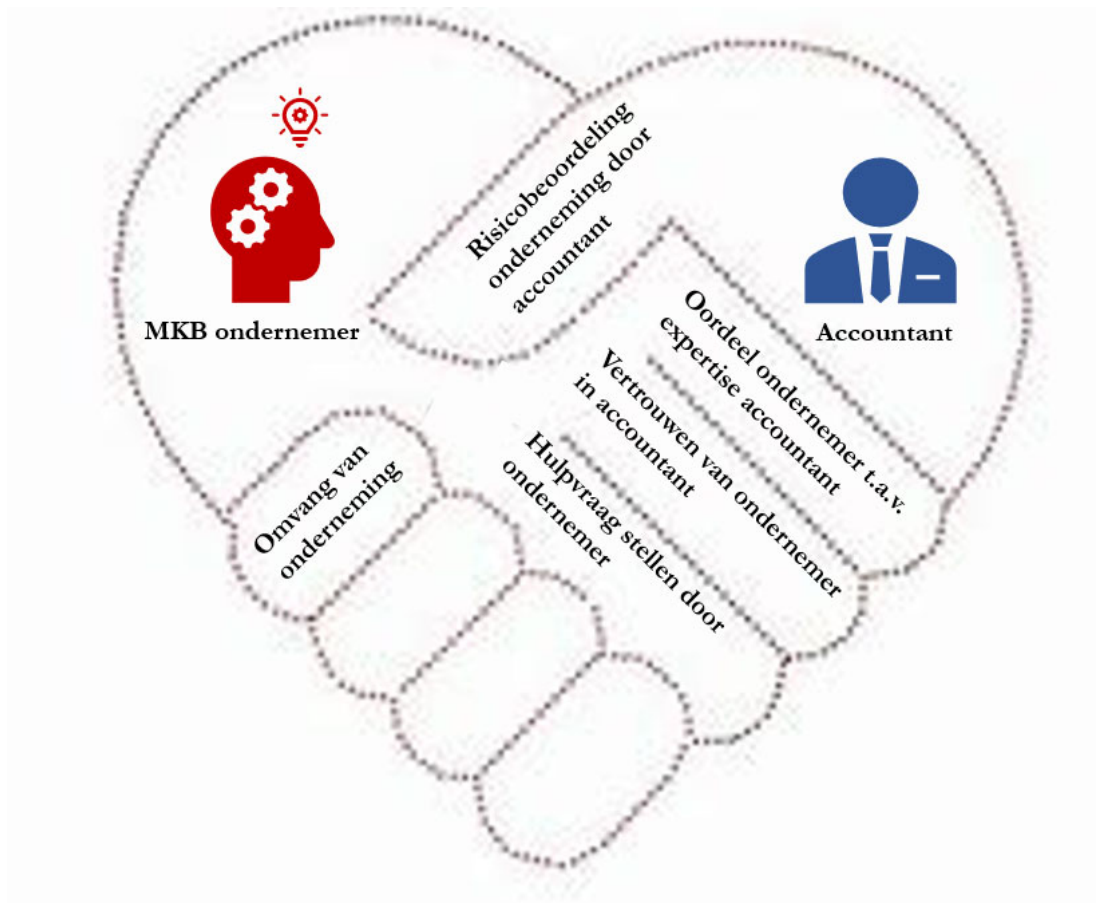


DE ACCOUNTANT ALS RECHTERHAND VAN EEN MKB-ONDERNEMER TIJDENS EEN FAALERVARING



Drs. D.I. de Bos- van Birgelen RA

Modulair Executive MBA

14 september 2020

DE ACCOUNTANT ALS RECHTERHAND VAN EEN MKB-ONDERNEMER TIJDENS EEN FAALERVARING

Auteur: Drs. Desiree de Bos -van Birgelen RA

Modulair Executive MBA – thesis 2019-2

Academisch begeleider: Prof. Dr. S. Nandram, Nyenrode Business Universiteit

Praktijkbegeleiders: Dr. J.F. Alvarado Valenzuela, Dr. J.W.G.M. Martens, onderzoekers van het Fenix Project van het lectoraat Ondernemerschap van lector Dr. I.A. Wakkee van de Hogeschool van Amsterdam

Voorwoord

In mijn directe omgeving heb ik alle facetten van het ondernemerschap mogen ervaren inclusief het stigma wanneer het de ondernemer minder goed vergaat. Hieruit is mijn persoonlijke interesse naar 'failure and recovery' van ondernemers ontstaan. Mijn persoonlijke overtuiging en ervaring dat een ondernemer zich ontwikkelt na een faalervaring, wordt bevestigd door verschillende onderzoeken.

Vanuit mijn financiële achtergrond als registeraccountant heb ik mij gefocust op de rol van de financieel adviseur bij het falen van een onderneming. Hoewel dit niet mijn persoonlijke ervaring is, worden financiële of administratieve problemen frequent als oorzaken van ondernemer falen genoemd.

Wat ik bij de start van het schrijven van de thesis niet had kunnen bevroeden dat het falen van ondernemingen en de rol van financieel adviseurs tijdens deze problemen door de COVID-19 crisis zo'n actueel thema zou worden. Het schrijven van de thesis in deze bijzondere periode is hierdoor een nog waardevollere leerervaring geworden.

In het bijzonder wil ik Ingrid, Jeanne en JuanFra van het Fenix project bedanken dat zij mij de afgelopen maanden toegelaten hebben tot hun onderzoeksgroep. Ook Sharda wil ik als thesis begeleider bedanken voor de motivatie die zij mij gegeven heeft om door te gaan met het schrijven van de thesis. Tot slot wil ik mijn familie bedanken die mij de rust en ruimte hebben gegeven om ook dit laatste stukje van de MBA-opleiding af te ronden.

Management-samenvatting

Introductie van het onderzoek

Hoewel het falen van een onderneming in Nederland geen uitzondering is, is dit in Nederland nog niet maatschappelijk geaccepteerd en veelal nog gestigmatiseerd. Naar falen wordt in Nederland nog weinig onderzoek gedaan. Om hier verandering in te brengen, doet de Hogeschool van Amsterdam onderzoek naar de ervaringen van ondernemers met falen en hoe zij hiermee omgaan. Voor de thesis is aangesloten bij het lopende faalervaringen onderzoek van de Fenix onderzoeksgroep.

Voor het thesis onderzoek is een nieuwe invalshoek op het Fenix onderzoek - de relatie tussen een ondernemer en zijn financieel adviseur - gekozen. De reden hiervoor is dat financiële of administratieve problemen frequent als oorzaken van ondernemer falen worden genoemd. Onderzoek van Shepherd toont aan dat het bieden van een positieve en stimulerende omgeving een ondernemer kan helpen om de beslissing om de onderneming te staken niet langer uit te stellen, en daarmee de totale faalkosten verlagen.

Om de mogelijk cruciale rol van een financieel adviseur tijdens een faalervaring te onderzoeken is het thesis onderzoek gestart met de volgende onderzoeksvraag:

Wat is vanuit sociaal psychologische invalshoek de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming, en hoe kan de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het falen van een onderneming worden vergroot?

Vanuit sociaal psychologische dimensies zoals hulp, vertrouwen en advies is gekeken naar het vanuit de ondernemer waargenomen en gewenste gedrag van de financieel adviseur.

Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoeken van de onderzoeksvraag is benaderd vanuit het perspectief van een ondernemer. Overeenkomstig de opzet van het lopende faalervaringen onderzoek is gekozen voor een niet-gerichte selecte steekproef van individuele ondernemers met een faalervaring. De ondernemers zijn door ondernemerschap studenten benaderd voor een interview. Deze interviews zijn in het laatste kwartaal van 2019, vóór de start van de COVID-19 crisis, door middel van een face-to-face contact tussen de ondernemer en twee studenten afgenomen. Voor het doel van het thesis onderzoek is een aanvullende sectie toegevoegd aan de bestaande Fenix vragenlijst.

Met Grounded Theory als onderzoekstrategie is door het methodisch verzamelen en analyseren van de onderzoekgegevens een nieuwe theorie geconstrueerd ten aanzien van de onderzoeksvraag.

Onderzoeksresultaten

Het onderzoeksresultaat van het thesis onderzoek is een nieuwe theorie ten aanzien van de onderzoeksvraag. Ondernemers geven aan dat een faalervaring een nogal eenzame ervaring is waarbij niet veel mensen in vertrouwen kunnen worden genomen.

De kern van de nieuwe theorie over de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer tijdens een faalervaring is dat een accountant ook tijdens een faalervaring als 'rechterhand' van een MKB-ondernemer kan fungeren, en dat een accountant deze rol vaak al vervult.

Andere financieel adviseurs lijken vanuit het perspectief van de Mkb-ondernemer niet voor die rol in aanmerking te komen. De naam van de nieuwe theorie is:

'de accountant als rechterhand bij falen onderneming'.

Uit het thesis onderzoek zijn vijf bouwstenen voor de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn accountant tijdens een faalervaring naar voren gekomen: de omvang van de onderneming, het stellen van de hulpvraag door de ondernemer, de risicobeoordeling van de accountant, de expertise van de accountant en de accountant als vertrouwenspersoon.

Deze bouwstenen zijn gebaseerd op de volgende vijf proposities uit het thesis onderzoek:

- 1) Hoe kleiner de onderneming, hoe relevanter de financieel adviseur voor de ondernemer kan zijn tijdens een faalervaring.
- 2) Mkb-ondernemers staan over het algemeen open voor financieel advies tijdens hun faalervaring.
- 3) Of de accountant daadwerkelijk hulp biedt tijdens de faalervaring, is afhankelijk van de perceptie van de accountant op het risico wat de accountant hiermee loopt.
- 4) Er is sprake van een positieve relatie tussen de expertise van een accountant en het adviseren van een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring.
- 5) Er is sprake van een positieve relatie tussen het inschakelen van een financieel adviseur en het vertrouwen bij een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring.

Vooraf een negatieve risicobeoordeling van de onderneming door de accountant (propositie 3) lijkt tijdens een faalervaring een mogelijk struikelblok voor het bieden van hulp aan de Mkb-ondernemer te zijn. Het verlagen van het risico voor de accountant is in dat geval een belangrijk aanknopingspunt om de effectiviteit van een financieel adviseur te vergroten en alle Mkb-ondernemers ook tijdens de faalervaring van financieel advies te voorzien.

Relevantie van het thesis onderzoek

Om de bouwstenen en de proposities in de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur tijdens een faalervaring te valideren, is aanvullend onderzoek nodig. Iedere propositie zou in toekomstig onderzoek kunnen worden getoetst met een kwantitatief onderzoek ontwerp. Aanbevolen wordt om ook onderzoek te doen naar de positieve impact van een accountant op de kosten van een faalervaring.

Een actievere rol van de accountant in het doorverwijzen naar andere advies partijen in die gevallen dat de Mkb-ondernemer geen financieel advies tijdens zijn faalervaring kan krijgen, wordt aanbevolen. De door accountants gevoelde zorgplicht lijkt hiervoor een goede opening te bieden om het doorverwijzen als onderdeel van de zorgplicht in een handreiking van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants vast te leggen.

De praktische inzichten van het thesis onderzoek worden meegenomen in het onderwijs van aankomende ondernemers maar ook van aankomende financieel adviseurs zodat zij beter zijn voorbereid op een mogelijke faalervaring en de rol als financieel adviseur tijdens de faalervaring.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 Fenix project.....	7
1.3 Probleemschets en probleemaafbakening	8
1.4 Onderzoeksdoel	9
1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.6 Wetenschappelijke en praktische relevantie.....	10
1.8 Onderzoeksopzet en leeswijzer	11
2. Theoretisch raamwerk	12
2.1 Zoekstrategie	12
2.2 Ondernemerschap	12
2.3 Falen (en herstellen) als ondernemer.....	15
2.4 Faalkosten	18
2.5 De financieel adviseur	20
2.6 Ondernemer versus financieel adviseur	22
3. Onderzoekmethode	23
3.1 Inleiding.....	23
3.2 Onderzoek ontwerp	23
3.3 Respondenten	26
3.4 Strategie data-analyse en eerste bevindingen	27
4. Onderzoek resultaten	31
4.1 Inleiding.....	31
4.2 Bouwstenen voor een nieuwe theorie	31
4.3 Bouwsteen: de omvang van de onderneming	34
4.4 Bouwsteen: het stellen van de hulpvraag door de ondernemer	35
4.5 Bouwsteen: de risicobeoordeling van de accountant	36
4.6 Bouwsteen: de expertise van de accountant.....	38
4.7 Bouwsteen: de accountant als vertrouwenspersoon	39

5. Discussie	43
6. Aanbevelingen	47
7. Reflectie	50
Literatuurlijst.....	51
Bijlage: vragenlijst Fenix onderzoek.....	58

Lijst met figuren en tabellen

Tabel 1	Aantal uitgesproken faillissementen naar rechtspersoon
Figuur 2	De belangrijkste kenmerken van causation en effectuation
Figuur 3	Het verband tussen de financiële en emotionele kosten tijdens een faalervaring
Tabel 4	Aantal beëindigde faillissementen van bedrijven en instellingen naar oorzaak
Tabel 5	Beoordelingscriteria voor de indeling van een rechtspersoon naar omvang onderneming
Tabel 6	De ondernemers in het onderzoek ingedeeld naar soort faalervaring
Tabel 7	Respondenten ingedeeld naar omvang categorie en soort faalervaring
Tabel 8	Aard van de verandering tussen ondernemer en de accountant door de faalervaring
Figuur 9	Processchema van de uitkomsten van het onderzoek
Figuur 10	De accountant als rechterhand van een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring
Tabel 11	Indeling naar aard van de verandering in de relatie tussen ondernemer en de accountant en naar omvang van de onderneming

Lijst met afkortingen

Bbz	Bijstand voor zelfstandigen
BKMB	Borgstelling Mkb-kredieten
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
GT	Grounded Theory
HvA	Hogeschool van Amsterdam
NBA	Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
VGBA	Verordening Gedrag- en Beroepsregels Accountants

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

‘Succes kent vele vaders’ is in Nederland een bekend gezegde. Het onderzoek naar ondernemerschap is dan ook veelal gericht op het behalen van succes. In de ‘zoektocht naar persoonlijk leiderschap en ondernemerschap’ is het behalen van succes ook de dominante factor in de curricula van business schools. Dit was ook het geval tijdens mijn eigen modulaire MBA-opleiding aan de Nyenrode Business Universiteit.

Maar: succes kent ook een andere kant van de medaille, namelijk die van de verliezer.

En verliezen als ondernemer is juist een ervaring die veel ondernemers treft. Maar ondanks dat falen als ondernemer geen uitzondering is, is dit in Nederland nog niet maatschappelijk geaccepteerd en wordt dit veelal juist nog gestigmatiseerd (Wakkee, 2014).

Om hier verandering in aan te brengen, doet de Hogeschool van Amsterdam onderzoek naar de ervaringen van ondernemers met falen en hoe zij hiermee omgaan.

1.2 Fenix project

Voor het thesis onderzoek is aansluiting gezocht bij het Fenix project bij de Hogeschool van Amsterdam. Het Fenix project heeft als doel om aan te tonen dat “tegenslag, falen en herstel een natuurlijk onderdeel vormen van het ondernemerschapsproces en om via beleidsadvies en onderwijs bevindingen te formuleren en te delen om de kosten van onderneming falen te verminderen, het herstelproces te versnellen en ondernemerskapitaal te behouden” (Lectoraat Ondernemerschap, 2019).

Onder falen van een onderneming wordt in het Fenix onderzoek niet alleen een faillissement verstaan maar ook lichtere vormen van falen zoals het sluiten of afstoten van een bedrijf of bedrijfs onderdeel.

Het Fenix project is een initiatief van het lectoraat Ondernemerschap en bestaat naast de lector uit twee kernonderzoekers. Studenten ondernemerschap van drie verschillende opleidingen bij de Hogeschool van Amsterdam interviewen als onderdeel van hun studie ondernemers die te maken hebben gehad met falen. Deze ervaring kan ondernemerschap studenten helpen om een realistisch beeld van het ondernemerschap te verkrijgen en mogelijk toekomstige valkuilen te vermijden.

De Fenix onderzoekers begeleiden samen met de docenten van de drie opleidingen de ondernemerschap studenten met het zoeken van een ondernemer met een faalervaring, het afnemen van een interview, het transcriberen en het opstellen van een reflectieverslag.

Vanaf studiejaar 2019/2020 is het Fenix project uitgebreid met de samenwerking met Avans Hogeschool, de opleiding Business Innovation. De standaard Fenix vragenlijst is ten behoeve van mijn thesis onderzoek bij Avans Hogeschool aangevuld met een extra sectie met vragen over de rol van de financieel adviseur tijdens de faalervaring van de ondernemer.

1.3 Probleemschets en problemafbackening

Het falen van een onderneming is in Nederland geen uitzondering zoals te zien is in tabel 1 waarin het aantal uitgesproken faillissement in de afgelopen 10 jaar is weergegeven. In deze tabel zijn niet de andere soorten van falen zoals het afstoten van een bedrijfsonderdeel gerapporteerd, en dit maakt de omvang van het probleem in Nederland nog groter dan weergegeven in tabel 1.

In het afgelopen decennium was als nasleep van de kredietcrisis een piekjaar in 2013 met bijna 8400 uitgesproken faillissementen. Daarentegen waren het aantal uitgesproken faillissementen het afgelopen decennium het laagst in 2018 met ruim 3100 faillissementen. Voor 2020 wordt als gevolg van de COVID-19 crisis verwacht dat het aantal weer sterk zal stijgen, en worden de gegevens wekelijks gerapporteerd door het Centraal Bureau van de Statistiek. In de voorgenoemde cijfers is het aantal uitgesproken faillissementen in de categorie bedrijven en instellingen genoemd omdat onder deze categorie de Mkb-ondernemingen vallen welke onderzoeksobject zijn van mijn thesis onderzoek.

Tabel 1 Aantal uitgesproken faillissementen naar rechtspersoon (Bron: CBS)

Type gefailleerde	Periode									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
Natuurlijk persoon zonder eenmanszaak	2344	2648	3002	3018	2048	1332	940	753	593	586
Natuurlijk persoon met eenmanszaak	985	766	997	1055	976	735	613	576	488	583
Bedrijven en instellingen	6162	6117	7349	8376	6645	5271	4399	3291	3145	3209
Totaal uitgesproken faillissementen	9491	9531	11348	12449	9669	7338	5952	4620	4226	4378

Het falen van een onderneming heeft niet alleen impact op de ondernemer zélf maar ook op de omgeving van de ondernemer. De maatschappelijke kosten als gevolg van verlies van werkgelegenheid en onbetaalde schulden door faillissementen zijn aanzienlijk (Wakkee, 2014). Naast het persoonlijke verlies van de onderneming, is het toekennen van een stigma aan een ondernemer die failliet is gegaan in Nederland niet ongevoel en kan een faillissement ook op langere termijn negatieve gevolgen hebben voor de ondernemer (Wakkee, 2014).

