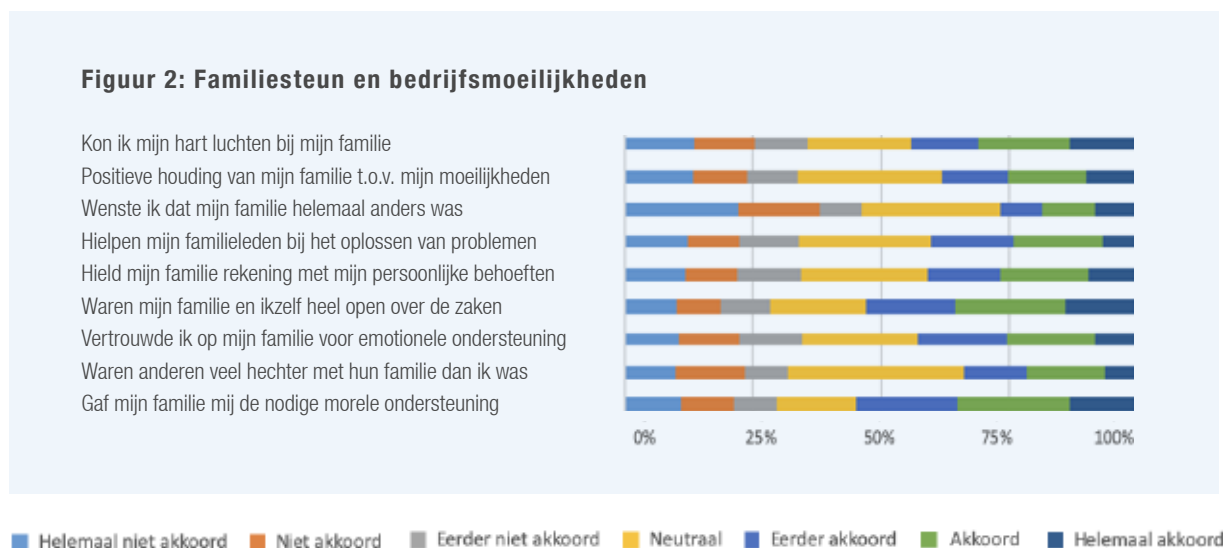
Familiesteun en  
familie-impact komen  
hierna aan bod.

## FAMILIESTEUN

Uit de grootschalige bevraging blijkt dat het merendeel van de ondernemers in de periode van de bedrijfsmoeilijkheden en erna kon rekenen op morele en emotionele steun van zijn familie (zie Figuur 2). Zo stipt 55 procent van de ondernemers aan dat hun familie de morele ondersteuning gaf die ze nodig hadden (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,41, waar 7 staat voor helemaal akkoord). Bijna 43 procent vertrouwde op zijn familie voor emotionele ondersteuning (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,01). Ongeveer 45 procent kon zijn hart luchten bij zijn familie (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,13). Er was bij het merendeel ook openheid over de bedrijfsmoeilijkheden, waardoor de familie mee naar oplossingen zocht. Zo antwoordt 53 procent dat zij en de familie heel open waren over wat ze over zaken dachten (antwoorden

eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,45). Bij circa vier op de tien ondernemers droeg de familie bij tot een positieve houding ten opzichte van de onderneming in moeilijkheden (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,02). Ruim 40 procent van de ondernemers duidt aan dat hun familie hen goed hielp bij het oplossen van problemen (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,03).

Toch kan niet elke ondernemer terugvallen op die positieve familiesteun. Ongeveer een derde van de ondernemers oordeelt dat anderen veel hechter waren met hun familie dan zij waren (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 3,96). Ruim een vierde wenst zelfs dat zijn familie helemaal anders was (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 3,47).



De uitspraken in Figuur 2 weerspiegelen zeer goed “familiesteun”. Zij kunnen worden gebundeld in de variabele “familiesteun” (gemiddelde score van 4,26, Cronbach’s  $\alpha = 0,91$ , waar 1 duidt op zeer lage familiesteun en 7 op zeer hoge familiesteun). Die variabele laat toe om significante verschillen tussen deelsteekproeven te onderzoeken. Zo kennen diegenen die op 1 maart 2020 nog steeds als ondernemer betrokken waren bij de onderneming waarvoor ze Dyzo vzw destijds contacteerden meer familiesteun (gemiddelde score voor familiesteun van 4,38 tegenover 4,05 bij diegenen die niet meer betrokken waren,  $t = -1,949$ ,  $p < 0,1$ ). Er werden geen andere significante verschillen tussen deelsteekproeven gevonden.



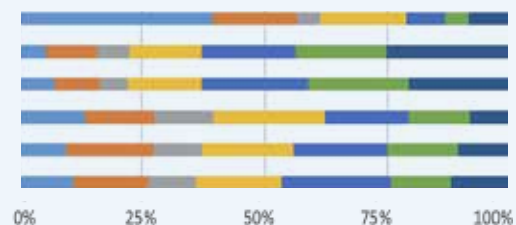
## FAMILIE-IMPACT

Figuur 3 leert dat de bedrijfsmoeilijkheden een duidelijke negatieve impact hebben op de relaties in de familie en met vrienden. Bijna 47 procent van de ondernemers gaat eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord met de uitspraak ‘De moeilijkheden met mijn onderneming hadden een negatieve impact op de relaties in de familie’ (een gemiddelde score van 4,1 op 7). Voor de relaties met vrienden is dat 44,1 procent (een gemiddelde score van 4,05). Bij iets meer dan een vijfde van de ondernemers liep de relatie met de levenspartner door de bedrijfsmoeilijkheden stuk (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 2,85). De bedrijfsmoeilijkheden spelen ook de ondernemer individueel parten: 63 procent had sterke schuldgevoe-

lens door de bedrijfsmoeilijkheden (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,79) en ook 63 procent voelde zich eenzaam en sociaal geïsoleerd door de bedrijfsmoeilijkheden (antwoorden eerder akkoord, akkoord of helemaal akkoord, met een gemiddelde score van 4,87). Die eenzaamheid van de ondernemers doet denken aan het boek “De eenzame eeuw”, waarin Noreena Hertz (2020) duidelijk maakt dat we leven in het tijdperk van de eenzaamheid met alle gevolgen van dien. Reeds in de jaren tachtig vonden onderzoekers dat ondernemers te kampen hebben met eenzaamheid en dat er een sterk verband bestaat tussen die eenzaamheid en stress (Gumpert en Boyd, 1984).