Financiële of administratieve problemen worden frequent als oorzaken van onderneming falen genoemd.

Niet voor alle ondernemingen is het inhuren van een financieel adviseur wettelijk verplicht. Toch maken veel ondernemers gebruik van een financieel adviseur. Dienstverlening door een boekhouder, accountant of belastingadviseur wordt veelal ingehuurd omdat deze expertise ontbreekt bij de ondernemer. En bij het verschaffen van bankkrediet, is het verplicht meekijken door een vanuit de bank aangewezen financieel adviseur niet ongebruikelijk.

Uit onderzoek van der Veen, van Teeffelen, Ibrahimovic en Lentz (2015) blijkt dat meer 60% van de Nederlandse Mkb-ondernemingen gebruik maakt van een financieel adviseur (accountant, boekhouder of andere financieel adviseur).

Wanneer het de verkeerde kant op gaat met een onderneming dan kan hierbij een cruciale rol weggelegd zijn voor de financieel adviseur. Zeker wanneer er sprake is van financiële of administratieve problemen in de onderneming, kan een financieel adviseur gezien zijn expertise van toegevoegde waarde zijn voor een ondernemer.

Door het vroegtijdig signaleren en aanpakken van de problemen van de onderneming is het de verwachting dat de faalkosten voor de maatschappij en de ondernemer zélf verlaagd kunnen worden.

1.4 Onderzoeksdoel

Het onderzoek in deze thesis is gericht op de ontwikkeling van de relatie tussen de Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur als gevolg van de faalervaring.

Wanneer een financieel adviseur een ondernemer kan helpen met het vroegtijdig signaleren en aanpakken van de problemen in zijn onderneming, dan is de kans groot dat de gevolgen voor de maatschappij en de ondernemer zélf kunnen worden beperkt. In mijn onderzoek gaat het om de vraag of de ondernemer hulp aangeboden krijgt van (één van) zijn financieel adviseur(s), of de ondernemer het aanbod van de financieel adviseur accepteert en de vraag of de hulp van de financieel adviseur van toegevoegde waarde is geweest voor de ondernemer.

Naar de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur tijdens het falen van zijn onderneming is nog weinig onderzoek gedaan.

Met de thesis wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het debat over de impact van falen voor een Mkb-ondernemer en de rol die de accountant hierin speelt omdat deze het financiële advies aan de ondernemer geeft en de gesprekspartner van de ondernemer is.

Het doel van het onderzoek is om te leren van het financiële hulproces tijdens het falen van de onderneming en deze resultaten mee te nemen in de opleiding van toekomstige ondernemers dan wel in de opleiding van de financieel adviseurs bij de Hogeschool van Amsterdam.

1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het thesis onderzoek betreft een verkenning naar de ontwikkeling van de relatie tussen een ondernemer en zijn financieel adviseur wanneer er sprake is van aanzienlijke problemen in de onderneming.

De centrale vraag bij het onderzoek is:

Wat is vanuit sociaal psychologische invalshoek de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming, en hoe kan de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het falen van een onderneming worden vergroot?

Vanuit sociaal psychologische dimensies zoals hulp, vertrouwen en advies wordt gekeken naar het vanuit de ondernemer waargenomen en gewenste gedrag van de financieel adviseur.

De onderzoeksvraag wordt benaderd vanuit het perspectief van de ondernemer.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, worden in het onderzoek de volgende deelvragen onderscheiden:

- wat zijn de gedachten, en gevoelens van een ondernemer jegens zijn financieel adviseur?
- welk gedrag heeft de financieel adviseur volgens de ondernemer laten zien tijdens het falen van zijn onderneming?
- welke gedrag had de financieel adviseur volgens de ondernemer moeten laten zien tijdens het falen van zijn onderneming?
- als er sprake is van een verschil in het door de ondernemer *waargenomen* en *gewenste* gedrag van de financieel adviseur, wat is hiervan de mogelijke verklaring?
- als er sprake is van een verschil in het door de ondernemer *waargenomen* en *gewenste* gedrag van de financieel adviseur, wat zou een mogelijke oplossingsrichting kunnen zijn om dit verschil te overbruggen?

1.6 Wetenschappelijke en praktische relevantie

In de thesis is gekozen voor de maatschappijkritische benadering en er wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijke debat over de impact van falen voor een Mkb-ondernemer en de financiële hulp die de ondernemer tijdens de faalervaring krijgt. Ondanks het belang van het Mkb voor de Nederlandse economie (Wennekers, Meijaard, Vroonhof & Bosma, 2005) en de grote kans op falen als ondernemer is falen een onderwerp waar nog weinig over wordt gesproken. Vanwege het stigma op falen is er in Nederland nog weinig onderzoek gedaan naar faalervaringen van ondernemers. Het Fenix onderzoek bij de Hogeschool van Amsterdam (HvA) probeert het debat over falen, zowel binnen de hogeschool als erbuiten te stimuleren.

In het bestaande Fenix faalverhalen onderzoek van de HvA wordt de rol van de financieel adviseur niet onderzocht. Voor mijn thesis onderzoek is een aanvullende sectie ontwikkeld die ingaat op de rol van de financieel adviseur.

Met het thesis onderzoek wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis over falen en de rol van de financieel adviseur hierbij én aan het wetenschappelijk verankeren van falen als een natuurlijk onderdeel van het ondernemerschapproces en van de rol van de financieel adviseur in dat proces.

De praktische inzichten van het thesis onderzoek kunnen worden meegenomen in het onderwijs van aankomende ondernemers maar ook van aankomende financieel adviseurs zodat zij beter zijn voorbereid op een mogelijke faalervaring en de rol als financieel adviseur tijdens de faalervaring.

Vanuit mijn financiële expertise en ervaringen met ondernemerschap verwacht ik een brug te kunnen slaan tussen 'beider werelden': de wereld van een ondernemer en die van een accountant. Deze werelden zijn afzonderlijk regelmatig onderwerp van onderzoek maar over de interactie tussen een ondernemer en zijn financieel adviseur is veel minder bekend. Het begrijpen van de werking van deze relatie is ook vanuit maatschappelijk perspectief relevant om de impact van het falen van ondernemingen zoveel als mogelijk proberen te minimaliseren.

1.8 Onderzoeksopzet en leeswijzer

Hoofdstuk twee omvat een theoretisch raamwerk ten aanzien van ondernemerschap, het faalproces en de relatie tussen een ondernemer en een financieel adviseur. Na een korte verkenning van de theoretische basis van ondernemerschap, wordt een theorie omtrent het falen en herstellen als ondernemer gepresenteerd en de mogelijke rol die een financieel adviseur hierin kan vervullen. Vervolgens wordt de betekenis van faalkosten in de (Nederlandse) maatschappij bezien en is de praktische invulling van de rol van een financieel adviseur tijdens het ondernemen, beschreven. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de uit wetenschappelijk onderzoek naar voren gekomen verschillen tussen een ondernemer en een financieel adviseur

In hoofdstuk drie is de onderzoeksmethode van deze thesis nader uitgewerkt. Het ontwerp van het thesis onderzoek op basis van Grounded Theory en het Fenix project wordt in dit hoofdstuk toegelicht. Verder is in het hoofdstuk een analyse van de respondenten van het thesis onderzoek opgenomen. Het hoofdstuk eindigt met de strategie in de analyse van de data en de eerste bevindingen die uit de data-analyse naar voren zijn gekomen.

Hoofdstuk vier omvat de resultaten van het thesis onderzoek. De nieuwe theorie die voortkomt uit de analyse van de data van het thesis onderzoek is met behulp van een processchema uitgewerkt. De vijf bouwstenen van deze nieuwe theorie (de omvang van de onderneming, het stellen van een hulpvraag door de ondernemer, de risicobeoordeling van de onderneming door de accountant, de accountant als vertrouwenspersoon, de expertise van de accountant tijdens de faalervaring) zijn in de vervolg paragrafen verder uitgewerkt.

In de discussie van hoofdstuk vijf zijn de proposities van het thesis onderzoek nader geduid. Om de juistheid van een cruciale bevinding van het thesis onderzoek te toetsen, is een member check bij de Mkb commissie van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) gedaan. De uitkomsten hiervan zijn in hoofdstuk vijf beschreven. De beperkingen van het thesis onderzoek zijn ook verwerkt in dit hoofdstuk.

In hoofdstuk zes zijn de aanbevelingen opgenomen. De aanbevelingen zijn gesplitst naar doelgroep.

Het laatste hoofdstuk is een reflectie op het thesis onderzoek.

2. Theoretisch raamwerk

2.1 Zoekstrategie

In de zoekstrategie naar een theoretisch raamwerk staat de onderzoeksvraag zoals beschreven in hoofdstuk één centraal. De kernbegrippen uit de onderzoeksvraag en de deelvragen zijn in de zoekstrategie naar wetenschappelijke literatuur als uitgangspunt gekozen: ondernemer, ondernemerschap, financieel adviseur, accountant, falen, faalkosten. Hierbij is ook gezocht op de Engelse vertaling van de kernbegrippen en zijn voorgenoemde zoektermen ook in verschillende combinaties gebruikt.

Als bron voor wetenschappelijke literatuur is Google Scholar en EBSCO Business Source Complete gebruikt. Ook zijn de literatuurlijsten in de gevonden wetenschappelijke artikelen gebruikt om andere relevante artikelen te vinden.

In de zoekopdrachten rondom ondernemerschap kwamen causation en effectuation als belangrijke basistheorieën naar voren. In de wetenschappelijke literatuur omtrent falen kwam de lector van het Fenix onderzoek, Ingrid Wakkee, als belangrijke voortrekker van het thema in Nederland naar voren. Op het gebied van failure waren de wetenschappelijk artikelen van Dean Shepherd niet te missen. Het boek van Shepherd *Learning from Entrepreneurial Failure* is de belangrijkste bron geweest voor het theoretisch raamwerk rondom falen (en het herstellen ervan) welke wordt beschreven in paragraaf 2.3.

De impact van falen op de Nederlandse maatschappij is in de wetenschappelijke literatuur beperkt teruggevonden. Ook om de cijfers uit de gevonden artikelen te actualiseren is gebruik gemaakt van meer algemene en openbare bronnen als de website van de Rijksoverheid en het Centraal Bureau voor de Statistiek. Om de rol van een financieel adviseur in Nederland te beschrijven, is niet zozeer gezocht in wetenschappelijke bronnen maar is vanuit de opgedane kennis in de Registeraccountancy opleiding en vanuit de eigen werkervaringen de bijbehorende bronverwijzingen verzameld.

Voor de laatste paragraaf omtrent de verschillen tussen ondernemers en accountants is gebruik gemaakt van verschillende soorten bronnen. De wetenschappelijke artikelen welke gevonden zijn vanuit voorgenoemde zoekmachines zijn de basis geweest voor deze paragraaf.

Over de interactie tussen een ondernemer en zijn financieel adviseur tijdens een faalervaring is geen wetenschappelijke literatuur gevonden.

2.2 Ondernemerschap

Ondernemerschap is niet alleen bij de Hogeschool van Amsterdam een populair thema maar “is tegenwoordig voor steeds meer mensen een bron van inspiratie, soms een bevrijding, en zeker de motor van de economie” (Wennekers, 2005).

De afgelopen twee decennia is het overheidsbeleid veelal gericht op het stimuleren van ondernemerschap.

Het achterliggend doel is om met ondernemerschap meer innovatie en economische groei in Nederland te realiseren. Ook zou ondernemerschap een oplossing kunnen bieden in een aantal uitdagingen waar onze samenleving voor staat (zoals klimaat, CO2 en voedselschaarste).

Wat onder ondernemerschap in het algemeen wordt verstaan is door “met een bepaalde combinatie van arbeid, kapitaal en kennis een bedrijf te leiden of in stand te houden. Niet altijd leidt de ondernemer ook zijn onderneming, wordt het doel gehaald of maakt de onderneming winst” (Wikipedia, geraadpleegd op 2 september 2020).

In het Engels is ondernemerschap vertaald als *business venturing* en “heeft betrekking op de bedrijfseconomische aspecten en processen van kansen zien, evalueren en implementeren bij de start of verder ontwikkeling van een bedrijf” (Nandram, 2011). Een belangrijk aspect van ondernemerschap is dat wordt gehandeld voor eigen rekening en risico.

In de zoektocht naar een theoretische basis voor ondernemerschap komt de effectuation theorie als een belangrijke stroming in de wetenschappelijke literatuur naar voren. De grondlegger van de effectuation theorie is Sarasvathy. Als tegenwicht tegen de neo klassieke economische theorie van causation waarbij ondernemerschap wordt gezien als het resultaat van persoonlijke kenmerken en/of omgevingsfactoren, beziet Sarasvathy (2005) ondernemerschap meer als het “opbouwen van expertise – als vaardigheden, modellen en processen die in de tijd en door middel van oefening en ervaring kunnen worden verworven”.

Volgens Sarasvathy (2001) wordt bij causation processen een doel als uitgangspunt genomen en focust de ondernemer vervolgens op het selecteren van de middelen om dat doel te bereiken, terwijl bij effectuation de middelen als uitgangspunt wordt genomen en focust men vervolgens op het selecteren van de doelen die met de middelen bereikt kunnen worden. Effectuation onderzoek richt zich op de actor, en niet op het realiseren van het doel zelf. Causation is gebaseerd op de rationele besluitvorming theorie. Vanuit dit perspectief wordt de toekomst gezien als relatief voorspelbaar en meetbaar en is het besluitvorming proces van een ondernemer gebaseerd op een gerationaliseerde keuze vanuit de systematisch verzamelde en geanalyseerde werkelijkheid.

Daarentegen gaat effectuation in besluitvormingsprocessen uit van een beperkte rationaliteit. Effectuation onderzoek is gericht op het iteratieve leerproces van de ondernemer waar de besluitvorming op gebaseerd is. De uitkomst in de toekomst is dan een afgeleide van de kwaliteit van het besluitvormingsproces van de ondernemer.

De belangrijkste kenmerken en verschillen van causation en effectuation zijn weergegeven in figuur 2.

	Causation	Effectuation
Goals are ...	Pre-defined	Emerging
Decision parameters include ...	Maximization of expected return	Affordable loss
Dealing with uncertain future through ...	Business planning and competitive analysis	Pre-commitment and alliances
Exploitation of ...	Capabilities and resources	Environmental contingencies

Fig. 2 De belangrijkste kenmerken van causation en effectuation. Bron: Harms & Schiele (2012)

Volgens Sarasvathy zijn er vijf belangrijke principes van toepassing voor een ondernemer in de beginfase van een onderneming: “1) bird in hand 2) affordable loss 3) lemonade 4) patchwork quilt 5) pilot in the plane” (Grégoire & Cherchem, 2019).

Onderzoek naar effectuation richt zich op het onderzoeken van de werking van één of meerdere principes (vooral *affordable loss*) maar ook op het contrast en de toepassing van óf causation óf effectuation. De effectuation theorie is populair onder wetenschappers maar kan ook op de nodige kritiek rekenen. Arend, Sarooghi en Burkemper (2015) stellen bijvoorbeeld vraagtekens bij de uitgangspunten van de effectuation hypothese en het ongebreidelde optimisme ten aanzien van de mogelijkheden van een ondernemer terwijl dit in de praktijk meestal niet het geval is.

Uit een analyse door Grégoire & Cherchem (2019) van 101 effectuation artikelen gepubliceerd tussen 1998 en 2016 is de conclusie dat wetenschappelijk onderzoek naar effectuation nogal gefragmenteerd is: “verschillende studies focussen op verschillende onderwerpen, verschillende opvattingen, verschillende data en/of methode of observaties”.

Ook Perry, Chandler en Markova kwamen in 2011 tot een soortgelijke conclusie en geven suggesties hoe verder richting te geven aan het onderzoeken van de effectuation theorie. Chandler heeft samen met DeTienne, McKelvie en Mumford in 2011 een raamwerk uitgewerkt met suggesties hoe causation en effectuation processen meetbaar zijn te maken.

Een gemeenschappelijke deler in het onderzoek naar effectuation is dat deze vooral relevant lijkt bij het starten van een nieuwe onderneming, dat ervaren ondernemers vaker effectuation gebruiken dan causation (Harms & Schiele, 2012), dat deze vooral onder moeilijke omstandigheden wordt gebruikt en dat deze geassocieerd wordt met betere prestaties (Grégoire & Cherchem, 2019). Binnen de startup gemeenschap heeft de effectuation benadering veel terrein gewonnen (Ghezzi, 2019).

Volgens de waarnemingen van Reymen et al. (2015) is er echter niet altijd sprake van óf effectuation óf causation maar juist een hybride perspectief dat ook in de tijd steeds opnieuw kan verschuiven. Ook Harms en Schiele (2012) geven aan dat causation en effectuation geen tegenovergestelde concepten zijn maar dat er sprake is van een positieve correlatie tussen beiden. Zowel causation als effectuation zijn relevante vaardigheden voor een ondernemer om te ontwikkelen en daarmee een onderneming te starten dan wel te laten groeien (Chandler et al., 2011).

De veronderstelling dat een ondernemer zijn of haar expertise kan vergroten door middel van ervaring en oefening, komt voort uit het gedachtegoed van Sarasvathy (2005) die uiteenzet dat expertise een belangrijke verklarende factor is ten aanzien van het succes van een ondernemer. Deze kennis is volgens Sarasvathy overdraagbaar en kan verkregen worden door andere ondernemers.

De belangstelling voor ondernemerschap als een continu leerproces groeit eigenlijk al sinds de jaren '90 (Dias & Martens, 2019). Het leren van de benodigde vaardigheden om als ondernemer succesvol te zijn, motiveert veel (student) ondernemers om deel te nemen aan ondernemerschapsonderwijs. Dat het aantal ondernemers in Nederland de afgelopen jaren is gegroeid (Wennekers, 2005) zal hier ook een rol bij spelen. In het Fenix onderzoek wordt aangesloten bij de overtuiging dat ondernemerschap gezien kan worden als een leerproces.

Gebaseerd op de effectuation benadering heeft Shepherd een eigen synthese ten aanzien van een bijzondere fase tijdens het ondernemerschap, het falen van de onderneming, ontwikkeld. Deze synthese is beschreven in de volgende paragraaf.

2.3 Falen (en herstellen) als ondernemer

Shepherd (2009) definieert falen als “een omzetsdaling en/of kostenstijging van een dusdanige omvang dat het bedrijf insolvent wordt en niet in staat is nieuwe financiering aan te trekken en om die reden niet onder het bestaande beheer en eigendom kan voortgezet worden”. Falen is in deze definitie ruimer geformuleerd dan de bekende vormen van falen, zoals een faillissement of liquidatie van een onderneming.

Om falen te onderscheiden van een normale bedrijfsbeëindiging is dat er sprake kan zijn van een niet vrijwillige beëindiging van de onderneming, zoals dit wel het geval is bij een pensionering, of bij de keuze van het starten van een andere onderneming (Cope, 2011).