**Figuur 3: Familie-impact en bedrijfsmoeilijkheden**

Door de bedrijfsproblemen liep relatie met levenspartner stuk  
 Voelde me eenzaam en sociaal geïsoleerd door bedrijfsproblemen  
 Had schuldgevoelens door bedrijfsmoeilijkheden  
 Familie treurde over bedrijfsmoeilijkheden  
 Bedrijfsmoeilijkheden negatieve impact op vriendenrelaties  
 Bedrijfsmoeilijkheden negatieve impact op familierelaties



■ Helemaal niet akkoord ■ Niet akkoord ■ Eerder niet akkoord ■ Neutraal ■ Eerder akkoord ■ Akkoord ■ Helemaal akkoord

De uitspraken in Figuur 3, met uitzondering van de bewering over treurnis bij de familie, staan voor “Familie-impact” (gemiddelde score van 4,13, Cronbach’s  $\alpha = 0,78$ ). Ook die variabele maakt het mogelijk om significante verschillen tussen deelsteekproeven op te sporen. Diegenen die op 1 maart 2020 nog steeds als ondernemer betrokken waren bij de onderneming waarvoor ze Dyzo vzw destijds contacteerden, ervaren minder negatieve familie-impact (gemiddelde score voor familie-impact van 3,87 tegenover 4,38 bij diegenen die niet meer betrokken waren,  $t = 3,393$ ,  $p < 0,01$ ). Daarnaast halen diegenen die gestopt zijn met de onderneming waarvoor ze Dyzo vzw hebben gecontacteerd meer negatieve familie-impact aan (gemiddelde score voor familie-impact van 4,34 tegenover 3,87 bij diegenen die niet gestopt zijn,  $t = -3,455$ ,  $p < 0,01$ ). Er werden geen andere significante verschillen tussen deelsteekproeven gevonden.



**RESULTATEN**



Eerst komen de oorzaken van de bedrijfsmoeilijkheden aan bod. Daarna wijden we uit over de negatieve en positieve impact van de bedrijfsproblemen op de familie. De gesprekspartners formuleren ook nog aanbevelingen voor families die worden geconfronteerd met bedrijfsmoeilijkheden. De resultaten van de interviews worden geïllustreerd met onverbloemde citaten van de geïnterviewden. Bij elk citaat wordt het nummer van het praktijkgeval uit Tabel 1 vermeld. Wegens het vertrouwelijke karakter worden de getuigenissen anoniem gebracht. ----->

# VAN DE INTERVIEWS

## OORZAKEN VAN DE BEDRIJFSMOEILIKHEDEN

Oorzaken van een bedrijfsfaling kunnen in drie categorieën worden ingedeeld: (1) factoren in verband met de persoonlijkheid en kenmerken van de ondernemer, (2) bedrijfsspecifieke middelen en kenmerken, en (3) omgevingsvoorwaarden (Mayr, Mitter en Aichmayer, 2017). Ook in onze praktijkgevallen is er sprake van die drie categorieën (zie Tabel 2). In enkele praktijkgevallen komen verschillende falingsoorzaken tegelijk voor. Laten we de drie categorieën van falingsoorzaken eens onder de loep nemen.

Praktijkgevallen 2, 3, 4, 5, 6 en 7 kenden persoonsgebonden oorzaken. In praktijkgeval 1 lag ziekte van de ondernemer aan de oorsprong van de bedrijfsfaling. Door die ziekte ging de ondernemer meer en meer gebukt onder de druk van het leiden van een eigen zaak. De ziekte noodzaakte hem ook minder lang te werken, waardoor hij minder goed op de hoogte was van de evolutie in de sector. Bovendien had hij meer en meer tijd nodig om te voldoen aan bestellingen van klanten. Na zeven jaar aanslepende bedrijfsmoeilijkheden werd beslist om de handdoek in de ring te werpen: *'Aan het eind staken we er geld aan toe, wat niet meer eerlijk was tegenover de rest van onze financiën. We hebben dan ook de knoop doorgehakt.'*

In praktijkgeval 4 gaf de burn-out van de medevenoot en medezaakvoerster één jaar vóór het faillissement de genadeslag. De andere zaakvoerster-vennoot heeft nog één jaar tevergeefs geprobeerd om de zaak te redden. Ook in praktijkgeval 5 kreeg de ondernemster een burn-out: *'Mijn gezondheidsproblemen en bedrijfsmoeilijkheden gingen hand in hand. Mijn burn-out was zowel oorzaak als gevolg van de bedrijfsproblemen. Je beseft te laat dat je heel zwaar over de limiet bent gegaan. Maar dat is heel moeilijk voor een zelfstandige, want als je niet werkt komt er ook niets binnen.'*

Als falingsoorzaak verwijst ze verder naar haar taalgebrek aan ervaring als zelfstandige en naar haar onwetendheid over het leiden van een eigen bedrijf, waardoor haar administratie een zwakke schakel was: *'Ik vond het heel moeilijk als zelfstandige om zaken aan te pakken zonder ervaring en zonder bedrijfsstudies. Je wordt er dan ingesmeten. Ik had wel een goede boekhouder, maar zaken die voor hem zo vanzelfsprekend waren, waren dat allesbehalve voor mij.'*