In het Fenix onderzoek is falen gedefinieerd als een faillissement, een doorstart of het afstoten of sluiten van een bedrijf of bedrijfsonderdeel en omvat dus de ruime definitie.

Falen kan voorkomen in alle fasen van de levenscyclus van een onderneming; die van de startup, groei, volwassenheid en afbouw/innovatie. Falen voorkomt dat de onderneming doorgroeit naar de volgende levensfase. Dat falen geen uitzondering is, blijkt uit verschillende onderzoeken. Bijvoorbeeld van alle venture-capital backed startups blijkt dat meer dan 75% het niet overleeft en minder dan de helft van alle bedrijven bestaat na de eerste vijf jaar na oprichting niet meer (Wakkee, 2017).

De gemiddelde levensduur van een onderneming daalt, blijkt uit onderzoek. Uit een bericht van het Centraal Bureau voor de Statistiek op 6 september 2019 blijkt dat de leeftijd van de categorie bedrijven en instellingen (exclusief eenmanszaken) bij een faillissement in 2019 gemiddeld 9 jaar en 3 maanden was terwijl dit kengetal in 2015 nog 11 jaar en 2 maanden was.

Falen is een bijzonder pijnlijke en impactvolle ervaring voor ondernemers (Cope, 2011) en de effecten van het falen zijn complex en paradoxaal, vooral ook gezien de sterke verwevenheid tussen de ondernemer en zijn onderneming (Dias, 2019). Falen kan verstrekende gevolgen hebben voor een ondernemer. Bijvoorbeeld tot het jaar 2000 namen de meeste banken kredietaanvragen van ondernemers die een faillissement achter de rug hebben, niet eens in behandeling (Wakkee, 2014). Volgens de banken hadden de betreffende ondernemers hun faillissement aan zichzelf te danken hadden en werden daarom gezien als een risicofactor. Gelukkig is dit vooroordeel de afgelopen jaren meer aan het veranderen.

Onderzoek naar falen richt zich naast het onderzoeken van de oorzaken van falen c.q. de oorzaken van overleven van een onderneming ook op de mogelijke consequenties ervan op de ondernemer (Khelil, 2016).

Zoals aangegeven in paragraaf 2.2 wordt falen steeds vaker beschouwd als een leerervaring waarbij deze ervaring als een competitief voordeel voor de ondernemer kan dienen bij het starten van een nieuwe onderneming (Dias, 2019) en als een inspiratiebron voor andere (startende) ondernemers.

Shepherd is een belangrijke voorvechter van het standpunt om falen als een leerervaring te zien. Met de Self-Determination Theory (SDT) als raamwerk bestudeert Shepherd (2018) de consequenties van falen op de emoties en motivatie van een ondernemer. Volgens SDT hebben individuen en dus ook ondernemers drie psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en connectie) die bijdragen aan hun algemene welzijn.

Door het falen van hun onderneming ervaren volgens Shepherd (2018) ondernemers een verlies in één of meerdere van de psychologische basisbehoeften en hierdoor een verlies in hun algemene welzijn. Dit zorgt voor negatieve emoties bij de ondernemer. Een eerste belangrijke stap in het herstellen van een faalervaring is dat ondernemers het bestaan van deze negatieve emoties erkennen (Shepherd, 2018).

Om als ondernemer de faalervaring als een leerervaring te zien (en in staat zijn om een nieuwe onderneming te starten) is volgens het model van Shepherd (2018) zelfcompassie nodig. Dimensies van zelfcompassie omvat het zonder oordeel, humaan en mindful kijken naar jezelf. Zelfcompassie is volgens Shepherd positief gecorreleerd met persoonlijke groei. Zelfcompassie kan namelijk positieve emoties genereren welke de gevoelens van verlies als gevolg van het falen van de onderneming kunnen verminderen. Positieve emoties stellen een ondernemer in staat om flexibeler en creatiever te denken en alternatieve scenario's te bedenken om te herstellen van de faalervaring. Van een positieve en stimulerende omgeving kan een positieve uitwerking uitgaan richting de zelfcompassie van een ondernemer met een faalervaring.

Vanuit het perspectief van de klanten portefeuille in het Mkb komt een financieel adviseur regelmatig in aanraking met ondernemers die een faalervaring (hebben) ondergaan en is het niet uitgesloten dat een financieel adviseur als ondernemer zelf ook een faalervaring heeft doorstaan. Als resultante van deze ervaringen is het niet ondenkbaar dat een financieel adviseur een positieve en stimulerende omgeving aan een ondernemer kan bieden en de ondernemer kan helpen in het vergroten van zijn zelfcompassie. Of een financieel adviseur een positieve, neutrale of negatieve factor voor een ondernemer is tijdens zijn faalproces, wordt in deze thesis nader onderzocht.

Naast een stimulerende rol in de begeleiding van een ondernemer tijdens het faalproces kan een financieel adviseur in de theorie van Shepherd (2009) nog een andere belangrijke bijdrage leveren aan dit proces. Shepherd (2009) stelt dat het herstel van een ondernemer met een faalervaring negatief gecorreleerd is met de financiële en emotionele kosten van falen. Hoe langer een ondernemer het falen van de onderneming uitstelt, des te hoger zijn de financiële kosten van het falen. Toch kunnen er voor een ondernemer motieven zijn om het falen van de onderneming voor zich uit te schuiven. De emotionele kosten van het falen voor de ondernemer spelen hierbij ook een rol en kunnen voor een ondernemer een beweegreden zijn om de beslissing om te stoppen met de onderneming verder voor zich uit te schuiven.

Het inlassen van een periode van rouw kunnen de emotionele kosten van het falen voor de ondernemer verlagen en hierdoor het emotionele herstel van de faalervaring verbeteren. Voor de ondernemer is het van belang om het totaal van de financiële en emotionele kosten van het falen te optimaliseren.

Het voorgenoemde verband volgens Shepherd (2009) is weergegeven in figuur 3.

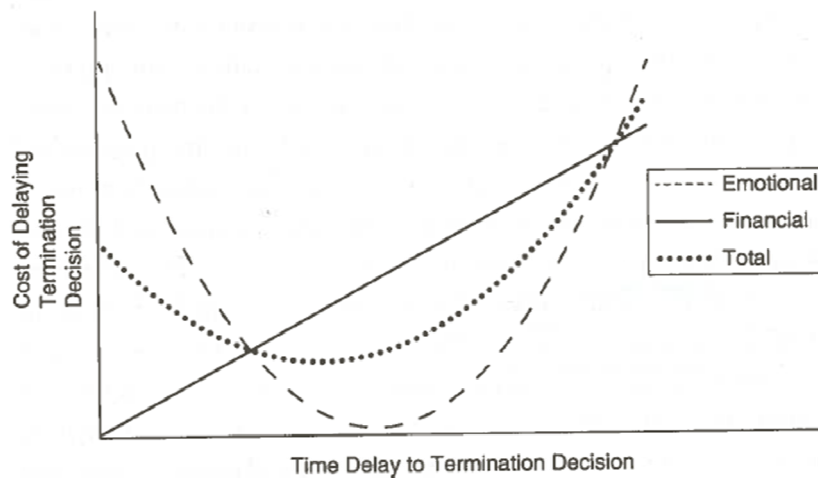


Fig. 3 Het verband tussen de financiële en emotionele kosten en het uitstellen van de beslissing om de onderneming te staken. Overgenomen uit *Learning from Entrepreneurial Failure* (p. 99) door D.A. Shepherd, T Williams, M. Wolfe en H. Patzelt, 2018, Cambridge University Press.

De emotionele en financiële kosten van falen voor een ondernemer is volgens Shepherd (2018) context afhankelijk, aangezien ondernemers en hun reactie op het falen van de onderneming sterk kunnen verschillen. Ook de sociaal psychologische context speelt hierbij een rol: tussen landen zijn er verschillen in de cultuur van acceptatie van falen en de economische impact van een faalervaring op het trackrecord van een ondernemer. In de Nederlandse cultuur hebben ondernemers het op dit vlak minder makkelijk omdat zij over het algemeen meer te maken met de stigmatiserende werking van falen dan bijvoorbeeld Noord-Amerikaanse ondernemers (Wakkee, 2014).

Een financieel adviseur kan een ondernemer helpen bij het inzichtelijk maken van de mogelijke scenario's en de financiële kosten van de faalervaring. De ondernemer kan op basis van de analyse van de financieel adviseur vervolgens zijn eigen afwegingen maken.

Door het bieden van een positieve en stimulerende omgeving aan de ondernemer en het rationaliseren van de financiële kosten van falen kan een financieel adviseur helpen bij het niet langer uitstellen van de beslissing om de onderneming te staken, en daarmee de totale faalkosten te verlagen. In de volgende paragraaf worden de kosten van falen van Nederlandse Mkb-ondernemingen nader onderzocht.

2.4 Faalkosten

Faalkosten worden door Piadehbasmenj (2016) geclassificeerd naar vier dimensies: economische kosten, kosten vanwege sociale problemen (bijvoorbeeld echtscheiding en afwijzing), psychische problemen (bijvoorbeeld stress en depressie) en gezondheidsproblemen (bijvoorbeeld slaapproblemen en burn-out).

Faalkosten zijn vanuit de invalshoek van de ondernemer maar ook vanuit de invalshoek van de maatschappij te benaderen.

Om een indruk te geven van de maatschappelijke (en economische) kosten van falen, is aansluiting gezocht bij een onderzoek over 2015 van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). In dit onderzoek naar de oorzaken en schulden na faillissementen blijkt dat er in 2015 sprake was van 7602 beëindigde faillissementen van bedrijven en instellingen (waar de rechtsvorm van de bv de meest voorkomende is). Deze bedrijven en instellingen hadden een totale onbetaalde schuld van 4,4 miljard euro. De gemiddelde onbetaalde schuld per faillissement is 0,6 miljoen euro. Een klein deel van de totale onbetaalde schuld, in 2015 ('recovery rate') 3.2 procent, wordt later alsnog terugbetaald (door de ondernemer).

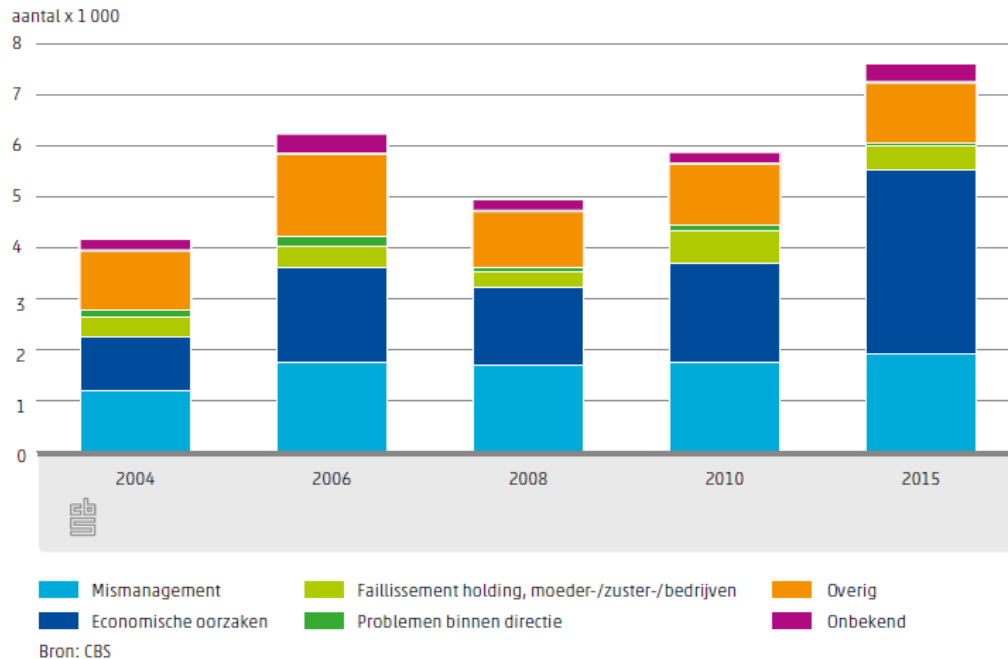
Een aanvulling op de maatschappelijke (en economische) faalkosten zijn de maatschappelijke kosten van de ondernemersregelingen die de overheid aanbiedt aan ondernemers met problemen. De twee belangrijkste overheidsregelingen voor het Mkb zijn de Bijstand voor zelfstandigen (Bbz-uitkering) en de borgstelling Mkb-kredieten (BKMB). De Bbz uitkering wordt via gemeenten aangeboden aan ondernemers die in nood verkeren. Het totale macrobudget voor uitvoering Bbz is in 2020 bijna 60 miljoen euro (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019), slechts een deel hiervan is bestemd voor gevestigde ondernemers die in financiële nood verkeren. Voor wat betreft de BKMB-regeling is er sprake van een borgstelling vanuit de centrale overheid voor ondernemingen die een lening willen afsluiten maar de financier niet genoeg zekerheid ('onderpand') kunnen bieden. Uit de rijksbegroting 2018 blijkt dat de uitgaven van het ministerie van Economische Zaken (2018) jaarlijks bijna 45 miljoen euro bedraagt. Tijdens de COVID-19 crisis zijn er aanvullende overheidsregelingen van kracht geworden zoals de regelingen NOW, Tozo, TOGS.

Het jaarlijkse totaal aan economische maatschappelijke kosten van falen is een veelvoud van de eerdergenoemde vier miljard. Hierbij zijn namelijk niet de faalkosten van de ondernemer zelf, niet de kosten van andere faalervaringen (zoals afstoting of het sluiten van een bedrijf of bedrijfs onderdeel en doorstart) én niet de kosten van gerelateerde sociale, psychische en gezondheidsproblemen meegenomen.

Uit het CBS-onderzoek 2015 naar de oorzaken van falen blijkt dat in 2015 47% van de faillissementen een economische oorzaak heeft, maar dat bij 25% van de faillissementen sprake is van mismanagement. In tabel 4 is de ontwikkeling van het aantal beëindigde faillissementen van bedrijven en instellingen in de periode 2004-2015 weergegeven. Onder mismanagement zijn interne oorzaken zoals administratieve problemen, gebrekkige boekhouding, personele problemen, onvoldoende debiteurenbewaking en onder- en overfinanciering inbegrepen.

Onder economische oorzaken worden externe factoren zoals meer concurrentie, veranderingen in de markt en buitenlandse economische veranderingen begrepen.

Tabel 4 Aantal beëindigde faillissementen van bedrijven en instellingen naar oorzaak



Uit een ander onderzoek van Martens en Alvarado Valenzuela (2019) naar de *redenen van falen* blijkt dat in 70% van de situatie waarin ondernemers met falen te maken krijgen er sprake is van (een combinatie van) financiële vraagstukken of problemen en 48% van (een combinatie van) administratieve vraagstukken of problemen. De indeling administratief of financieel is gebaseerd op de problemen samenhangen met de geldstromen binnen de onderneming (financieel) of met het voeren van de boekhouding (administratief).

Het beeld uit de voorgenoemde analyses is dat de oorzaken van falen voor een substantieel deel bij de inrichting en beheer van de financiën ligt, en dat is nu precies het werkterrein van een financieel adviseur. Vroegtijdig de hulp van een financieel adviseur inschakelen kan een ondernemer steunen met het signaleren en oplossen van de problemen en daarmee een positieve bijdrage leveren aan het verminderen van faalkosten. Volgens Faillissement.nl (2017) wordt het voorkomen van een faillissement vergeleken met topsport en het succes ervan wordt bepaald door een lange en goede voorbereiding. Hoe eerder wordt gestart met het overlevingsplan, hoe groter de kans op succes in het voorkomen van een faillissement. Dat niet alle financieel adviseurs financiële expertise hebben op het gebied van faillissementen wordt duidelijk in de volgende paragraaf.

2.5 De financieel adviseur

Een Nederlandse ondernemer schakelt om verschillende redenen een financieel adviseur in. Dat kan omdat hij behoefte heeft aan een deskundige partner op het gebied van financiën of omdat er sprake is van een wettelijke verplichting.

Dit laatste is het geval wanneer de rechtspersoon (zoals een bv) volgens titel 9 van het Burgerlijk Wetboek 2 verplicht is tot het opmaken en openbaar maken van de jaarrekening en afhankelijk van de omvang van de onderneming verplicht is tot een controle van de jaarrekening. De uitvoering van een (wettelijke) accountantscontrole en het afgeven van een accountantsverklaring is voorbehouden aan een accountant.

Op basis het voldoen aan twee van de drie criteria - aantal medewerkers, balanstotaal en omzet – in twee opeenvolgende boekjaren wordt een onderneming volgens de Nederlandse wetgeving ingedeeld in micro, klein, middelgroot of groot (zie tabel 5).

Tabel 5 Beoordelingscriteria voor de indeling van een rechtspersoon naar omvang van de onderneming

	Omvang van de onderneming			
	Micro	Klein	Middelgroot	Groot
Groottecriteria jaarrekening				
Aantal medewerkers	< 10	< 50	< 250	> 250
Balanstotaal	< k€ 350	< € 6 mln	< € 20 mln	> € 20 mln
Omzet	< k€ 700	< € 12 mln	< € 40 mln	> € 40 mln
Jaarrekening controle	vrijstelling	vrijstelling	verplicht	verplicht

Ondernemingen worden als Mkb aangeduid als zij tot 250 medewerkers in dienst hebben, en omvatten dus volgens bovenstaande indeling de micro, kleine en middelgrote ondernemingen.

Micro en kleine ondernemingen kunnen kiezen voor een vrijwillige accountantscontrole. Daarentegen kunnen (middel)grote ondernemingen niet om de dienstverlening van een accountant heen.

Niet alleen (middel)grote ondernemingen maken gebruik van een accountant, 56% van de micro en kleine ondernemingen heeft volgens het onderzoek van der Veen, van Teeffelen, Ibrahimovic en Lentz (2015) onder een KvK ondernemerspanel aangegeven gebruik te maken van een accountant of externe boekhouder.

In het Avans Fenix onderzoek hebben een aantal kleine en micro ondernemers gemotiveerd waarom zij (achteraf) kiezen voor het inschakelen van de dienstverlening van een accountant of externe boekhouders:

7022 (kleine onderneming, bedrijf afgestoten, geen financieel adviseur): *“En ik dacht in het begin van ja ik ga zelf wel boekhouden, maar dat blijkt dan dat je dat ook niet moet doen, omdat je daar dan onvoldoende tijd voor neemt. Dat het dan een achterstand oploopt en je wilt eigenlijk toch ook dat overzicht hebben.Ik zou veel meer kijken welke taken zou ik wel doen en welke taken zou ik niet doen, bijvoorbeeld de boekhouding. Dat zou ik nooit meer zelf doen. Ook al kan je het, je moet het gewoon niet zelf doen”.*

7057 (micro onderneming, bedrijf afgestoten, accountant): *“Dus personeelszaken, financiën met de accountant, terwijl ik helemaal niet financieel ben, helemaal niet, maar ik heb het dus wel moeten leren en voor een deel moeten doen. Maar ik heb het altijd verschrikkelijk gevonden, dus dan word je er ook nooit goed in”*.

Kwaliteit in de uitvoering van hun rol staat hoog in het vaandel bij accountants. Het voeren van de titel van accountant is in Nederland wettelijk beschermd en voorbehouden aan personen die ingeschreven in het accountantsregister. De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) beheert het accountantsregister en heeft volgens de Wet op het Accountantsberoep als taak om de goede beroepsuitoefening door accountants te bevorderen, het zorg dragen voor de eer van de stand van de accountants, het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van accountants en het zorg dragen voor de praktijkopleiding. In de Verordening Gedrag- en Beroepsregels Accountants (VGBA) zijn de fundamentele beginselen voor een accountant om te handelen in het algemeen belang vastgelegd: professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Een belangrijke ontwikkeling van de laatste jaren is dat de accountancy sector na een aantal schandalen met betrekking tot de accountantscontrole sterk onder druk is komen te staan. Een Monitoring Commissie Accountancy (MCA) is in 2015 ingesteld om “de geloofwaardigheid en het gezag van de accountancysector helpen te herstellen”. Onlangs heeft de Commissie hun eindrapport uitgebracht. De commissie heeft vastgesteld dat er sprake is van een structureel probleem in de kwaliteit van de wettelijke controle. In de aanbevelingen van het eindrapport staat dat “zelfregulering niet werkt en dat de sector hulp nodig heeft bij het fundamentele veranderproces” (Steeman, 2020).

Naast de accountant zijn er nog andere soorten financieel adviseurs te onderscheiden. Een belastingadviseur (c.q. fiscalist) werkt veelal nauw samen met een accountant. In tegenstelling tot de accountant, is een belastingadviseur in Nederland geen beschermd beroep. Om de kwaliteit van de belastingadviseurs te waarborgen, is er sprake van een beroepsvereniging en een Register Belastingadviseur en een Register Belastingconsulent maar inschrijving in één van de registers is niet verplicht.

Ook kan een ondernemer als gevolg van de kredietverstrekking door een bank te maken krijgen met een door de bank aangewezen financieel adviseur. Deze financieel adviseurs zijn sinds 2015 gebonden aan de bankier eed. Deze beroepseed is verplicht is voor alle medewerkers van een bank in Nederland. In de eed verklaren de medewerkers dat zij een zorgvuldige afweging maken tussen de belangen van alle betrokken, dat zij het belang van de klant hierbij centraal stellen en zich zullen inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen.

Tot slot zijn er nog andere financieel adviseurs in Nederland te onderscheiden met financiële expertise op het gebied van bijvoorbeeld verzekeringen, hypotheek, lenen, sparen of het opbouwen van vermogen. In Nederland is het profileren als financieel adviseur niet aan specifieke wetgeving gebonden maar veel financieel adviseurs tonen hun vakbekwaamheid aan via de certificering volgens de Wet Financieel Toezicht (WFT) of door inschrijving in een register.

Concluderend kan worden gesteld dat *vertrouwen* en *kwaliteitsbewaking* sleutelbegrippen voor Nederlandse financiële adviseurs zijn bij de uitvoering van hun rol.

2.6 Ondernemer versus financieel adviseur

Wetenschappelijke literatuur over de verschillen tussen ondernemers en financieel adviseurs is schaars. Over de verschillen met accountants is wel meer bekend. Accountants zijn in deze paragraaf daarom verder als uitgangspunt genomen. Dit komt ook overeen met de uitkomsten van het thesis onderzoek waarbij is gebleken dat de accountant de belangrijkste financieel adviseur voor een ondernemer is tijdens een faalervaring.

Uit onderzoek naar de persoonlijkheidskenmerken van ondernemers komen als “bouwstenen van een Ondernemersgeest een sterke behoefte naar controle, een sterke wil om te slagen, groot doorzettingsvermogen en daadkracht” (Hatch, 2000) naar voren. Of deze kenmerken een ondernemer echt onderscheidt van andere professionals, zoals accountants, is niet aangetoond.

Wat een ondernemer wel onderscheidt van een accountant, is het perspectief op het nemen van risico's. De bereidheid om risico's te nemen behoort tot het natuurlijke speelveld van een ondernemer. Uit onderzoek (Karabey, 2012) blijkt dat ondernemers een significant hogere risico tolerantie hebben dan andere professionals. In dit onderzoek wordt ook de vergelijking tussen ondernemers en accountants gemaakt: ondernemers kiezen weloverwogen voor risico's en accepteren deze terwijl accountants risico's liever mijden. Het verschil in hun perspectief op het nemen van risico's hoeft niet noodzakelijkerwijs te leiden tot problemen tussen een ondernemer en zijn accountant want “hoe accountants risico's evalueren en hiermee omgaan, is afhankelijk van hun training en opleiding tot professional, de ethische standaarden en voorschriften van de beroepsgroep” (Kirchner, 2004).

Ook in de manier van denken zijn verschillen tussen ondernemers en accountants geconstateerd. Ondernemers laten namelijk een groter evenwicht zien tussen een lineaire en niet-lineaire denkstijl dan accountants (Groves, Vance, Choi & Mendez, 2008). Een lineaire denkstijl wordt beschreven als objectief, sequentieel, convergent, kritisch en oog voor details. Als tegenhanger wordt een niet-lineaire denkstijl omschreven als subjectief, divergent, intuïtief, holistisch en creatief. Van een ondernemer wordt veelal verwacht dat zij creatief zijn en daarom meer niet-lineair dan lineair denken, terwijl uit onderzoek juist blijkt dat ondernemers een voorkeur hebben voor lineair denken (Karabey, 2012). Alleen: succesvolle ondernemers blijken beter in staat te zijn om zowel het niet-lineaire als het lineaire denken te combineren in hun denkstijl (Groves, Vance, Choi & Mendez, 2008). Van accountants ligt gezien het karakter van hun werk de voorkeur voor een lineaire denkstijl in de lijn der verwachting, en wordt dit ook bevestigd in hetzelfde onderzoek.

Concluderend kan worden gesteld dat er verschillen tussen ondernemers en accountants zijn, in denkstijl maar vooral in risicogerichtheid. Of dit een rol speelt tijdens de faalervaring zal het thesis onderzoek verder moeten uitwijzen. De opzet van het thesis onderzoek wordt in hoofdstuk drie nader toegelicht.

3. Onderzoeksmethode

3.1 Inleiding

Voor de thesis is gekozen voor een kwalitatief explorierend onderzoek naar de rol van de financieel adviseur bij het falen van een onderneming van een Mkb-ondernemer.

Het onderzoek in deze thesis is gericht op de invloed van een financieel adviseur op een Mkb-ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming.

Als onderzoekstrategie is gekozen voor de Grounded Theory (GT). Door het methodisch verzamelen en analyseren van de onderzoeksgegevens wordt in het inductieve onderzoeksproces een theorie geconstrueerd over hoe de effectiviteit van een financieel tijdens het falen van een onderneming kan worden vergroot.

Het achterliggende doel is om bouwstenen te identificeren waarmee een financieel adviseur een Mkb-ondernemer effectiever kan helpen tijdens zijn faalervaring. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of deze bouwstenen uiteindelijk ook bijdragen aan het vroegtijdig signaleren en oplossen van de problemen met als gevolg het verlagen van de maatschappelijke faalkosten.

In paragraaf 3.2 is het onderzoek ontwerp van het thesis onderzoek verder toegelicht. De analyse van de respondenten in het onderzoek is beschreven in paragraaf 3.3. De strategie in de data-analyse en de eerste bevindingen zijn uitgewerkt in paragraaf 3.4.

3.2 Onderzoek ontwerp

Als strategie voor het onderzoek is gekozen voor de Grounded Theory (GT). GT is als explorerende methode toegepast om de kenmerken van de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming te beschrijven en een theorie te formuleren over het vergroten van de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het faalproces.

In hun boek *The Discovery of Grounded Theory* (1967) hebben de grondleggers Glaser en Strauss de belangrijkste principes en richtlijnen voor het GT-proces vastgelegd. GT wordt door Glaser gedefinieerd als:

A general methodology of analysis linked with data collection that uses a systematically applied set of methods to generate an inductive theory about substantive area (Douglas, 2003).

Hoewel GT toepasbaar is op zowel kwalitatieve als kwantitatieve data, is GT vooral populair als kwalitatieve onderzoeksmethode. Het is een open methodiek waarbij een onderzoeker met zo weinig mogelijk vastomlijnde ideeën door middel van empirisch onderzoek een nieuwe theorie exploreert. GT is “een eenvoudig onderzoeksproces om patronen te bepalen en uit te werken overeenkomstig de gevonden patronen” (Walsh, Holton, Bailyn, Fernandez & Glaser, 2015). GT “provides new insights into the understanding of social processes emerging from the context in which they occur” (Cassell & Symon, 2004).

Door middel van ‘theoretical sampling’ en ‘constant comparison’ wordt het verzamelen van additionele data gecontinueerd tot het moment dat ‘theoretical saturation’ is bereikt en een nieuwe theorie is ontstaan (Cassell & Symon, 2004).

Om data voor het thesis onderzoek te verzamelen, is aansluiting gezocht bij het Fenix onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam naar faalervaringen van ondernemers. Vanaf studiejaar 2019/2020 is het Fenix onderzoek in samenwerking met Avans Hogeschool uitgebreid. Het thesis onderzoek is uitgevoerd door studenten van Avans Hogeschool.

Overeenkomstig de opzet van het Fenix onderzoek is in het thesis onderzoek gekozen voor een niet-gerichte selecte steekproef van individuele ondernemers met een faalervaring. De ondernemers zijn door studenten benaderd voor een interview. De interviews zijn vóór de start van de COVID-19 crisis in het vierde kwartaal van 2019 afgenomen door middel van een face-to-face contact tussen de ondernemer en twee studenten. Voor het doel van het thesis onderzoek is een aanvullende sectie F toegevoegd aan de bestaande Fenix vragenlijst. De kernvraag van deze sectie F was om de studenten de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur tijdens het falen van de onderneming, te laten onderzoeken. De volledige vragenlijst van het Fenix onderzoek bij Avans Hogeschool is in de bijlage opgenomen.

De opzet van het interview is open half gestructureerd. De keuze voor deze opzet is gemaakt omdat bij het onderzoek studenten (en derhalve niet ervaren onderzoekers) worden ingezet.

Om de studenten voor te bereiden op de interviews, is op 6 november 2019 een hoorcollege georganiseerd. Hiervoor waren 180 studenten van de opleiding Business Innovation uitgenodigd. Het hoorcollege was door het Fenix onderzoeksteam en een zestal docenten van de Avans opleiding voorbereid. Tijdens het hoorcollege zijn de opdracht en het Fenix onderzoek nader toegelicht door de Fenix onderzoekers. Ook kwam een ondernemer met een faalervaring in het hoorcollege zijn verhaal vertellen. Zijn verhaal maakte zichtbaar indruk op de studenten, de overvolle zaal was muisstil.

Na het hoorcollege hebben de betrokken docenten van Avans Hogeschool in verschillende klassikale werksessies de leerstof herhaald en is geoefend met interviewen. Doel van de Avans docenten was om studenten te enthousiasmeren voor de opdracht en de studenten te volgen in hun proces. In tegenstelling tot het Fenix onderzoek bij de Hogeschool van Amsterdam was onderdeel van de opdracht bij Avans dat deze niet individueel maar in tweetallen moest worden uitgevoerd.

De keuze van de Avans studenten voor een ondernemer met een faalervaring was gebaseerd op een analyse van het eigen netwerk, het zoeken in openbare gegevensbronnen dan wel een oproep op LinkedIn of Facebook. De ondernemer moet naast een faalverhaal voldoen aan andere criteria zoals omvang (minimaal 1 werknemer of meerdere bedrijfsmiddelen), registratie bij de Kamer van Koophandel, nog actief zijnde onderneming of faillissement niet langer dan vijf jaar geleden. Het voldoen aan deze criteria is beoordeeld door de Avans docenten. Een Mkb-onderneming is geen criterium in het Fenix onderzoek maar in het thesis onderzoek was in bijna alle gevallen wel sprake van een Mkb-onderneming.

Vanaf begin november tot en met begin december 2019 zijn de interviews met de ondernemers afgenomen door de studenten en zijn de opdrachten ingeleverd. De gemiddelde duur van een interview van de Avans studenten was 55 minuten. Het kortste interview was net iets meer dan een half uur en het langste interview was ruim anderhalf uur.

Naast het inleveren van een audio, transcript en toestemmingsformulieren moesten de studenten als onderdeel van hun opdracht een aantal kerngegevens (omvang, branche, etc.) over de ondernemer invoeren in Qualtrics.

Half december zijn de ingeleverde opdrachten beoordeeld door vier onderzoekers van het Fenix Project en mijzelf. De beoordelingscriteria van de opdrachten waren de aanwezigheid van een audio, transcript en beide toestemmingsformulieren en de kwaliteit van het transcript en het faalverhaal. Van de 74 ingeleverde opdrachten ontbrak bij zeven opdrachten één of beide toestemmingsformulieren en bij vijf opdrachten ontbrak een goed transcript of audio. Twee opdrachten zijn vanwege de gebrekkige kwaliteit van het faalverhaal met een onvoldoende beoordeeld.

Dit resulteerde in een basis van zestig interviews (n=60) voor het thesis onderzoek naar de rol van een financieel adviseur bij een faalervaring van een Mkb-ondernemer. Om de interviews voor het onderzoek te kunnen gebruiken, zijn de interviews in de maand januari 2020 door de onderzoekers en mijzelf volgens een standaard Fenix protocol geanonimiseerd. Hierbij hebben de interviewers, de ondernemer, andere personen en de genoemde bedrijven hun eigen anonieme code gekregen.

Na het anonimiseren en het zorgvuldig doorlezen van de transcripten bleek dat van de zestig in MAXQDA ingelezen interviews 17 interviews niet bruikbaar waren omdat de student de sectie in de vragenlijst over de rol van de financieel adviseur niet of met onvoldoende diepgang heeft besproken met de ondernemer.

De voor het onderzoek gebruikte interviews (n=43) hebben met elkaar gemeen dat de ondernemers gebruik maakten van de dienstverlening van een financieel adviseur en dat sectie F met voldoende diepgang door de studenten is uitgevraagd.

De geanonimiseerde transcripten zijn door middel van ‘open coding’ in februari 2020 met behulp van MAXQDA, de standaardtool in het Fenix onderzoek, gecodeerd. Hierbij is de klassieke benadering van Glaser gevolgd: “The Glaser adherent can allow for the central concept to emerge inferentially from the coding process – reflecting the key issue or problem as perceived by the actors being studied” (Douglas, 2003).

Om te reflecteren en de betekenis van toegepaste coderingen toe te lichten zijn tijdens het onderzoeksproces conform de GT-benadering memo’s uitgeschreven.

De coderingen in MAXQDA zijn via Excel verrijkt met de door de studenten ingevoerde kenmerken in Qualtrics zoals aantal werknemers, branche, geslacht en opleidingsniveau van de ondernemer en het geslacht van de interviewers. De kwaliteit van de ingevoerde gegevens in Qualtrics is op basis van het faalverhaal van de ondernemer voor de parameter ‘wel of geen faillissement’ getoetst. De conclusie was dat de invoer in Qualtrics voor ‘wel of geen faillissement’ in overeenstemming was met de inhoud van het faalverhaal van de ondernemer. Verondersteld is dat de invoer van andere parameters van gelijke kwaliteit is en dat alle parameters daarom bruikbaar waren voor analyse doeleinden.

Op basis van de invoer in Qualtrics is in de volgende paragraaf een beschrijving van de respondenten in het onderzoek opgesteld.

3.3 Respondenten

In het onderzoek zijn de faalverhalen van 43 ondernemers gebruikt (n=43). Het geslacht van de ondernemers was in 79% van de gevallen een man, 19% een vrouw en voor 2% van de ondernemers was dit niet bekend.

Het opleidingsniveau was van 23% van de ondernemers onbekend. Van de andere ondernemers had 7% middelbare of lagere school, 9% vmbo, 14% mbo en 47% hoger onderwijs gevolgd.

In tabel 6 zijn de ondernemers ingedeeld naar de categorie van de faalervaring: faillissement, doorstart na faillissement, sluiten of afstoten van het bedrijf en het sluiten of afstoten van een bedrijfsonderdeel.

Tabel 6 De ondernemers in het onderzoek ingedeeld naar soort faalervaring

	Totaal
Soort faalervaring	
Faillissement	21
Doorstart	6
Bedrijf afgestoten/gesloten	10
Bedrijfsonderdeel afgestoten/gesloten	6
Totaal	43

Van de 21 ondernemers die een faillissement hebben meegemaakt zijn 10 ondernemers opnieuw gestart met een ander nieuw bedrijf, 10 ondernemers zijn gestopt met ondernemen en van één ondernemer is dit onbekend. Het percentage 'serial entrepreneurs' in het thesis onderzoek is hoger dan uit andere onderzoeken blijkt (Wennekers, Meijaard, Vroonhof & Bosma, 2005). De kans dat een financieel adviseur een failliete ondernemer bij een andere onderneming opnieuw tegen het lijf loopt, blijkt niet verwaarloosbaar. Dit zou dan ook een overweging van een financieel adviseur kunnen zijn als deze twijfelt over het al dan niet voortzetten van zijn dienstverlening.

Van de 16 ondernemers waarvan het bedrijf of een onderdeel is afgestoten dan wel is gesloten, was er bij het merendeel van de ondernemers tijdens de faalervaring (ook) sprake van financiële problemen. Voor de ondernemers met een faillissement en doorstart waren de financiële problemen ontegenzeggelijk onderdeel van de faalervaring. Financiële problemen waren conform het onderzoek uit paragraaf 1.3 een belangrijk aspect van de problemen van de ondernemer en laat dit nu juist het expertise gebied van een financieel adviseur zijn.

Tot slot zijn ook nog de branches waarin de ondernemers werkzaam waren (of nog zijn), bekeken. Deze lopen zeer uiteen: detailhandel, groothandel, horeca, energie, financiële dienstverlening, productie, logistiek, bouw, ICT media en communicatie en autobranche.

De voorgenoemde analyse leert dat er sprake is van een mix aan respondenten en niet één type ondernemer dominant aanwezig is.

3.4 Strategie data-analyse en eerste bevindingen

De centrale vraag in het onderzoek is wat vanuit sociaal psychologische invalshoek de invloed van een financieel adviseur is op een ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming en hoe de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het falen van de onderneming vergroot kan worden. De centrale vraag wordt benaderd vanuit het perspectief van de ondernemer.