Ook in praktijkgeval 7 is het veronachtzamen van de administratie medeoorzaak van de bedrijfsmoeilijkheden. Daarnaast vloeien de bedrijfsmoeilijkheden voort uit verschillende operaties bij de ondernemer. De ondernemer in praktijkgeval 3 werd geconfronteerd met een onverwachte vernietigende schok. Bij het overlijden van zijn vader, die de zaak aan hem had overgedragen, bleek dat die een zware persoonlijke lening was aangegaan voor de betaling van bedrijfslasten. Daarnaast had de vader een aanzienlijke overige vordering op het bedrijf, die de zus van de opvolger deels opeiste. De familiale opvolger heeft het bedrijf nog twee jaar na het overlijden van zijn vader-overdrager overeind kunnen houden. De financiële lasten waren evenwel te hoog om het nog langer uit te zingen. In praktijkgeval 6 hebben de echtscheiding en de daarmee samenhangende perikelen geleid tot de faling van de twee zaken.

Bedrijfsgebonden oorzaken speelden praktijkgevallen 1, 4 en 7 parten. In praktijkgeval 4 geselde de grote voorfinanciering van materialen en van werkuren al jaren het bedrijf, met onvoldoende cashflow als gevolg. Ook praktijkgeval 7 kreeg af te rekenen met cashflow-problemen door de zware voorfinanciering van een grote overheidsopdracht. Praktijkgeval 1 maakte de fout om tijdens de periode van totale uitverkoop nog heel wat goederen aan te kopen; het bedrijf dacht zo nog extra cash te genereren. Die vergissing zadelde het bedrijf echter met heel wat onverkoopbare stock en een aderlating op.

Omgevingsfactoren lagen mee aan de basis van de bedrijfsfaling in praktijkgevallen 1, 5 en 6. De ondernemster in praktijkgeval 1 wijt de bedrijfsmoeilijkheden aan de aankopen via internet: *‘Mensen kochten onze producten via internet. Ze wilden geen euro méér geven om voor uitleg naar onze fysieke winkel te komen. Bovendien kalfde onze winstmarge snel af.’*

De ondernemster in praktijkgeval 5 was actief in een sector met heel veel ups en downs: *‘Ik was actief in een zeer fluctuerende markt, die door de hevige concurrentie verzadigde. Toen de onderhandelingen voor een contract met mijn grootste klant afsprongen, moest ik mijn reserves aanspreken, maar die slonken heel snel.’*

In praktijkgeval 6 gaf het gewijzigde mobiliteitsplan van de stad waar de winkel was gevestigd de doodsteek.

**Tabel 2: Oorzaken van bedrijfsfaling\***

Persoonsgebonden	Bedrijfsgebonden	Omgevingsgebonden
Ziekte ondernemer (2), (5) en (7)	Te veel stock (1)	Internet (1)
Ziekte venoot (4)	Zwakke cashflow (4) en (7)	Volatiele sector (5)
Hoge schuldenlast overdrager (3)		Mobiliteitsplan (6)
Echtscheiding (6)		
Zwakke administratie (5) en (7)		

\*: Tussen haakjes staat het nummer van het praktijkgeval vermeld.

## NEGATIEVE IMPACT OP FAMILIE

We onderscheiden de negatieve impact op de familie in volgende drie fasen: (1) periode van de bedrijfsmoeilijkheden, (2) op het moment van de faling en (3) na de faling. Er is in die drie fasen sprake van interferentie (zie Hsu e.a., 2016).

### In de periode van de bedrijfsmoeilijkheden

In praktijkgeval 2 was de periode van de bedrijfsmoeilijkheden zeer belastend voor de echtgenote van de ondernemer: *‘Ik zag altijd wat er aan het gebeuren was. Op een bepaald moment heb ik aan mijn man gezegd “Nu ga je toch moeten stoppen. Het gaat gewoon niet meer; je steekt er geld aan toe.” Dat zijn geen dingen die je graag zegt. Je zegt ze ook niet de eerste keer dat je eraan denkt. Je hebt er twintig keer aan gedacht alvorens je zoiets gaat zeggen.’* Dit praktijkgeval maakt duidelijk dat de familie zich ook vóór het faillissement bezint over haar relatie met de onderneming. Shepherd (2009) wees op die bezinning bij de verlies-dynamiek in de nasleep van de faling.

Ook voor de partner van de ondernemster in praktijkgeval 5 was de periode van de bedrijfsproblemen zeer beangstigend. Ze heeft er geleid tot een tijdelijke relatiebreuk. De ondernemster getuigt: *‘Deurwaarders die alles noteerden, kwamen over de vloer. Ik kreeg paniekaanvallen telkens als de bel ging; ik was nog maar een schim van mezelf. Dat heeft veel druk op mijn relatie gezet. Het was niet makkelijk voor mijn partner, omdat de problemen te lang aansleepten. Hij heeft dan van de ene dag op de andere gezegd “Het is te veel.” Hij heeft letterlijk afstand genomen en is weggegaan. Dat was voor mij op het slechtste moment. Maar het klopte ook wel dat ik er alleen door moest, ik weet het niet ...’* Zij illustreert de tweede sociale kost van faling, namelijk scheiding en beschadigde en verloren familiebanden, die in de literatuur aan bod komt.