Aangezien er in de literatuur weinig hierover bekend is, is door middel van open coderen gezocht naar mogelijke antwoorden op de onderzoeksvraag. Op basis van de opzet van de vragenlijst van het Fenix onderzoek bij Avans Hogeschool is gestart met een frequentietabel manier van coderen van de vragenlijst, maar dit is al snel vervangen door een open codering proces.

Na het analyseren van de toegepaste coderingen zijn onderstaande vragen als kernvragen in het onderzoek naar de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur tijdens een faalervaring naar voren gekomen.

Kernvraag één) Hoe zijn de (Mkb) ondernemingen in het onderzoek te typeren?

Om de ondernemers in het onderzoek te onderscheiden is er gebruik gemaakt van twee indelingen. Enerzijds is de indeling naar omvang van de onderneming, micro- klein en middelgroot, gehanteerd. In paragraaf 2.5 is uitgewerkt dat de rol van een accountant, als financieel adviseur van een ondernemer, verschilt naar omvang van de onderneming. Hoe groter de onderneming, hoe meer verplichtingen en financiële regels voor een ondernemer en dus des te groter de kans dat een ondernemer een financieel adviseur inschakelt, en dan tijdens de faalervaring ook van de diensten van de financieel adviseur gebruik kan maken.

Anderzijds zijn de ondernemingen ingedeeld naar type faalverhaal: faillissement, doorstart na faillissement, sluiten of afstoten van het bedrijf of een bedrijfsonderdeel. De achterliggende gedachte van deze indeling is dat de benodigde expertise per soort faalverhaal zou kunnen verschillen en hierdoor de ondernemer een andere soort financieel adviseur nodig heeft tijdens de faalervaring.

Een overzicht van beide indelingen van de ondernemers in het onderzoek staat in tabel 7.

Tabel 7 Respondenten ingedeeld naar omvang categorie en soort faalervaring (n=43)

Soort faalervaring	Omvang van de onderneming			Totaal
	Micro	Klein	Middelgroot	
Faillissement	9	9	3	21
Doorstart	1	1	4	6
Bedrijf afgestoten/gesloten	8	2		10
Bedrijfsonderdeel afgestoten/gesloten	2	3	1	6
Totaal	20	15	8	43

Qua data is er sprake van een variatie aan faalervaringen en omvang van ondernemingen. De steekproef van ondernemers lijkt voldoende gevarieerd om de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur tijdens een faalervaring kwalitatief te kunnen onderzoeken.

In de uitwerking van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vier is de omvang van de onderneming en de soort faalervaring bij de citaten van ondernemers weergegeven.

Kernvraag twee) Welke financieel adviseurs zijn betrokken bij de Mkb-onderneming? Welke financieel adviseur heeft de positie om een ondernemer te helpen tijdens zijn faalervaring?

Om de juiste financiële hulpbron voor een ondernemer te identificeren, is in de vragenlijst uitvraag gedaan naar het type financieel adviseur (accountant/boekhouder, belastingadviseur/fiscalist, bank en overig) waar de ondernemer voor, tijdens en na het faalproces gebruik van heeft gemaakt.

Van de 43 ondernemers uit het onderzoek, gaven de meeste ondernemers gebruik te maken van een accountant (of boekhouder).

De rol van de belastingadviseur of onafhankelijk adviseur blijkt tijdens de interviews met de ondernemers nauwelijks te worden genoemd. Wat uit de interviews naar voren komt, is dat de Mkb-ondernemers veelal hun belastingzaken ook ondergebracht hebben bij de accountant of boekhouder.

In drie gevallen (ondernemers 7028, 7035 en 7049) was er sprake van een onafhankelijk adviseur die incidenteel werd ingeschakeld omdat de financiële administratie in huis werd gedaan en dat het inschakelen van een accountant vanwege de omvang van de ondernemingen niet verplicht was.

In alle andere 40 gevallen was er sprake van een relatie tussen ondernemer en de accountant die structureel van aard was en in sommige gevallen nog steeds is.

Voorgenoemde cijfers bevestigen het beeld uit paragraaf 2.4 dat de meeste Mkb-ondernemers gebruik maken van een externe financieel adviseur.

In de uitwerking van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vier is de bij de onderneming betrokken type financieel adviseur weergegeven in de citaten van ondernemers.

Kernvraag drie) Hoe kan een financieel adviseur een ondernemer helpen tijdens zijn faalervaring?

Hierbij is gezocht naar een antwoord op de vraag of een financieel adviseur een positieve en stimulerende omgeving kan bieden aan een ondernemer tijdens het faalproces, de ondernemer helpt om de mogelijke oplossing scenario's te identificeren, de financiële kosten van het faalproces inzichtelijk te maken en de ondernemer weet te stimuleren om de volgende stap in het faalproces te ondernemen.

In de vragenlijst is gevraagd naar de invulling van de rol door de financieel adviseur ten tijde dat het minder goed ging met de onderneming: heeft de financieel adviseur een rol gehad bij het signaleren van de problemen, het inzichtelijk maken van mogelijke oplossingsrichtingen, het daadwerkelijk oplossen van de problemen dan wel het inschakelen van alternatieve hulpbronnen.

In MAXQDA zijn opvallende uitspraken van ondernemers over hoe de financieel adviseur de ondernemer tijdens de faalervaring geholpen heeft, gecodeerd. Een aantal uitspraken van ondernemers komen terug in de onderzoeksresultaten van hoofdstuk vier.

Kernvraag vier) Verandert de relatie tussen de ondernemer en de financieel adviseur als gevolg van de faalervaring?

De kwaliteit van de relatie tussen ondernemer en financieel adviseur is tijdens een faalproces cruciaal. Zonder goede verstandhouding tussen beiden kan de financieel adviseur geen rol van betekenis spelen tijdens het faalproces. Om een indruk te krijgen van de kwaliteit van de relatie tussen ondernemer en financieel adviseur is in de vragenlijst gevraagd naar de aard van de relatie voordat de ondernemer de problemen kreeg: hoe vaak sprak de ondernemer de financieel adviseur en waarover?

Ook is de ondernemer gevraagd of de relatie gewijzigd is na de faalervaring en wat dan de achterliggende reden hiervan is. Als codering is in MAXQDA opgenomen of er wel of geen wijziging in de relatie was, en als er sprake was van een wijziging wat de reden hiervan was. In de meerderheid (72%) van de gevallen was er sprake van een wijziging, en bij de rest niet.

Kernvraag vijf) Als er sprake is van een verandering in de relatie, is deze verandering als positief-neutraal of negatief te categoriseren?

Als vervolg op de codering op de voorgaande vraag is in die gevallen dat er tijdens de faalervaring sprake was van een verandering in de relatie tussen ondernemer en financieel adviseur de verandering geassocieerd als een positieve, neutrale of negatieve verandering. In een nieuwe codering ronde is daarbij ook een aantal sub coderingen voor het duiden van de verandering ontstaan.

Voor elke wijziging is uiteindelijk één van de volgende vijf coderingen gekozen:

- Positief, intensivering van de relatie
- Neutraal, bedrijf gestopt
- Neutraal, geen specifieke reden
- Negatief, betalingsproblemen
- Negatief, vertrouwensbreuk

De code *positief, intensivering van de relatie* is toegepast in die gevallen waarbij tijdens (en soms ook nog na) de faalervaring sprake was van een substantiële toename in het aantal contactmomenten of sprake was van een verdieping in het contact tussen ondernemer en accountant. Ook is deze code gekozen indien door de faalervaring een nieuwe situatie is ontstaan waarin de ondernemer een groter beroep doet op de dienstverlening van de accountant.

De code *neutraal, bedrijf gestopt* is toegepast als de ondernemer gestopt is met ondernemen, en om die reden geen gebruik meer maakt van de dienstverlening van een accountant en verder geen specifieke kwalitatieve uitspraken doet over de wijzigingen in de relatie met de accountant.

De code *neutraal, geen specifieke reden* is gekozen wanneer de ondernemer gewisseld is van accountant maar geen reden heeft aangegeven waarom deze wisseling heeft plaatsgevonden.

De *negatief, betalingsproblemen* is toegepast als de ondernemer heeft aangegeven dat de accountant zijn dienstverlening gedurende de faalervaring heeft ingetrokken vanwege de betalingsproblemen van de ondernemer en de accountant blijkbaar niet het risico wilde lopen om niet voor zijn dienstverlening betaald te worden. Dat niet alle accountants bij betalingsproblemen van de ondernemer op die manier redeneren (en dus niet tot een negatieve verandering in de relatie aansturen), laat de volgende uitspraak van een ondernemer zien:

Ondernemer 7003 (micro, bedrijfsonderdeel afgestoten/gesloten, boekhouder): *“De allereerste rol die hij gespeeld heeft is dat zijn tijdsmeter uitging. Hij zei ik ga heel hard voor je werken maar er komt geen nota van”*.

De code *negatief, vertrouwensbreuk* is van toepassing wanneer de ondernemer geen gebruik meer wilde maken van de dienstverlening van zijn accountant tijdens de faalervaring. De meest voorkomende reden is dat de ondernemer van mening is dat de kwaliteit van de dienstverlening van de accountant onder de maat was en de ondernemer niet geholpen heeft met het oplossen van de problemen. In een enkel geval heeft de ondernemer letterlijk aangegeven geen vertrouwen meer in zijn accountant te hebben.

Uit het toepassen van deze coderingen op de verandering in de relatie tussen ondernemer en accountant, blijkt dat een positieve verandering, een neutrale verandering en een negatieve verandering redelijk gelijk verdeeld is. De resultaten per subcategorie zijn getoond in tabel 8.

Tabel 8 Aard van de verandering tussen ondernemer en de accountant als gevolg van de faalervaring

Code	Interviews	Percentage
● Geen verandering in relatie	12	28%
● Positief: intensivering van de relatie	13	30%
● Neutraal: geen specifieke reden voor verandering	2	5%
● Neutraal: bedrijf gestopt	5	12%
● Negatief: betalingsproblemen	3	7%
● Negatief: vertrouwensbreuk	8	19%
Totaal aantal transcripts met coderingen	43	100%
Niet gecodeerde transcripts	17	
Totaal aantal transcripts	60	

Concluderend

Op basis van de voorgenoemde kernvragen is gekeken naar de sociaal psychologische ontwikkeling van de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur als gevolg van de faalervaring van de ondernemer. Door het iteratieve proces van het analyseren van de data en het uitwerken van memo's is een aantal bouwstenen in de beantwoording van de onderzoeksvraag naar voren gekomen. Deze bouwstenen en de hieruit afgeleide theorie zijn als onderzoeksresultaten in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt.

4. Onderzoek resultaten

4.1 Inleiding

In het thesis onderzoek naar de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur is gezocht naar een mogelijke verklaring van de verandering in deze relatie tijdens een faalervaring (zie tabel 8 van het vorige hoofdstuk). Op basis van de resultaten van het thesis onderzoek is een nieuwe theorie opgesteld over de invloed van een financieel adviseur op een Mkb-ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming.

In de volgende paragraaf wordt gestart met het toelichten van de nieuwe theorie. De bouwstenen en de proposities die uit het thesis onderzoek naar voren zijn gekomen, worden eerst kort uiteengezet.

Vervolgens zijn de bouwstenen die onderdeel zijn van de nieuwe theorie in de paragrafen 4.3 tot en met 4.7 verder uitgewerkt.

4.2 Bouwstenen voor een nieuwe theorie

Opgebouwd vanuit de data uit het Fenix onderzoek bij Avans hogeschool, zijn bouwstenen voor een nieuwe theorie ontstaan over de onderzoeksvraag van deze thesis:

Wat is vanuit sociaal psychologische invalshoek de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming, en hoe kan de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het falen van een onderneming worden vergroot?

Het belangrijkste punt van zorg achter de onderzoeksvraag was: wat doet de Mkb-ondernemer tijdens het falen en heeft de ondernemer toegang tot financiële adviesbronnen om een oplossingsrichting voor zijn problemen te zoeken? De gedachte was dat door de emoties waarmee een faalervaring gepaard kunnen gaan, de Mkb-ondernemer zichzelf emotioneel zou kunnen blokkeren en om die reden geen hulp zou willen zoeken dan wel aanvaarden. Ook was het de vraag of de Mkb-ondernemer de hulp van zijn accountant (of boekhouder) tijdens de faalervaring zou accepteren, vooral omdat de laatste jaren sprake is van veel negatief sentiment ten aanzien van de functie van de accountant. Een andere vraag had betrekking op het gedrag van de financieel adviseur (accountant): zou hij door de beperkte of geen financiële middelen van de Mkb-ondernemer geen hulp meer willen bieden aan een ondernemer tijdens de faalervaring?

De uitkomsten van het thesis onderzoek en bijbehorende proposities voor toekomstig onderzoek zijn in het processchema (figuur 9) op de volgende pagina weergegeven.

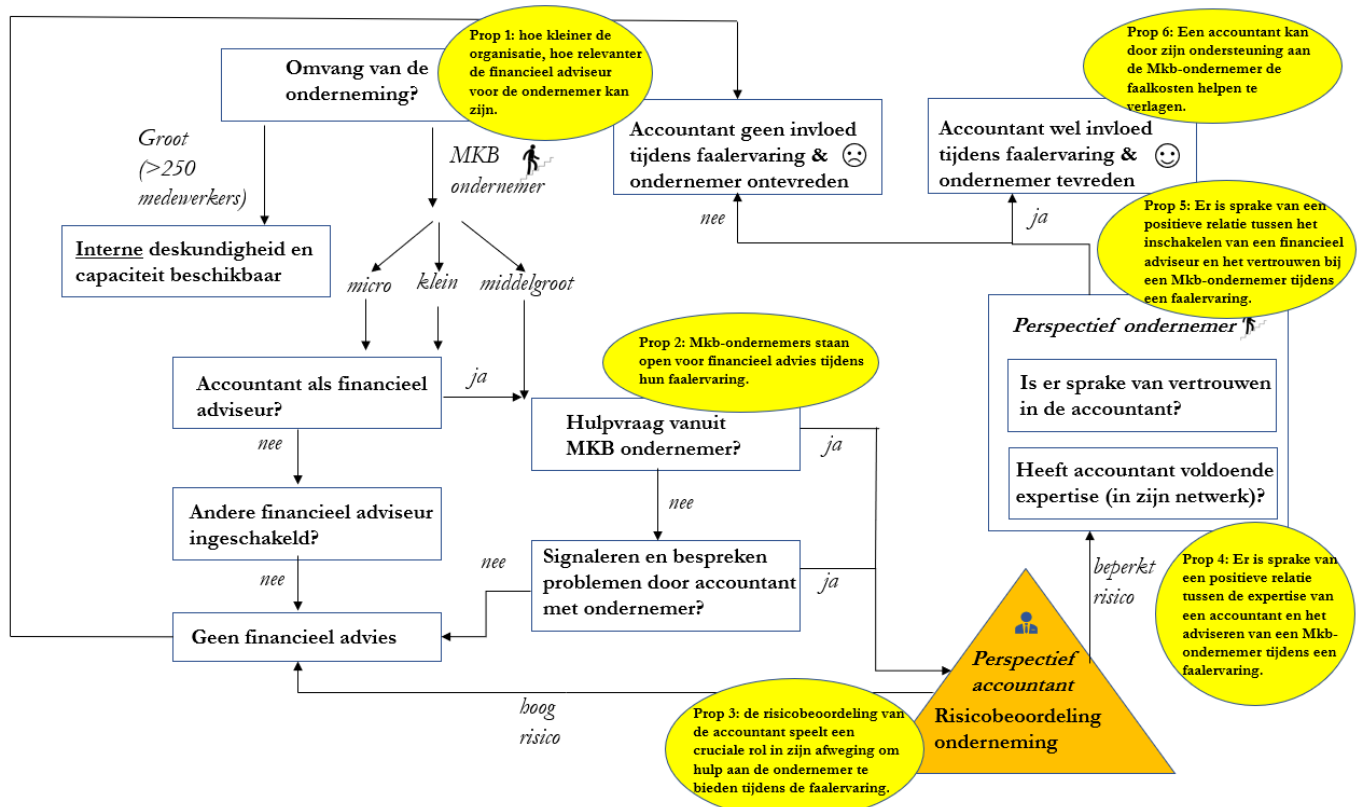


Fig. 9 Processchema van de uitkomsten van het onderzoek naar de invloed van de financieel adviseur tijdens de faalervaring van de Mkb-ondernemer

Het processchema geeft aan wat de invloed van de financieel adviseur op een Mkb-ondernemer is tijdens een faalervaring. Verder geeft dit schema weer welke proposities interessant zijn voor toekomstig onderzoek. Deze zijn geel gearceerd in het processchema weergegeven. De proposities zijn als bouwstenen van de theorie in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

De belangrijkste stappen in het processchema worden hieronder verder toegelicht en de proposities worden beschreven. Het processchema start linksboven met de bouwsteen 'omvang van de onderneming'. Dit betekent dat afhankelijk van de omvang van een onderneming de financieel adviseur een al dan niet grote rol van betekenis kan spelen voor een ondernemer.

Propositie 1: Hoe kleiner de onderneming, hoe relevanter de financieel adviseur voor de ondernemer kan zijn omdat de ondernemer veelal de deskundigheid en capaciteit niet (zelf) in huis heeft. Bij grotere ondernemingen is de kans groot dat deze intern wel beschikbaar is. Het processchema is om die reden beperkt tot de relatie tussen tot een Mkb-ondernemer. Zoals weergegeven in het processchema is het voor micro en kleine Mkb-ondernemingen nog de vraag of een accountant (of andere financieel adviseur) ingehuurd wordt door de ondernemer. Voor middelgrote ondernemingen is dit vanwege de wettelijke rol van de accountant sowieso het geval.

Het bieden van financiële hulp kan starten met een hulpvraag vanuit de Mkb-ondernemer aan de financieel adviseur. Ook kan de accountant vanwege de inzage in de boekhouding van de onderneming de problemen zelf signaleren en bespreekbaar maken bij de Mkb-ondernemer.

Propositie 2: Mkb-ondernemers staan over het algemeen open voor financieel advies tijdens hun faalervaring.

Propositie 3: Of de financieel adviseur (lees: accountant) daadwerkelijk hulp biedt tijdens de faalervaring, is afhankelijk van de perceptie van de accountant op het risico wat de accountant hiermee loopt. De risicobeoordeling van de onderneming door de accountant lijkt hierbij verbonden te zijn aan de omvang van de onderneming en de hieraan gerelateerde wettelijke verplichtingen. Indien het risico door de accountant als te hoog wordt ingeschat trekt de accountant zich naar verwachting terug. In dat geval laat het thesis onderzoek zien dat er in dat geval geen alternatief qua financieel advies voor de Mkb-ondernemer is en de Mkb-ondernemer er op dit vlak vooral alléén voor staat tijdens de faalervaring. Indien het risico beperkt is dan is de kans groot dat de accountant voor de Mkb-ondernemer aan de slag gaat.

Propositie 4: Er is sprake van een positieve relatie tussen de expertise van een accountant en het adviseren van een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring.

Propositie 5: Er is sprake van een positieve relatie tussen het inschakelen van een financieel adviseur en het vertrouwen bij een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring.

Het einde van het processchema is of de accountant al dan niet invloed heeft gehad tijdens de faalervaring en daarmee of de Mkb-ondernemer al dan niet tevreden is over de financiële hulp tijdens de faalervaring.

Propositie 6: Op basis van de theorie van Shepherd (zie paragraaf 2.3) kan de propositie worden geopperd dat een accountant door zijn ondersteuning aan de Mkb-ondernemer de faalkosten kan helpen verlagen. Dit kan de accountant doen door het bieden van een positieve en stimulerende omgeving en het rationaliseren van de financiële kosten van falen. Dit helpt de Mkb-ondernemer bij het niet langer uitstellen van de beslissing om de onderneming te staken, waardoor de totale faalkosten verlaagd kunnen worden.

De kern van de nieuwe theorie over de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer tijdens een faalervaring is dat de accountant tijdens een faalervaring als ‘rechterhand’ van een MKB-ondernemer kan fungeren. Daarmee wordt niet alleen de ondernemer geholpen maar ook de kosten van de faalervaring verlaagd. De kern van de theorie en de bouwstenen die hierbij een rol lijken te spelen, zijn in figuur 10 samengevat.

De totstandkoming van de bouwstenen van het processchema worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

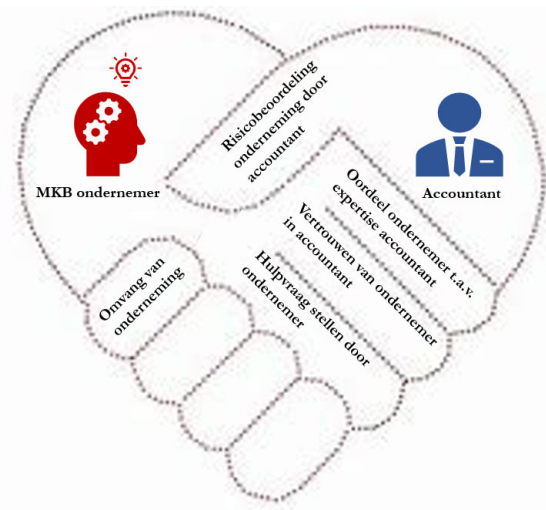


Fig. 10 De accountant als rechterhand van een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring

4.3 Bouwsteen: de omvang van de onderneming

De ondernemers die in het kader van Fenix onderzoek bij Avans geïnterviewd zijn, betreft het midden-en kleinbedrijf.

De rol van een financieel adviseur bij een grote onderneming (> 250 medewerkers) lijkt wezenlijk anders dan bij een Mkb onderneming. Het volgende proces lijkt aan de orde te zijn: hoe groter de organisatie, hoe meer administratieve werkzaamheden, hoe relatief goedkoper het dan ook wordt om de benodigde financiële kennis en capaciteit intern te organiseren in plaats van deze extern in te huren. In toekomstig onderzoek moet dit expliciet worden onderzocht.

Om de andere dynamiek bij grote(re) ondernemingen te illustreren, is een uitspraak hierover van een ondernemer met ruim 700 personeelsleden opgenomen.

Op de vraag aan ondernemer 7072 (groot, doorstart, accountant) wie zijn financieel adviseur was, antwoordt hij:

“Nee, er was een financieel directeur, wel een CFO. En we hadden meerdere adviseurs. We hadden een raad van commissarissen. We hadden een accountant en een commissaris die was heel goed. Een advocaat. Maar niet zo zeer een financieel adviseur. “De ondernemer geeft aan dat deze adviseurs samen het klankbord waren van de onderneming “over geld, over contracten en over strategie”.

Een ander belangrijk verschil tussen kleinere en grote ondernemingen is zoals beschreven in paragraaf 2.5 dat voor middelgrote en grote ondernemingen de accountantscontrole wettelijk verplicht is. In de praktijk betekent dit dat de wettelijke accountantscontrole en het uitvoeren van de financiële administratie niet in één hand kan worden gehouden. Vanwege objectiviteit en integriteit als grondbeginselen van het handelen als accountant, is het combineren van beide activiteiten door één accountant niet toegestaan.

Naast het inhuren van meerdere adviseurs bij grote ondernemingen, lijkt het wisselen tussen adviseurs bij grote ondernemingen anders dan te werken bij kleinere ondernemingen. Uit de faalverhalen van de kleinere ondernemers is af te leiden dat zij vaak vastzitten aan één financieel adviseur, ook als zij niet tevreden zijn over de dienstverlening. Bij grote ondernemingen lijkt dit anders te zijn.

Op de vraag of de grote ondernemer (7072) wel eens is doorverwezen naar andere partijen, antwoordt hij: *“ja zeker. Een advocaat met andere skills een accountant met andere skills, onze RVC. Ja als je andere skills nodig hebt, dat is netwerk”.*

Het intern in plaats van extern organiseren van financiële expertise hoeft een goede wisselwerking tussen de financieel adviseur en de ondernemer niet in de weg te staan zoals de ondernemer 7072 aangeeft:

“Die partner had hetzelfde belang als ik. Hij was financieel directeur. En ik algemeen directeur. Maar ik ben commercieel en hij is van het geld. Ik gaf gas en hij remde de hele dag. En dat was echt een hele fijne samenwerking. ...Mijn vrouw zei altijd, wat zegt hij ervan? Dus ik had aan hem en aan mijn vrouw heel veel”.

Vanwege de substantiële verschillen ten aanzien van de rol van een financieel adviseur is het interview met de grote ondernemer verder dan ook niet meegenomen in het Fenix onderzoek bij Avans hogeschool.

De propositie is hoe kleiner de onderneming, hoe relevanter de financieel adviseur voor de ondernemer kan zijn omdat de ondernemer veelal de deskundigheid en capaciteit niet (zelf) in huis heeft. Uit interviews met kleine ondernemers lijkt af te leiden te zijn dat hoe kleiner de organisatie is, hoe persoonlijker het contact tussen ondernemer en financieel adviseur is. En hoe persoonlijker het contact, des te groter lijkt de neiging van de financieel adviseur te zijn om de ondernemer te helpen als deze in problemen zit.

4.4 Bouwsteen: het stellen van de hulpvraag door de ondernemer

Om als ondernemer hulp te ontvangen van een financieel adviseur, moet de ondernemer wel hiervoor open staan. Dat hulp accepteren niet voor ieder individu en dus ook niet voor iedere ondernemer vanzelfsprekend is, laten onderstaande citaten zien.

Op de vraag van de interviewer aan ondernemer 7066 (micro, faillissement, boekhouder) “dus u kreeg ook geen hulp omdat u niet naar hulp zocht?” antwoordt de ondernemer *“nee, nee nee, ik ben iemand die zelf alles probeert te doen. Ik wil niet mensen erbij betrekken met mijn eigen problemen.”*

Ondernemer 7015 (micro, faillissement, boekhouder) had wel behoefte aan hulp maar kreeg deze niet: *“En daar wringt nou meteen de schoen. Ik heb niet zo heel veel aan die man gehad. Hij is niet zo ondernemend, hij is niet zo proactief, hij is niet zo adviesgericht, hij doet iets omdat ik hem iets vraag”.*

Het vertellen over je problemen aan ‘gelijkgestemden’ en het stellen van een hulpvraag blijkt ook voor ondernemers niet altijd eenvoudig:

Ondernemer 7017 (middelgroot, faillissement, accountant) vertelt: *“In Nederland is failliet gaan toch een beetje schande, beetje raar. Een taboe, dat is misschien een beter woord. Wat me ook opviel, is dat als je dan in zo’n situatie terecht komt, dan merk je dat er opeens heel veel ondernemers zijn die of failliet zijn gegaan of bijna failliet zijn gegaan of zijn moeten stoppen. Of ook periodes hebben gehad die zo ontzettend zwaar waren, daar praat men niet zo graag over. Ondernemers onder elkaar komen met de mooiste verhalen”.*

Gelukkig blijkt uit de verhalen van andere Mkb-ondernemers dat het open staan voor hulp of het zelf stellen van een hulpvraag geen enkele belemmering is.

Ondernemer 7045 (micro, faillissement, accountant) geeft aan: *“En als je dat, bij hele goede mensen die vraag neerlegt. Dan gaan die mensen er wel voor zorgen dat er ook goede hulp bij betrokken gaat worden. Maar als je niet vraagt, dan, of als je niet open staat dan gebeurt er niets”.*

Ook ondernemer 7070 (middelgroot, doorstart, accountant) verklaart: *“Ik heb wel heel veel hulp gehad... Uiteindelijk heb ik moeten vertellen aan een werkegeverskring dat de boel mis was gegaan. Toen zeiden ze: weet je wat, doe je verbaal op een bijeenkomst en vraag van alle mensen of ze je willen helpen. Dat heb ik toen ook gedaan en ik kreeg de volgende dag gelijke telefoontjes zo van: job moet je luisteren, je kan bij mij komen. Sommige klanten werk ik nog steeds voor... Je hoeft het maar te vragen. Als je het niet vraagt, dan weet je het niet”.*

Ondernemer 7019 (klein, bedrijf afgestoten/gesloten, accountant) geeft hetzelfde aan: *“En dan zie je, of het nou leveranciers, banken of de belasting is, als jij je meldt en je zegt ik kan het nu even*

niet, ik wil het graag oplossen, kun je me hierbij helpen. Dan wil iedereen je helpen. Terwijl je natuurlijk ziet ondernemers zien die hun kop in het zand steken en denken, het waait wel over maar dat is meestal niet zo”.

Ondernemer 7005 (klein, faillissement, boekhouder) vertelt dat het stellen van een hulpvraag niet altijd beantwoord wordt: *“Maar hoe slechter het gaat, hoe moeilijker het is om hulp te krijgen.....Het is wel grappig want eigenlijk is je hulpvraag groter maar de toegang tot hulp wordt steeds kleiner omdat uiteindelijk moet betaald worden”.*

De boodschap van de geïnterviewde ondernemers is dat het *stellen van de hulpvraag door de ondernemer* een belangrijke factor is om als ondernemer ook daadwerkelijk hulp te ontvangen van de financieel adviseur. De ondernemer kan ervoor kiezen om te wachten op het initiatief van de financieel adviseur, maar dit kan een verlies van het juiste momentum tot gevolg hebben. Bovendien is de financieel adviseur er dan niet zeker van of de ondernemer er wel voor open staat. Zelf actief op zoek gaan naar hulp is voor een ondernemer een beter startpunt om de problemen van zijn onderneming op te lossen en de kosten van deze faalervaring te beperken. Het inschakelen van een financieel adviseur lijkt over het algemeen niet beladen te zijn met allerlei emoties vanuit de faalervaring van de Mkb-ondernemer. De propositie is hiervan afgeleid: Mkb-ondernemers staan open voor financieel advies tijdens hun faalervaring. Het vragen van hulp of juist niet lijkt meer verbonden te zijn met de persoonlijkheid van de ondernemer en niet zozeer aan een emotionele blokkade bij de ondernemer als gevolg van de faalervaring.

4.5 Bouwsteen: de risicobeoordeling van de accountant

Een van tevoren niet verwachte factor die een rol lijkt te spelen tijdens de faalervaring van een Mkb-ondernemer, kwam naar voren toen de aard van de verandering gerelateerd werd aan de omvang van de onderneming.

Tabel 11 toont de relatieve cijfers van de aard van de verandering in relatie tot de omvang van de onderneming.

Tabel 11 Indeling naar aard van de verandering in de relatie tussen ondernemer en de accountant en naar omvang van de onderneming indien er sprake is van een verandering in de relatie tussen ondernemer en financieel adviseur (n=31)

	Omvang van de onderneming		
	klein	micro	middelgroot
Aard van de verandering			
Positief, intensivering vd relatie	54%	45%	14%
Neutraal, geen specifieke reden voor verandering	8%		14%
Neutraal, bedrijf gestopt	8%	27%	14%
Negatief, betalingsproblemen	15%		
Negatief, vertrouwensbreuk	15%	27%	57%
Totaal	100%	100%	100%

Opmerkelijk is dat bij kleine en micro ondernemingen de aard van de verandering van de relatie tussen een Mkb-ondernemer en een accountant anders is als bij middelgrote ondernemingen. Bij kleine en micro ondernemingen lijkt de relatie positief te veranderen terwijl dit bij middelgrote ondernemingen juist negatief lijkt te zijn.

Om de positieve verandering in de relatie nader te duiden bij de kleine en micro ondernemingen, noemt de ondernemer dat de accountant de ondernemer gesteund en soms gecoacht heeft, dat de accountant meer werk op zich heeft genomen en dat er sprake was van meer contact en afstemming.

Om de negatieve verandering in de relatie te duiden, noemt de ondernemer dat de accountant geen (goed) werk heeft geleverd of dat de ondernemer de accountant onterecht heeft vertrouwd. In één geval is de accountant volgens de ondernemer zelfs geschrapt uit het accountantsregister, een ultieme ingreep wanneer een accountant een wanprestatie levert.

Een mogelijke verklaring voor dit beeld is het perspectief dat de accountant heeft op het risico van de faalervaring en de mogelijke impact hiervan op de accountant. Het wegen van risico's behoort tot het expertise gebied van een accountant, en het ligt dan ook in de lijn der verwachting dat een accountant bij een faalervaring van een onderneming hierin een weloverwogen keus in maakt. In de praktijk van een accountant betekent dit dat de accountant risico's zal accepteren mits deze niet al te groot zijn. Aangezien accountants risico's liever vermijden zullen zij ook tijdens een faalervaring proberen deze zoveel als mogelijk uit de weg te gaan. Ook maken accountants naar verwachting een rationele afweging tussen de mogelijk te behalen (financiële) voordelen en de hiermee gepaard gaande risico's.

Bij kleine en micro ondernemingen lijkt het eenvoudiger voor een accountant om toegevoegde waarde te leveren aan de ondernemer. De kans op een grote financiële complexiteit is bij kleine en micro ondernemingen minder groot, en daarmee het risico voor de accountant op het maken van veel onbetaalde uren dus ook. In paragraaf 3.3 bleek dat 50% van de failliete ondernemers een nieuwe onderneming starten en daarmee is de kans voor een accountant op het voortzetten van de diensten in de (nieuwe) onderneming reëel. Het (financiële) belang van het voortzetten en/of zelfs het verbeteren van de dienstverlening lijkt voor de accountant in dergelijke situaties aantrekkelijk.

Daarentegen is de claimgevoeligheid bij middelgrote ondernemingen groter dan bij een kleinere ondernemingen. Naast dat er normaliter financieel meer te halen is bij middelgrote ondernemingen, is de grotere claimgevoeligheid ook te verklaren vanuit de verplichting om het maatschappelijk verkeer te informeren als er sprake is van risico's in de continuïteit van de onderneming. De accountant loopt hierbij het risico om meegetrokken te worden in de val van de onderneming als deze het continuïteitsrisico van de onderneming in zijn laatste accountantsverklaring niet heeft vermeld. En als de jaarrekening van de onderneming nog van een accountantsverklaring moet worden voorzien, zal de ondernemer het vermelden van het continuïteitsrisico als een selffulfilling prophecy voor het lot van de onderneming zien en dit op alle mogelijke manieren willen vermijden. Om dergelijke risico's en problemen te vermijden, is het voorstelbaar dat de accountant zich tijdens het faalproces van een middelgrote onderneming terugtrekt en de ondernemer niet langer helpt om de problemen op te lossen.

De propositie die uit het voorgaande is dat het bieden van hulp door de accountant tijdens de faalervaring afhankelijk is van de risicobeoordeling van de onderneming door de accountant.

4.6 Bouwsteen: de expertise van de accountant

Uit een onderzoek (NEMACC, 2013) naar het imago van de accountant in het Mkb komt het beeld naar voren dat “de accountant een welbekend imago heeft, met steekwoorden als deskundig, betrouwbaar, en duur.”

Het Fenix onderzoek bij Avans bevestigt dit beeld van de accountant in het Mkb.

Een aantal ondernemers geven aan *weinig affiniteit* te hebben met cijfers en financiële regels, maar onderstrepen tegelijkertijd het belang ervan voor de continuïteit van de onderneming.

Ondernemer 7013 (micro, faillissement, accountant): *“Een accountant is over het algemeen iemand die toch wel een paar centen kost, maar gedurende de tijd ben ik er toch wel achter gekomen dat het je ook heel veel geld kan besparen. Dus dat was les numero 1”.*

Ondernemer 7019 (klein, bedrijf afgestoten/gesloten, accountant): *“Het is essentieel dat je goede adviseurs om je heen verzamelt en de accountant is daar vaak de spil bij. Een sleutelfunctie vooral in het mede bedenken van alle oplossingsrichtingen”.*

Als de reguliere dienstverlening van de accountant benoemt de Mkb-ondernemer vooral de jaarrekening, fiscaliteit en advisering. In een enkel geval betreft het de uitvoering van de (loon)administratie bij een boekhoudkantoor.

Adviezen van de accountant of boekhouder hebben vooral betrekking op de financiële aspecten van ondernemen, zoals kostenbesparingen, investeringen, liquiditeiten en het in beeld brengen van toekomstige scenario's. Ook voor juridisch advies zoals ondernemingsvorm, ondernemer aansprakelijkheid en contractuele bepalingen gaat de ondernemer voor advies langs bij de accountant.

Uit een ander onderzoek van NEMACC (2018) komt naar voor dat “veel ondernemers advies verwachten van hun accountant te krijgen. De accountant moet ‘meedenken’ en ‘proactief handelen’. Een goed accountantskantoor wordt vaak geacht te beschikken over hoogwaardige en actuele vaktechnische kennis, maar ook vaak over kennis van de branche en het bedrijf.”

Juist bij financiële problemen en gecompliceerde financiële processen zoals een *faillissement* (en doorstart) blijkt in het thesis onderzoek de accountant van toegevoegde waarde te kunnen zijn:

Ondernemer 7064 (micro, faillissement, accountant): *“Hij heeft echt gekeken wat de mogelijkheden zijn en dat doet heel veel”.*

Ondernemer 7001 (micro, faillissement, financieel adviseur): *“Door op dat moment de juiste adviezen te geven aan het einde, en te zorgen dat ik erg goed vanaf kwam”.*

Ondernemer 7055 (klein, faillissement, boekhouder): *“Ik had niet de juiste partijen om me heen die mij daarin konden begeleiden”.*

Ondernemer 7016 (klein, doorstart, boekhouder): *“Hij wordt je belangrijkste sparringpartner samen met mijn secretaresse om het schip wat lichter te maken en weer op koers te krijgen”.*

Ondernemer 7025 (micro, doorstart, accountant): *“En zo'n accountant, ja die zaagt je dan doormidden. Van, wat heb je nu voor plan? Hoe ziet de toekomst eruit? ...”.*

Ondernemer 7019 (klein, bedrijf afgestoten/gesloten, accountant): *“Hij had allerlei specialistische kennis achter de hand die hij inzetten waar nodig”.*

Uit het voorgaande is de propositie van deze bouwsteen voort gekomen: er is sprake van een positieve relatie tussen de expertise van een accountant en het adviseren van een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring. Vanuit het oogpunt van het door de Mkb-ondernemers vaker benoemde hoge uurtarief van een accountant, oordeelt deze kritisch en rationeel over de diensten van een adviseur. Zonder het leveren van toegevoegde waarde zal de Mkb-ondernemer geen gebruik willen maken van de accountant tijdens de faalervaring.