Kinderen kunnen evenzeer tijdens de bedrijfsmoeilijkheden emotionele-psychologische druk ervaren. De dochter in praktijkgeval 1 schrijft dat toe aan een gevoel van machteloosheid: *‘Je denkt mee na, maar het is heel lastig als je niet mee de zaak runt. Je draagt het leed mee en je ligt er mee wakker van. Je moet evenwel machteloos toekijken en hoopt dat de bedrijfsmoeilijkheden tijdelijk zullen zijn omdat er vroeger ook moeilijke periodes zijn geweest.’* Ook in praktijkgeval 7 waren de zoon en de levenspartner van de ondernemer ongerust.

### Op het moment van de faling

De ondernemster in praktijkgeval 4 aanziet het moment van faillissement als een emotionele afgang en als een zeer zware emotionele beproeving tegenover haar enige zoon: *‘Ik had een enorm schuldgevoel tegenover mijn zoon. Ik gaf hem emotioneel gezien de verkeerde les, namelijk “Je mama kan het niet”.’*

Er waren tevens ernstige financiële gevolgen, zoals de onzekerheid over het behoud van de woning. De ondernemster in praktijkgeval 4 torst duidelijk een zware sociale last. Zij oordeelt dat ze als ouder heeft gefaald. Ze slingert zelfverwijten en schuldgevoelens naar haar hoofd. Dat is de derde sociale kost die Shepherd (2003) aanhaalde.

Op het tijdstip van faillissement kunnen medewerkers in woede ontbranden; ze maken soms gewag van complottheorieën. Die reactie van personeel met een lange staat van dienst kan zowel de ondernemer als zijn gezinsleden raken. Voor de dochter in praktijkgeval 1, die het personeel goed kende, was de houding van de medewerkers op dat moment een pijnlijke confrontatie: *‘De medewerkers waren door de jaren heen een stuk familie geworden. Die vriendschaps- en familiale band bleek een illusie. Op het ogenblik van het faillissement verkilde en verzuurde de verstandhouding met de medewerkers. Zij zagen mijn moeder als de grote boosdoener. Voor haar was dat extra pijnlijk, alsof het op dat moment nog niet moeilijk genoeg was.’*

## Na de faling

---

Een negatief gevolg na de faling is een aantasting van het zelfvertrouwen van de ondernemer, onder meer door reacties van de familie in de periode van de bedrijfsmoeilijkheden. De ondernemster in praktijkgeval 5 ondervindt dat aan den lijve: *'Het is twee jaar na het faillissement soms nog moeilijk. Ik ben financieel mijn leven terug aan het opbouwen. Het faillissement is een klein trauma. Het hakt serieus in op je zelfvertrouwen, want je voelt je gefaald. Het feit dat mijn partner de relatie tijdelijk had stopgezet op het moeilijkste moment heeft bij mij littekens nagelaten.'* Uit het citaat blijkt dat sociale kosten van faling psychologische gevolgen kunnen hebben.

Een ander mogelijk negatief effect na de faling is dat de gefailleerde ondernemer een dam opwerpt tegen het zelfstandig ondernemerschap van een gezinslid. Dat riskeert zich voor te doen in praktijkgeval 4. De moeder stelt dat ze haar zoon, mocht die ondernemer worden, zal behoeden om te investeren, om zich te binden aan een zakenpartner enzovoort. Ze voegt eraan toe dat ze dan controle wil op zijn zaak, op de cijfers en op de boekhouding. Ze zal haar zoon niet verbieden om te ondernemen, maar ze geeft wel ruitelijk toe dat ze hem daarin moeilijk vrij spel zal kunnen geven.

Gezinsleden kunnen kort na het faillissement gebukt gaan onder emotionele-psychologische druk. Zaken die op het eerste gezicht zeer evident leken, kunnen door het faillissement plots wegvallen. De dochter in praktijkgeval 1 verwijst naar etentjes op een vrijdagavond, na een drukke werkweek, die ineens niet meer konden. Zelfs een koffietje buitenshuis was uit den boze: *'Mijn moeder zei dat we thuis wel een koffietje gingen drinken, omdat het elders te veel kostte. Zij moest toen rondkomen met 5 tot 10 euro per dag. Dan breekt je hart. Die kleine opstekers vielen weg. Armoede, nu besef ik dat, is ontzettend isolerend.'* Ook jaren na het

faillissement kunnen gezinsleden nog worstelen met emotionele-psychologische druk, zoals de dochter in praktijkgeval 1: *'Bij mij gaat het soms liggen. Ik lig er niet meer constant wakker van; er zijn rustpauzes. Maar soms beleef ik het nog intens.'* Zij vindt het lastig wanneer de omgeving opmerkt: *'Je moeder had beter... Ze was te zacht met haar mensen. Ze had sneller moeten stoppen.'* Die emotionele-psychologische druk kan zwaarder wegen wanneer men als enig kind wordt geconfronteerd met het faillissement van de ouder. Er zijn geen broers of zussen die een steun en toeverlaat kunnen zijn.

Een laatste interferentie doet zich voor als gezinsleden, zowel op het tijdstip van faling als erna, geld lenen aan de ouder-ondernemer. Zo wekt het geven van geld bij de dochter in praktijkgeval 1 een zeer dubbel gevoel op. Enerzijds springt ze graag financieel bij omwille van de liefde voor haar moeder. Anderzijds doemt bij haar het beeld van generatiearmoede op: *'Mijn moeder heeft vroeger mijn oma financieel moeten helpen. Nu geef ik financiële steun aan mijn moeder. Als mijn moeder zegt dat er iets stuk is, dan is dat voor mij een zorg. Ik wil niet dat mijn kinderen later financieel voor mij moeten zorgen.'* Die financiële bekommelingen over haar moeder bezorgt de dochter ook stress omdat zij als het ware voor haar kind zorgt, terwijl het over haar moeder gaat.

In praktijkgeval 3 zijn de negatieve gevolgen van de bedrijfsfaling grotendeels uitgebleven, omdat de familie zich tijdig had voorbereid. Ze had onder meer een vriend-curator uitgenodigd die een faillissement en de mogelijkheden achteraf uit de doeken had gedaan. De familie had uitgedokterd hoe ze de eerste periode na het faillissement kon overbruggen. Door de stopzetting zorgvuldig en tijdig te plannen, kwam de familie niet voor onaangename verrassingen te staan.

## POSITIEVE IMPACT OP FAMILIE

Hsu e.a. (2016) wijzen op een positief overloopeffect, de zogenaamde verrijking, van bedrijf op familie als de zaak succesvol is. Onze praktijkgevallen leren dat er ook “verrijking” is bij bedrijfsfaling: op het moment van de faling en erna.

### Op het moment van de faling

---

Door het neerleggen van de boeken is er soms terug sprake van een gezin. Dat deed zich voor in praktijkgeval 3: *‘Ik herinner mij nog levendig het eerste weekend nadat ik de boeken had neergelegd. Mijn kinderen zegden “We hebben eindelijk onze papa terug.” Ik was terug kalm. Er was een last van mijn schouders gevallen, ook al wisten we niet wat de toekomst ging brengen.’*

Een ander positief familiaal effect op het tijdstip van faling is een gevoel van verlossing en bevrijding, zoals in praktijkgeval 2: *‘Het was een verlossing dat we alles konden afsluiten en dat er geen vragen meer kwamen van klanten. Voor iedereen van het gezin was de druk van de ketel.’*

Gezinsleden kunnen op het tijdstip van de faling emotionele steun bezorgen. Dat ervoer de ondernemer in praktijkgeval 4. Toen zij haar 19-jarige zoon vertelde over de zware financiële gevolgen van het faillissement, reageerde hij daar heel volwassen op: *‘Alles wat nodig is, zullen we doen. Maak je geen zorgen. We slaan er ons wel door. Het is niet erg als ik bepaalde zaken door de financiële problemen niet meer kan doen.’* Twee jaar na het faillissement behoedt zij haar zoon voor nog hangende zaken. Zo zijn er nog steeds bank- en belastingschulden. De moeder oordeelt dat zij haar zoon enkel angsten gaat geven door daar met hem over te praten. Bovendien vindt ze dat haar zoon

toch niets aan de situatie kan veranderen.

In een paar praktijkgevallen kon de gefailleerde ondernemer ook terugvallen op financiële steun van familieleden. In praktijkgeval 4 was het de ex-partner die de lening heeft verstrekt. Voor de ondernemer was het emotioneel zeer zwaar en vergde het ontzettend veel moed om bij haar ex-partner aan te kloppen voor financiële steun. In praktijkgeval 1 gaf de dochter, die al een hele tijd het huis uit was, een lening aan haar moeder voor de terugbetaling van bedrijfsschulden.

Ten slotte kan de steun bestaan uit sociaal kapitaal. In praktijkgeval 5 was het de partner die de weg heeft getoond naar Dyzo vzw, waar de ondernemer een beroep op heeft gedaan.

### Na de faling

---

Een positief effect op de familie in praktijkgeval 3 was de grote inzet van de zoon na de faling. Toen de zaak nog bestond, liep hij er in het begin van zijn studies de kantjes af. Hij leefde in de veronderstelling dat zijn vader wel werk voor hem zou hebben als hij zijn diploma niet behaalde. Door het faillissement besefte de zoon dat het vangnet van het bedrijf weg was en begon hij keihard te studeren. Hij studeerde af met grote onderscheiding.

Faling kan ook positieve effecten op het zelfstandig ondernemerschap van gezinsleden sorteren. Zo wint de dochter in praktijkgeval 1, die zelfstandige in bijberoep is, sinds het faillissement van haar moeder sneller extern advies in. In praktijkgeval 5 ziet de ondernemer twee jaar na het faillissement de schoonheid van ondernemen in. Ze verwijst naar de vrijheid en het vermogen om creatief te zijn en om zelf de richting te bepalen.



## AANBEVELINGEN VOOR FAMILIES DIE WORDEN GECONFRONTEERD MET BEDRIJFSMOEILIKHEDEN

1

**De eerste aanbeveling** van onze gesprekspartners is tijdig hulp vragen bij nakende bedrijfsproblemen. Volgens hen moeten de ondernemer en zijn begeleider sneller aan de alarmbel trekken:

*'Je moet tijdig goede hulp zoeken bij iemand die je situatie kan bekijken vanuit een fris perspectief. Je moet niet denken dat je het alleen moet oplossen. Hoe vroeger je dat beseft, hoe beter. Het is beter om preventief hulp te zoeken (praktijkgeval 5).'*

*'Je moet professionele hulp zoeken. Dat is superbelangrijk, want alleen kom je er niet uit. Je moet echt hulp gebruiken (praktijkgeval 7).'*

Ook als er wordt beslist om de zaak stop te zetten, wordt tijdige externe begeleiding noodzakelijk geacht:

*'Je moet je laten omringen om alles administratief en netjes af te sluiten (praktijkgeval 2).'*

*'Je moet met een propere lei afsluiten, zodat je niet voortdurend over je schouder moet kijken of er achter jou iets gebeurt (praktijkgeval 3).'*

2

**De tweede aanbeveling** is het voorbereiden van de omgeving, zowel familie als personeel, op de stopzetting van de zaak door te communiceren:

*'Praat met de andere gezinsleden over de gevolgen, om een koude douche voor hen te vermijden. Je mag de consequenties niet doodzwijgen (praktijkgeval 4).'*

*'Je moet in je gezin blijven communiceren, desnoods met de hulp van een therapeut. Praten en begeleiding helpen om de psychische last te dragen (praktijkgeval 5).'*

3

**De derde aanbeveling** is frontvorming als familie:

*'Je moet elkaar blijven steunen. Op die manier zijn wij er als gezin alleen maar sterker door geworden (praktijkgeval 3).'*

*'Je moet samen offers brengen. Het is echt samen (praktijkgeval 7).'*

Die drie aanbevelingen geven blijk van het leerproces, dat de ondernemers hebben doorlopen.