4.7 Bouwsteen: de accountant als vertrouwenspersoon

Om als hulpbron voor de ondernemer te kunnen fungeren, is het vertrouwen van een ondernemer in de financieel adviseur een belangrijke randvoorwaarde. Vertrouwen in een financieel adviseur is geen vanzelfsprekendheid blijkt uit het Fenix onderzoek.

Hoewel in de vragenlijst van het Fenix onderzoek bij Avans niet voorzien was in een uitvraag naar de rol van de curator en een curator eigenlijk niet te classificeren is als een financieel adviseur, is om het contrast in vertrouwen te illustreren de ervaringen van een ondernemer met de bank versus een curator uitgewerkt.

“Banken zijn een essentieel onderdeel van de economie en zijn cruciaal voor de samenleving dat men vertrouwen kan hebben in banken” volgens hoogleraar corporate finance en financiële markten Arnout Boot (FD, 21 maart 2020).

Het merendeel van de geïnterviewde ondernemers laten zich echter behoorlijk negatief uit over de rol van de bank en lijkt de bank een rol gespeeld te hebben bij de problemen die de ondernemers tijdens hun faalervaring hebben ondervonden.

Een aantal uitspraken van ondernemers over hun *bank*:

Ondernemer 7005 (klein, faillissement, accountant): *“Er zit wel een afdeling bijzonder bebeer dus die gaan je helpen maar dat is niet echt per se helpen dat is ook het belang van de bank veiligstellen”.*

Ondernemer 7009 (klein, faillissement, accountant): *“De bank geeft je een paraplu als de zon schijnt en als het slecht weer wordt willen ze hem terug”.*

De uitspraak van ondernemer 7037 (klein, bedrijfsonderdeel afgestoten/gesloten, accountant) is veelzeggend: *“Banken zijn totaal onbetrouwbaar, ondanks de banken hebben we het gered”.*

Ondernemer 7028 (micro, bedrijf afgestoten/gesloten, onafhankelijk financieel adviseur): *“De bank is wel de meest vervelende partij om waar je mee te maken hebt”.*

Ondernemer 7037 (klein, bedrijfsonderdeel afgestoten/gesloten, accountant): *“Banken communiceren heel bijzonder: het is alsof je naar de overkant van de rivier zwemt. En die oever die blijft net zo ver weg”.*

Ondernemer 7047 (middelgroot, doorstart, accountant): *“Ik ben tot vandaag nog steeds boos op de bank”.*

Ondernemer 7051 (micro, bedrijfs onderdeel afgestoten/gesloten, accountant): *“Als je bij een bank bij bijzonder beheer komt. Nou, wat ze dan doen is de rente verbogen in plaats van je helpen”.*

Ondernemer 7062 (middelgroot, doorstart, accountant): *“Je zit dan bij bijzonder beheer en dan kom je echt bij een afdeling terecht. Iedere 2 maanden moet je reflectieverslagen inleveren met als antwoord hoe jij jouw onderneming er weer bovenop gaat krijgen. Eigenlijk word ik in die tijd zo op de kosten gejaagd terwijl ik dat geld helemaal niet heb”.*

De kritiek van ondernemers op de handelwijze van banken tijdens een crisis, is herkenbaar volgens een artikel in het Financieel Dagblad van 20 maart 2020. De afdelingen bijzonder beheer waren volgens de belangenclub Ondernemend Nederland tijdens de economische crisis “een martelkamer, terwijl die een intensive care zou moeten zijn”. Overigens heeft de top van een aantal Nederlandse banken beterschap beloofd voor de COVID-19 crisis. Of deze belofte gestand houdt, zal de tijd uitwijzen.

Over de ervaringen met hun curator was de initiële verwachting dat ondernemers louter negatief zouden zijn over hun ervaringen met een curator aangezien de curator een gevoelige rol heeft in een voor de ondernemer bijzonder lastige fase van zijn ondernemerschap. Bij een faillissement moet de ondernemer de zeggenschap over zijn onderneming ook overdragen aan een curator waarna deze verder de belangen behartigt van de schuldeisers. Het handelen van een curator kan tegenstijdig zijn met de belangen van een ondernemer.

Opvallend genoeg is een meerderheid van de ondernemers *positief over hun ervaringen met een curator*.

Ondernemer 7007 (omvang onderneming middelgroot, doorstart gemaakt, accountant): *“Een van die adviezen was dat de curator tegen ons zei je had naar de rechtbank moeten stappen om die oude eigenaar buitenspel te zetten, daar zijn die financieel adviseurs nooit mee gekomen”.*

Ondernemer 7009 (omvang onderneming klein, nieuw bedrijf opgericht, accountant): *“We hadden geen vervelende curator, best een heel fijn iemand, die ons ondersteunt heeft. Dus konden we tenminste iedereen informeren. En wat eigenlijk eruit kwam, was dat ontzettend veel mensen ons wilde steunen en wilde helpen”.*

Ondernemer 7013 (omvang onderneming micro, nieuw bedrijf opgericht, accountant): *“En zelfs de curator, ik heb daar geen slecht woord over te vertellen, die heeft ook gezegd van: dit is een hele vervelende situatie, maar laten we het nou niet erger maken dan het is. En hij heeft ook gewoon steeds zijn ding gedaan”.*

Ondernemer 7064 (omvang onderneming micro, gestopt met ondernemen, accountant): *“Die curator was heel makkelijk maar die had denk ik wat cijfers gezien en dacht het zal wel kloppen”.*

Ondernemers lijken een duidelijk beeld te hebben van de rol van een curator en wat te verwachten, laten onderstaande uitspraken zien.

Ondernemer 7043 (omvang onderneming micro, nieuw bedrijf gestart, boekhouder): *“Als er wel sprake is van wanbeleid dan gaat de curator bij je bebeer dan wel aan je privé zitten. Die gaat je dan helemaal kaal plukken. Dat was in dit geval niet. Dat is ook het voordeel geweest van de curator die ik had. Het was een kennis. Als je een slechte curator hebt die gaan wel voor het slechtste scenario”.*

Ondernemer 7015 (omvang onderneming micro, nieuw bedrijf gestart, boekhouder): *“Dat betekent dat een curator op de zaak wordt gezet die curator heeft 2 opdrachten. Eerst waar hij zijn banden op kan leggen en dat is prima. Die moet hij dan te gelde maken voor de schuldeisers. En de 2e opdracht is dat hij nagaat of in de bv onrechtmatigheden hebben plaatsgevonden met name administratieve onrechtmatigheden”.*

Ondernemer 7016 (omvang onderneming klein, doorstart gemaakt, boekhouder): *“Een rare gewaarwording want hij komt binnen zegt: ik ontsla al het personeel nu, vandaag. Dat moet gebeuren. Dat is heel pijnlijk maar dat moet gebeuren. Verder gaat hij proberen alles wat er staat en wat er is te verkopen om er zoveel mogelijk geld aan te verdienen. Ook om zichzelf van te betalen”.*

Ondernemer 7017 (omvang onderneming middelgroot, nieuw bedrijf gestart, accountant): *“Dus er komt een curator binnen, een hele aardige man, maar die heeft het op je voorzien. Die gaat gewoon kijken wat kan ik van je pakken. De meer, de beter. Dus dat is wel een keibard proces waar je doorheen moet. Verstand op 0 en er doorheen”.*

Of de curatoren bij bovengenoemde ondernemers geen gedetailleerd onderzoek naar actio pauliana (het benadelen van schuldeisers) dan wel bestuurdersaansprakelijkheid zijn gestart, is niet duidelijk. Als dat het geval is geweest, zijn de ondernemers niet of minder lang geconfronteerd met de schuldvraag van hun faalervaring en was de rol van de curator in de ogen van de ondernemers ‘slechts’ beperkt tot een technische financiële afwikkeling van hun onderneming. Het is natuurlijk ook mogelijk dat bovengenoemde ondernemers toevallig een redelijke curator hebben getroffen.

Wat terugkomt in het verhaal van meerdere ondernemers is dat een *faillissement een eenzame ervaring* is waarbij medewerkers en leveranciers zorgvuldig buiten de deur moeten worden gehouden:

Ondernemer 7045 (micro, faillissement, accountant): *“En ook vanuit het besef dat ik niet durfde. En zeker de laatste drie à vier weken was ik echt heel eenzaam”.*

Accountants kunnen vanwege een bijzondere vertrouwenspositie in deze eenzame periode hulp bieden:

Ondernemer 7062 (middelgroot, doorstart gemaakt, accountant): *“De enige met wie je iets kunt delen is je accountant”.*

Ondernemer 7013 (micro, faillissement, accountant): *“Dus tijdens dat het naar een faillissement toe gaat, heb ik het meest gehad aan de accountant en de advocaat. Op een gegeven moment heb je iemand nodig die je echt vertrouwt”.*

Naast banken worden ook accountants geprofileerd als de vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Vertrouwelijkheid is voor een accountant als één van de vijf fundamentele beginselen opgenomen in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants.

Wat uit het thesis onderzoek naar voren komt, is dat als er sprake is van een positief oordeel over de accountant, dat de vertrouwelijkheid als pluspunt van een accountant wordt genoemd. Ook als de accountant zijn financiële kennis aanwendt ten voordele van de ondernemer, oordeelt de ondernemer positief over de financieel adviseur. Ook *objectiviteit* wordt gezien als een pluspunt van een accountant.

Ondernemer 7049 (klein, faillissement, onafhankelijk adviseur): *“Hij ziet het vanaf een ander perspectief die jij zelf nooit kunt zien zo, en hij staat er buiten”*.

Ondernemer 7061 (middelgroot, bedrijfs onderdeel afgestoten/gesloten, accountant): *“Het is fijn als je financieel adviseur hebt die extern zit dus die niet dagelijks meekijkt. Maar wel zijn eerlijke mening geeft”*.

Ondernemer 7037 (klein, bedrijfs onderdeel afgestoten/gesloten, accountant): *“Hij helpt vaak out of the box te denken. Facts and figures, de emotie eruit halen. Daarvoor was hij heel belangrijk. Bij een crisis zaten wij elke maand bij elkaar en was hij echt cruciaal”*.

Ondernemer 7045 (micro, faillissement, accountant): *“Een financieel adviseur laat cijfers zien. Je kunt op meerdere manieren beslissingen nemen, op emotionele basis of op cijfermatige basis....Cijfers liegen niet en dan moet er iemand tegen jou zeggen nu moet je emotie even opzij leggen”*.

De propositie van deze bouwsteen is dat er sprake is van een positieve relatie tussen het inschakelen van een financieel adviseur en het vertrouwen bij een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring.

Transparantie over het belang welke gediend wordt en niet handelen uit eigenbelang, lijkt hierbij cruciaal te zijn. Banken communiceren dat zij handelen in het belang van een ondernemer terwijl bij crisissen het handelen in eigen belang lijkt het prevaleren. Van curatoren is van meet af aan duidelijk dat deze handelt in het belang van de schuldeisers, handelt overeenkomstig en wordt dit ook geaccepteerd door de ondernemer.

Met deze laatste bouwsteen is de toelichting van de nieuwe theorie over de invloed van een accountant tijdens de faalervaring van een Mkb-ondernemer afgerond. Vervolgonderzoek is noodzakelijk om de validiteit van deze theorie en bijbehorende proposities verder aan te tonen. De nieuwe theorie wordt in het vervolg van de thesis ‘de accountant als rechterhand bij falen onderneming’ genoemd. In het volgende discussie hoofdstuk wordt de vernieuwing van de theorie vanuit de wetenschappelijke literatuur opnieuw bezien.

5. Discussie

Het thesis onderzoek is gestart vanuit de volgende onderzoeksvraag:

Wat is vanuit sociaal psychologische invalshoek de invloed van een financieel adviseur op een ondernemer die te maken krijgt met het falen van zijn onderneming, en hoe kan de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het falen van een onderneming worden vergroot?

Opgebouwd vanuit Grounded Theory (GT) is een nieuwe theorie ten aanzien van de onderzoeksvraag ontstaan:

de accountant als rechterhand van een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring.

Vanuit het perspectief ondernemer én vanuit maatschappelijk perspectief is deze rol voor de accountant gewenst. Andere financieel adviseurs lijken vanuit het perspectief van de Mkb-ondernemer niet voor die rol in aanmerking te komen.

Een accountant is een financieel adviseur die de Mkb-ondernemer vertrouwt en die de financiële situatie van de ondernemer kent. Wanneer de accountant de Mkb-ondernemer helpt en van advies voorziet, zijn in het onderzoek geen verschillen tussen het waargenomen en het gewenste gedrag van de accountant tijdens de faalervaring naar voren gekomen. Dit is wel het geval wanneer de accountant de Mkb-ondernemer niet helpt tijdens de faalervaring. Wanneer de Mkb-ondernemer tijdens de faalervaring niet geholpen wordt, dan komt uit het uit het onderzoek geen alternatief qua financieel advies naar voren en staat de Mkb-ondernemer er vooral alléén voor.

Het al dan niet kunnen betalen van de accountant voor zijn diensten tijdens de faalervaring is niet als een belangrijk struikelblok in het onderzoek naar voren gekomen. Ook lijkt de Mkb-ondernemer open te staan voor de hulp van de accountant. De ondernemer lijkt ook tijdens de faalervaring in de relatie met zijn accountant vooral op basis van rationaliteit te handelen. Emotie lijkt hierbij geen dominante rol in te spelen. De Mkb-ondernemers laten in een enkel geval wel emoties zien over de afloop van de relatie met de accountant, alleen dit is dan een gevolg van de verandering in de relatie en geen aanleiding om de relatie met de accountant te veranderen.

De uitkomsten van het thesis onderzoek lijkt de theorie van Shepherd (2018) over het bieden van een positieve en stimulerende omgeving aan de Mkb-ondernemer tijdens de faalervaring en het inzichtelijk maken van de financiële en emotionele kosten van de faalervaring te bevestigen. Voor deze rol lijkt de accountant ook vanuit het perspectief van de ondernemer geschikt. De Mkb-ondernemers hebben aangegeven dat de accountant tijdens de faalervaring helpt om de problematiek te rationaliseren en oplossingsrichtingen te identificeren.

De risicobeoordeling van de accountant is tijdens de faalervaring mogelijk wel een struikelblok voor het bieden van hulp aan de Mkb-ondernemer. Het verlagen van het risico voor de accountant tijdens een faalervaring lijkt dan ook een belangrijk aanknopingspunt te zijn om alle Mkb-ondernemers tijdens een faalervaring van financieel advies te voorzien.

Bij het thesis onderzoek kunnen een aantal kritische kanttekeningen geplaatst worden. Eén is dat het thesis onderzoek slechts 43 Nederlandse Mkb-ondernemers betreft en dat de onderzoekresultaten om deze reden beperkt te generaliseren zijn tot alle Mkb-ondernemers, en dat er dus geen absolute zekerheid is over de validiteit van de bouwstenen van de nieuwe theorie. De bouwstenen en de relaties in de proposities zouden daarom in toekomstig kwantitatief onderzoek verder moeten worden getoetst.

Daarnaast zijn er kanttekeningen te plaatsen bij de betrouwbaarheid van de data van het thesis onderzoek. Mogelijkerwijs is er sprake van vertekening door de tussenliggende periode tussen de faalervaring en de respons van de Mkb-ondernemer. Het verloop van de tijd kan impact hebben op de herinnering van de Mkb-ondernemer. Ook kan het zijn dat de Mkb-ondernemer sociaal gewenste antwoorden heeft gegeven in het interview en geen nadruk wilde leggen op alle emoties van de faalervaring.

Een andere mogelijke bias in het onderzoek is dat deze is benaderd vanuit het perspectief van de Mkb-ondernemer, en geen interviews zijn gehouden met de financieel adviseurs van de onderneming. De financieel adviseurs van de Mkb-ondernemer kunnen een ander perspectief op hun relatie met de Mkb-ondernemer tijdens de faalervaring hebben.

De beperkte onderzoekservaring van de studenten kan een impact hebben gehad op de onderzoeksresultaten. Het is mogelijk dat studenten niet voldoende hebben doorgevraagd waardoor er andere bouwstenen die van belang zijn tijdens een faalervaring tussen een Mkb-ondernemer en zijn accountant onderbelicht zijn gebleven.

Om de theorie in deze thesis over de invloed van een Mkb-ondernemer en zijn accountant tijdens een faalervaring te valideren, is nader kwantitatief onderzoek nodig. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat de theorie over de bouwstenen van een goede relatie tijdens een faalervaring overeenkomsten vertoont met ander onderzoek (zoals NEMACC, Sobel en Sheth, De Bruykere) naar de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn adviseur. Alleen is in dergelijk onderzoek de fase van de onderneming buiten beschouwing gelaten. Of bij een heftige ondernemers fase zoals een faalervaring andere onderzoeksresultaten te verwachten zijn, is niet teruggevonden in ander onderzoek.

Ter bevestiging van de onderzoeksresultaten van het thesis onderzoek worden hieronder de drie onderzoeken naar de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn accountant, die in dit kader als relevant worden beschouwd, nader besproken.

Een onderzoek van NEMACC (2018) naar het perspectief van verschillende stakeholders over de kwaliteit van een accountantskantoor bevestigt de relevantie van de factoren 'accountant als vertrouwenspersoon' en 'de expertise van de accountant' vanuit het perspectief van een Mkb-ondernemer. "De kwaliteit wordt bepaald door de betrouwbaarheid van de dienstverlening en de scope van het advies en de kennis van de accountants". En "ondernemers kijken bij betrouwbaarheid van de dienstverlening naar de betrouwbaarheid van de organisatie. Het gaat dan over integriteit en discretie. Daarnaast kijken zij naar de voorspelbaarheid van het proces en de mate waarin het kantoor daarin transparant opereert".

Ook een connectie met een onderzoek van Sobel en Sheth (2001) en het thesis onderzoek is te maken. Sobel en Sheth onderzochten de kenmerken van professionals (niet alleen accountants) die bijdragen aan een lange termijn (advies) relatie met een client. De zeven kenmerken zijn "selfless independence, empathy, deep generalist, synthesis, judgement, conviction and integrity".