# NAAR EEN VERKLAREND MODEL

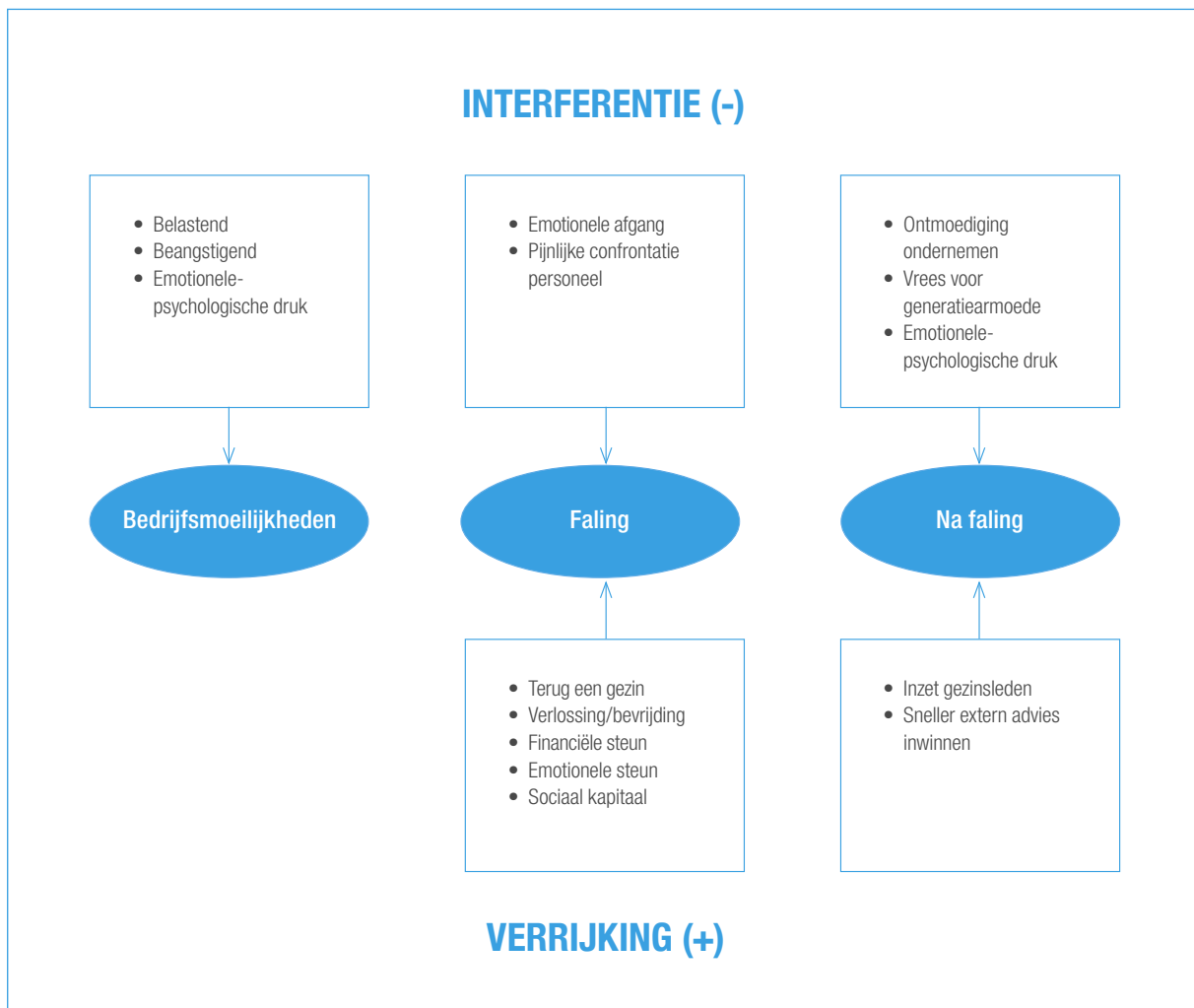


Figuur 4 bevat ons verklarend model voor de impact van de bedrijfsmoeilijkheden op de familie van de ondernemer, afgeleid uit de interviews. →

Ten eerste onderscheiden we negatieve effecten, geplaatst onder de noemer “Interferentie”, in elk van de drie fasen. De periode van de bedrijfsmoeilijkheden is voor de familie belastend en beangstigend. Zij ervaart dan ook emotionele-psychologische druk. Op het tijdstip van faling is er voor de familie de pijnlijke confrontatie met de personeelsreacties. Na de faling kunnen gezinsleden worden ontmoedigd om te ondernemen en kan er sprake zijn van vrees voor genera-

tiarmoede en van emotionele-psychologische druk. Het moment van faling en de periode erna zorgen evenwel ook voor “verrijking”: positieve effecten op de familie. Op het tijdstip van faling is er terug een gezin, heerst er een gevoel van verlossing en bevrijding, en verleent de familie emotionele steun, financiële steun en sociaal kapitaal. Na de faling gaan gezinsleden zich soms meer inzetten en sneller extern advies als zelfstandige inwinnen.

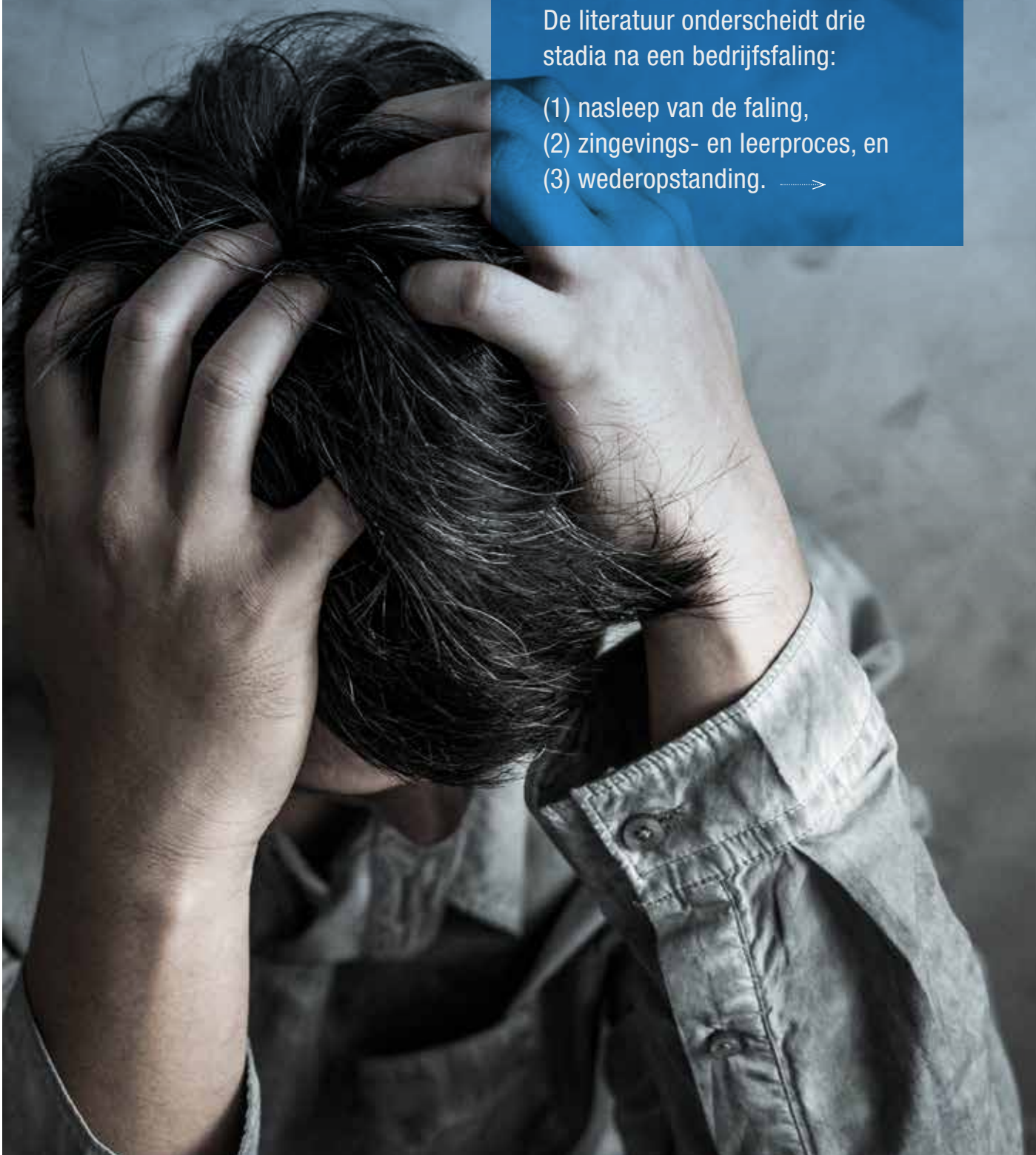
**Figuur 4: verklarend model**



# CONCLUSIES

De literatuur onderscheidt drie stadia na een bedrijfsfaling:

- (1) nasleep van de faling,
- (2) zingeving- en leerproces, en
- (3) wederopstanding. →



**1**

Tijdens het **eerste stadium, de nasleep van de fal-ing**, kunnen de familie en haar leden worden opgeza-deld met drie soorten sociale kosten. Een eerste socia-le kost van bedrijfsfaling is verdriet ten gevolge van het verlies van de zaak. Tijdens dat rouwproces kunnen de familieleden en de familie als geheel een klankbord en emotionele-morele steun zijn voor de ondernemer. Uit onze bevraging bij meer dan vijfhonderd ondernemers die ooit een beroep deden op Dyzo vzw blijkt dat het merendeel van hen kon genieten van die steun. Toch oordeelt ongeveer een derde dat anderen veel hechter waren met hun familie dan zij waren. Ruim een vierde wenst zelfs dat zijn familie helemaal anders was. Die familiesteun is belangrijk voor de ondernemer en zijn onderneming. Diegenen die nog steeds als onderne-mer betrokken zijn bij de onderneming waarvoor ze Dyzo vzw destijds contacteerden, ervaren meer fami-liesteun (in vergelijking met diegenen die er niet meer betrokken zijn).

**2**

**Een tweede sociale kost van bedrijfsfaling is echtscheiding en beschadigde en verloren familiebanden.** Onze grootschalige bevraging leert dat de bedrijfsmoeilijkheden een duidelijke negatie-ve impact hebben op de relaties in de familie en met vrienden. Bij iets meer dan een vijfde eindigde de rela-tie met de levenspartner in een echtscheiding.

**3**

**Schuldgevoel en zelfverwijt vormen een derde sociale kost.** Bijna twee derde van de ondernemers in onze enquête vermeldde sterke schuldgevoelens door de bedrijfsmoeilijkheden. De impact van de bedrijfs-moeilijkheden op de familie is niet vrijblijvend. Diege-nen die gestopt zijn met de onderneming waarvoor ze Dyzo vzw destijds hebben gecontacteerd, halen na-melijk meer negatieve familie-impact aan (vergeleken met diegenen die niet gestopt zijn).

De literatuur besteedt weliswaar aandacht aan de negatieve familiale gevolgen na een faillissement, ze heeft nauwelijks oog voor de impact vóór en op het moment van de faling. Onze kwalitatieve interviews met ondernemers en hun gezinsleden hebben evenwel aangetoond dat er ook tijdens die twee fasen sprake is van interferentie. Zo is de periode van de bedrijfs-moeilijkheden voor de familie beangstigend, belastend en emotioneel zwaar. Op het tijdstip van de faling kan de familie worden geconfronteerd met pijnlijke perso-neelsreacties. Na de faling kunnen gezinsleden wor-den ontmoedigd om te ondernemen, kunnen ze emo-tionele-psychologische druk kennen en kan er vrees heersen voor generatiearmoede.

De literatuur wijst ook op de positieve overloopeffec-ten van het bedrijf op de familie als de zaak succes-ful is. Wij stelden echter vast dat er ook “verrijking” plaatsvindt op het tijdstip van de faling en erna. On-dernemers kunnen de negatieve effecten van bedrijfs-moeilijkheden op de familie milderden door tijdig hulp in te roepen bij nakende bedrijfsproblemen. Daarnaast moeten ze hun familie via communicatie voorbereiden op de stopzetting van de onderneming. Ten slotte is frontvorming als familie essentieel.

# LIJST VAN REFERENTIES

A close-up, slightly blurred photograph of a stack of papers. Several colorful sticky notes (yellow, orange, pink, green) are attached to the pages, protruding from the stack. The background is a soft, out-of-focus light blue.

**Aldrich, H. E. en Cliff, J. E. (2003).** The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 573-596.

**Bekaert, S. (2019).** De relatie tussen familiale omstandigheden en de stopzetting van een onderneming in moeilijkheden. Een exploratief onderzoek. Masterproef aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent.

**Blenkinsopp, J. en Owens, G. (2010).** At the heart of things. The role of the “married” couple in entrepreneurship and family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (5), pp. 357-369.

**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.

**Cope, J. (2011).** Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 604-623.

**Danes, S. M., Zuiker, V., Kean, R. en Arbuthnot, J. (1999).** Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement. *Family Business Review*, XII (3), pp. 241-252.

**Fisher, J. D. en Lyons, A. C. (2006).** Till debt do us part: A model of divorce and personal bankruptcy. *Rev Econ Household*, 4, pp. 35-52.

**Frade, C. (2012).** Bankruptcy, stigma and rehabilitation. *ERA Forum*, 13, pp. 45-57.

**Gumpert, D. E. en Boyd, D. P. (1984).** The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 18-24.

**Hertz, N. (2020).** De eenzame eeuw. Het herstellen van menselijk contact in een wereld die steeds verder ontrafelt. Amsterdam, Spectrum.

**Hirshberg, M. C. (2012).** Honey, Why Haven't You Made It Yet? It's tough staying confident when your spouse loses faith. *Inc.*, September, pp. 39-40.

**Hsu, D. K., Wiklund, J., Anderson, S. E. en Coffey, B. S. (2016).** Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface. *Journal of Business Venturing*, 31, pp. 613-627.

**Janssens, R. en De Reu, M. (2019).** Struikelen in stijl. Eerlijke lessen over ondernemen en falen. Kalmthout, Pelckmans Pro.

**Mayr, S., Mitter, C. en Aichmayer, A. (2017).** Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55 (1), pp. 108-127.

**Michael-Tsabari, N., Labaki, R. en Kay Zachary, R. (2014).** Toward the Cluster Model: The Family Firm's Entrepreneurial Behavior Over Generations. *Family Business Review*, 27 (2), pp. 161-185.

**Michael-Tsabari, N., Houshmand, M., Strike, V. M. en Treister, D. E. (2020).** Uncovering Implicit Assumptions: Reviewing the Work-Family Interface in Family Business and Offering Opportunities for Future Research. *Family Business Review*, 33 (1), pp. 64-89.

**Miller, D., Wiklund, J. en Yu, W. (2020).** Mental Health in the Family Business: A Conceptual Model and a Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44 (1), pp. 55-80.

**Neubaum, D. O. (2018).** Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review*, 31 (3), pp. 259-270.

**Nordstrom, O. en Jennings, J. E. (2018).**

Looking in the Other Direction: An Ethnographic Analysis of How Family Businesses Can Be Operated to Enhance Familial Well-Being. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2), pp. 317-339.

**Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z. en Duncan, K. A. (2003).**

The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 639-666.

**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.

**Rogoff, E. G. en Heck, R. K. Z. (2003).**

Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 559-566.

**Shepherd, D. A. (2003).**

Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 318-328.

**Shepherd, D. A. (2009).** Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 81-97.

**Singh, S., Corner, P. en Pavlovich, K. (2007).**

Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13, pp. 331-344.

**Smilkstein, G. (1978).** The Family APGAR:

A Proposal for a Family Function Test and Its Use by Physicians. *The Journal of Family Practice*, 6 (6), pp. 1231-1239.

**Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S. en Winter, M. (1999).** A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, XII (3),

pp. 197-208.

**Thorne, D. en Anderson, L. (2006).** Managing the stigma of personal bankruptcy. *Sociological Focus*, 39 (2), pp. 77-97.

**Tyge Payne, G. (2020).** Family Business Review in 2020: Focus on the Family. *Family Business Review*, 33 (1), pp. 6-9.

**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.

**Van Kesteren, J., Adriaanse, J. en Van der Rest, JP. (2017).** The story behind bankruptcy: when

business gets personal. *QUT Law Review*, 17 (1), pp. 57-73.

**Whiteside, M. F. en Brown, F. H. (1991).**

Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, IV (4), pp. 383-395.







Samen sterk voor ondernemen

Met de steun van