Empathie uitgezonderd, komen alle andere kenmerken in meer of mindere mate terug in het thesis onderzoek. Dat de empathie van een financieel adviseur niet door de Mkb-ondernemers is benoemd, is opmerkelijk. Vooral omdat juist tijdens een faalervaring een groter beroep op de empathie van de financieel adviseur wordt gedaan. Mogelijkerwijs kan dit verklaard worden doordat de empathie van een accountant geen pijnpunt is tijdens de faalervaring.

Dat een goede relatie tussen Mkb-ondernemer en zijn accountant geld oplevert, toont het onderzoek van De Bruykere aan. Hierbij wordt gesteld dat een hogere mate van *mutual understanding* relevant is voor de financiële gezondheid van een mkb-onderneming. De aspecten die een positief effect hebben op het niveau van mutual understanding tussen een Mkb-ondernemer en zijn accountant, lijken op de bouwstenen die uit het thesis onderzoek naar voren komen. Een voorbeeld hiervan is transparantie die beiden onderzoeken cruciaal achten voor een effectieve relatie. Opvallende conclusie van het onderzoek van De Bruykere is dat ook informeel contact belangrijk is omdat het “gelegenheid biedt voor wederzijdse empathie” (Weerdenburg, 2020). Of dat een goede relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn accountant ook tijdens een faalervaring geld oplevert, moet onderzoek nog uitwijzen.

De voorgenoemde onderzoeken overziend, zijn in het thesis onderzoek de onderscheidende factoren in de relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn financieel adviseur: de risico beoordeling van de accountant tijdens de faalervaring en de omvang van de onderneming.

Hierbij moet worden opgemerkt dat risicobeoordeling en de omvang van de onderneming zo’n integraal onderdeel zijn van het professioneel handelen van een accountant dat het eigenlijk niet onlogisch is dat deze ook een rol spelen in de relatie tussen Mkb-ondernemer en de accountant tijdens een faalervaring.

Het belang van de risico perceptie van de accountant en de omvang van de onderneming tijdens een faalervaring is bij mijn weten niet bevestigd door ander onderzoek en is een nieuw inzicht op de bestaande theorieën over een goede relatie tussen een Mkb-ondernemer en zijn accountant.

Om de proposities en de bouwstenen van het thesis onderzoek te valideren, is een aanvullende member check gedaan. Hiervoor was het helaas niet mogelijk om de financieel adviseurs uit het Fenix onderzoek te benaderen maar is contact gezocht met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Met de commissie Mkb van de NBA die zich bezighoudt met vraagstukken in het Mkb, is over de uitkomsten van het thesis onderzoek op 20 augustus 2020 van gedachten gewisseld. De proposities (1,4 en 5) ten aanzien van de geschiktheid van de accountant als financieel adviseur van ene Mkb-ondernemer vooral bij kleinere Mkb ondernemingen werd herkend in de commissie Mkb. Bij kleinere Mkb ondernemingen zit de accountant bij wijze van spreken op schoot bij de ondernemer. Vanuit die adviesrol van de accountant is er inderdaad sprake van een vertrouwensrelatie tussen de Mkb-ondernemer en de accountant. Tijdens een faalervaring is dit niet anders en helpt de accountant de ondernemer ook dan om oplossingsrichtingen te zoeken voor de problemen. De propositie ten aanzien van de risicobeoordeling van de accountant tijdens de faalervaring werd niet herkend door de commissie Mkb. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de commissie Mkb is samengesteld uit accountants die vooral werkzaam zijn bij kleine en micro Mkb-ondernemingen (en niet bij middelgrote ondernemingen met een wettelijke controleverplichting) en dat het risico bij dergelijke ondernemingen beperkt is. Om die reden wordt opnieuw in gesprek gegaan maar dan met de ledengroep openbare accountant die in het (middel)grote segment zijn maar dit zal pas na het inleveren van de thesis plaatsvinden.

Om die propositie ten aanzien van de risicobeoordeling toch proberen te valideren, is binnen het netwerk contact gezocht met een bestuurder én accountant van één van de Big Four die verantwoordelijk is voor Quality Assurance van het accountantskantoor. Hij gaf een andere uitleg voor de problematiek van het ontbreken van financieel advies van de accountant bij met name middelgrote ondernemingen. Bij middelgrote ondernemingen heeft de accountant namelijk óf een controlerende rol óf een adviserende rol maar mag de accountant vanwege regelgeving omtrent onafhankelijkheid niet beide rollen vervullen. Voor sommige middelgrote ondernemers is dit geen probleem en hebben zij naast een controlerend accountant ook nog een financieel adviseur in hun netwerk die kunnen adviseren tijdens de faalervaring.

Uit het thesis onderzoek blijkt dat dit niet voor alle middelgrote ondernemers opgaat.

De Mkb-ondernemer heeft dan niemand anders dan de controlerend accountant die volgens de accountancy regels en het eigen kantoorbeleid niet de ondernemer mogen adviseren en dus ook niet tijdens een faalervaring.

Wat uit beide member checks naar voren komt, is dat het al dan niet kunnen betalen voor de geleverde diensten een ondergeschikte rol speelt bij het al dan niet adviseren door de accountant tijdens de faalervaring. De *zorgplicht* voor ondernemers in nood wordt door de meeste accountants serieus opgevat en kantoren zien zelf toe op de naleving ervan. De accountants geven aan dat het behouden van de relatie met een ondernemer veelal een speerpunt is.

Of zorgplicht ook een bouwsteen in het antwoord op de onderzoeksvraag is, en daarmee een aanknopingspunt kan zijn voor het verder verbeteren van het financieel advies aan een Mkb-ondernemer tijdens een faalervaring, moet toekomstig onderzoek uitwijzen. Dit is ook een van de aanbevelingen die in het volgende hoofdstuk zijn uitgewerkt.

6. Aanbevelingen

De aanbevelingen die voortkomen uit het thesis onderzoek zijn onderverdeeld naar doelgroep.

Onderzoek

Een belangrijke aanbeveling is om de proposities en de bouwstenen van de nieuwe ontstane theorie over de invloed van een financieel adviseur tijdens een faalervaring aan een kwantitatief onderzoek te onderwerpen zodat de validiteit ervan getoetst kan worden.

Aangezien de propositie ten aanzien van de risicobeoordeling van de accountant (propositie 3) niet volledig bevestigd werd in de member check, is het van belang om meer onderzoek hiernaar te doen.

De beantwoording van de onderzoeksvraag is benaderd vanuit het perspectief van een Mkb-ondernemer maar het zou ook interessant zijn om juist het perspectief van een accountant op de faalervaring van een Mkb-ondernemer te onderzoeken. Over de afwegingen die een accountant maakt ten aanzien van zijn opdracht tijdens een faalervaring van een Mkb-ondernemer is nog weinig bekend. Bovendien kan dit mogelijk andere bouwstenen over het voetlicht brengen waarmee de effectiviteit van een financieel adviseur tijdens het falen van een onderneming vergroot kan worden.

Een andere aanbeveling voor onderzoekers betreft vervolgonderzoek naar de positieve impact van een accountant op de kosten van een faalervaring (propositie 6). Daarmee kan het verlagen van de maatschappelijke kosten van een faalervaring als gevolg van het financieel advies van een accountant wetenschappelijk aangetoond worden en zou dit een belangrijke sleutel voor het verlagen van de maatschappelijke kosten van faalervaringen opleveren. In toekomstig overheidsbeleid kan vervolgens hierop geanticipeerd worden door te zorgen dat financieel advies voor alle Mkb-ondernemers ook tijdens een faalervaring toegankelijk blijft en de totale Nederlandse faalkosten verlaagd zullen worden.

Tot slot vraagt de door de accountants benoemde zorgplicht om nader onderzoek. Vele vragen kwamen hierbij naar boven. Is deze zorgplicht echt verankerd in het gedrag van een accountant tijdens een faalervaring? Op welke manier is deze zorgplicht verankerd in het beleid van accountantskantoren en in hoeverre wordt er nagezien op de nalevering ervan? Is de zorgplicht mogelijk een aanknopingspunt om de effectiviteit van een accountant tijdens een faalervaring van een Mkb-ondernemer te vergroten?

Onderwijs

Een kennisinstelling zijn, is één van de vier pijlers in de visie van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk is voor de HvA de rode draad. Het is de bedoeling om de resultaten van praktijkgericht onderzoek terug te laten vloeien richting onderwijs. Met het Fenix project is reeds een verbinding gelegd tussen het lectoraat Ondernemerschap en docenten en studenten van verschillende ondernemerschapsopleidingen.

Het verdient aanbeveling om ook de lessons learned van het thesis onderzoek met de ondernemerschap studenten en docenten te delen.

Een andere aanbeveling uit het thesis onderzoek is om de accountancy opleiding van de Hogeschool van Amsterdam bij het Fenix project te betrekken. Accountancy studenten kunnen als toekomstig financieel adviseur (én veelal ook ondernemer) leren van de interviews met ondernemers met een faalervaring. Een combinatie van een ondernemerschap en een accountancy student (en daarmee het inbrengen van twee totaal verschillende belevingswerelden) zou aan toekomstig Fenix onderzoek een nieuwe dimensie kunnen geven.

Accountants

Voor de accountants van Mkb-ondernemingen, hoe klein of groot deze ook zijn, wordt aanbevolen om een actievare rol in te nemen in het doorverwijzen naar andere advies partijen zodat alle Nederlandse Mkb-ondernemers tijdens hun faalervaring worden bijgestaan door een financieel adviseur. Dit zou het geval moeten zijn als de accountant de onderneming in kwestie niet mag óf niet kan óf niet meer wil adviseren, wat de achterliggende motivatie hiervan ook moge zijn. Gezien het grote belang van het Mkb voor Nederland, dan willen wij als medemens (en mede-ondernemer?) toch niet dat zij in juist de meest moeilijke fase van hun ondernemerschap er alleen voor staan?

De accountants in het thesis onderzoek waren zich duidelijk bewust van hun maatschappelijke rol en voelden daarmee ook een zorgplicht voor hun klanten. Deze zorgplicht is echter niet geformaliseerd en lijkt een uitvloeisel te zijn van de Gedrag- en Beroepsregels van een accountant. Om meer helderheid naar alle Mkb-accountants te scheppen over de rol van een accountant tijdens een faalervaring, wordt aanbevolen om deze zorgplicht nader te concretiseren. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants zou dit in een NBA-handreiking kunnen vastleggen.

Mkb-ondernemers

Het belang van een hulp netwerk voor Mkb-ondernemers is een terugkerend item in het Fenix project. Het thesis onderzoek lijkt het belang van de hulp van een accountant te hebben aangetoond. Mkb-ondernemers zouden daarom, juist in goede tijden, meer moeten bouwen aan hun zakelijk netwerk van adviseurs zodat van een drempel om deze in te schakelen tijdens hun faalervaring geen sprake meer hoeft te zijn. Via bedrijvenverenigingen en ondernemersnetwerken zou dit meer onder de aandacht gebracht kunnen worden bij collega-ondernemers.

(Ex)ondernemers die deze thesis lezen, zou ik willen uitnodigen om hun faalervaring meer openlijk te bespreken. Met startende ondernemers, medestudenten van de MBA-opleiding, of ieder ander die wil groeien in het ondernemerschap. Het zou helpen om het stigma op falen in Nederland te verminderen.

Overheid

De laatste aanbevelingen van het thesis onderzoek zijn gericht aan de beleidsmakers van de overheid. De eerste aanbeveling voor de overheid gaat over het waarborgen van de zorgplicht voor accountants in wet- en regelgeving. Hiermee wordt een belangrijk deel van de maatschappelijke rol van een accountant, de zorgplicht, geformaliseerd. Voor Mkb-ondernemers is het dan ook duidelijk dat zij tijdens hun faalervaring hier een beroep op kunnen doen.

Bij het formaliseren van de zorgplicht in wet- en regelgeving hoort, net als in het onderwijs en in de zorg, ook het vaststellen van een vergoeding voor deze verplichting. Hierbij kan gedacht worden aan een pro deo accountant. Vergelijkbaar met de advocatuur kan een pro deo accountant een Mkb-ondernemer bijstaan tijdens de faalervaring, alleen dan tegen een gereduceerd tarief. Mkb-ondernemers die niet meer bijgestaan worden door hun eigen accountant, kunnen daarmee meer zelf actie ondernemen om een nieuwe financieel adviseur in te huren.

Tot slot wordt aanbevolen om als overheid te werken aan meer vertrouwen vanuit Mkb-ondernemers richting de bankensector. Banken hebben net als accountants een rol in het beheren van het vertrouwen van het maatschappelijke verkeer. De overheid kan de bankensector aansporen meer verantwoordelijkheid te nemen in hoe hun maatschappelijke rol in tijden van een financiële crisis (zoals een faalervaring) ingevuld zou moeten worden.

7. Reflectie

Hoewel een faalervaring voor een Nederlandse ondernemer geen uitzondering is, rust er vaak nog wel een stigma op. De impact van een faalervaring is groot, niet alleen voor de ondernemer maar ook voor de maatschappij. De impact van een faalervaring op een ondernemer was tijdens het uitvoeren van het thesis onderzoek voelbaar. Hieronder twee uitspraken van ondernemers om dit te illustreren:

Ondernemer 7070 (middelgroot, doorstart, accountant): *“Er is geen vangnet voor ondernemers. Alle werknemers hadden geen financieel debacle, maar ons salaris werd door de bank stilgelegd. En na het faillissement, je krijgt geen uitkering of niks.... Mijn compagnon had dingen anders geregeld dan ik. Hij is helemaal geschoren en geknipt en veel meer dan dat. Hij is alles kwijtgeraakt, ook zijn huis.”*

Ondernemer 7069 (micro, faillissement, boekhouder): *“Nou ja ik moest mijn huis uit, ik moest mijn co-ouderschap inleveren, anti-kraak gaan wonen. Eerste halfjaar bij mijn ouders gaan wonen. Kan ik je vertellen, dat is niet leuk op je vijftigste.”*

De actualiteit van het onderwerp is door de COVID-19 crisis nog maar eens benadrukt. Om die reden ben ik trots dat met de thesis een bijdrage is geleverd in het onderzoeken van de mogelijkheden om de impact van een faalervaring voor een Mkb-ondernemer te verlichten.

Mijn bijdrage aan het onderwerp stopt niet na de afronding van de thesis.

Het initiatief om de bevindingen van het thesis onderzoek onder de aandacht te brengen bij de accountancy opleiding van de Hogeschool van Amsterdam, is reeds genomen. Een vervolgspraak om hier verder over van gedachten te wisselen, staat in de planning.

Een ander actie voor de komende periode is het schrijven van een artikel in een vakblad voor accountants, en op die manier accountants te prikkelen om mee te denken over het onderwerp. Ook met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants wordt nog verder hierover gesproken.

Tot slot is het de bedoeling om een gesprek met ministeriële beleidsmakers over het onderwerp te verkennen. Een bijdrage leveren aan een oplossingsrichting voor Mkb-ondernemers die geen financieel advies krijgen tijdens hun faalervaring, is hierbij voor mij het ideaal.

De belangrijkste ervaring van deze afgelopen intensieve maanden is dat ik een hoop geleerd heb. Over faalervaringen, onderzoek doen bij de Hogeschool van Amsterdam, het maatschappelijke belang van accountants en nog meer.

Om een faalervaring vooral ook als een leerervaring te zien, wil ik deze thesis eindigen met een uitspraak van Shepherd:

Businesses fail, but entrepreneurs do not...

Literatuurlijst

- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation As Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630–651. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0455>
- Bryant, S. Colwell, K. (2002) Strategic knowledge management in smes: managing knowledge throughout the organizational life cycle, 16th Annual USASBE National Conferenc.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). Faillissementen oorzaken en schulden 2015. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/50/faillissementen-oorzaken-en-schulden-2015>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 6 september). *5,7 duizend werkenden betrokken bij faillissementen*. Geraadpleegd op 5 mei 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/36/5-7-duizend-werkenden-betrokken-bij-faillissementen>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604–623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27–37. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9609056519&site=ehost-live>
- Dias, T., & Martens, C. (2019). Business failure and the dimension of entrepreneurial learning: study with entrepreneurs of micro and small-sizes enterprises. *Brazilian Journal of Management*, 12(1), 107–124. <https://doi.org/10.5902/1983465919162>

- Douglas, D. (2003). Inductive theory generation: A grounded approach to business inquiry. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1), 47–54. Geraadpleegd van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.9981&rep=rep1&type=pdf>
- Faillissement.nl; Tips & hulp om een dreigend faillissement te voorkomen.* (z.d.). Faillissement.nl. Geraadpleegd 25 mei 2020, van <https://www.faillissement.nl/>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945–960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Groves, K. S., Vance, C. M., Choi, D. Y., & Mendez, J. L. (2008). An examination of the nonlinear thinking style profile stereotype of succesful entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, 16(02), 133–159. <https://doi.org/10.1142/s0218495808000077>
- Gupta, V. K., Chiles, T. H., & McMullen, J. S. (2016). A Process Perspective on Evaluating and Conducting Effectual Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 41(3), 540–544. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0433>
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
- Hatch, J. (2000 november). What is the stuff of an entrepreneur? . *Ivey Business Journal*, 2000/65(2). Geraadpleegd van <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=3850007&site=ehost-live>

- Kamer van Koophandel, & Zaanen, M. (2019, 30 augustus). “Ik zag faillissement niet aankomen”. Geraadpleegd op 6 oktober 2019, van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/mkb/ik-zag-faillissement-niet-aankomen/>
- Karabey, C. N. (2012). Understanding Entrepreneurial Cognition through Thinking Style, Entrepreneurial Alertness and Risk Preference: Do Entrepreneurs differ from others? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 861–870.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1064>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72–94.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Kirchner, C. (2004 december). Evaluation and Response to Risk: Co-operation Between Lawyers, Accountants, and Auditors. *Journal of Corporation Law*, 2004/vol. 29(2).
Geraadpleegd van
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=13258187&site=ehost-live>
- Lectoraat Ondernemerschap Hogeschool van Amsterdam. (2019, 22 juli). *Toolkit project Fenix*. Geraadpleegd op 20 mei 2020, van
<https://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/failure--recovery/onderwijsmodule-project-fenix/toolkit-project-fenix.html>
- Martens, J., & Alvarado Valenzuela, J. F. (2019). Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 93(3/4), 127–134.
<https://doi.org/10.5117/mab.93.33181>
- Martina, R. A. (2019). Toward a theory of affordable loss. *Small Business Economics*, 54(3), 751–774. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00151-y>
- Ministerie van Economische Zaken. (2017, 19 september). *XIII Economische zaken en F Diergezondheidsfonds Rijksbegroting 2018*. Geraadpleegd op 4 mei 2020, van
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/begrotingen/2017/09/19/xiii-economische-zaken-rijksbegroting-2018>

- Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid. (2020, 14 februari). *‘De winkel was mijn kindje, dat moest en zou ik redden’*. Verhalen overzicht | Kom uit je schuld.
<https://www.komuitjeschuld.nl/verhalen-overzicht/het-verhaal-van-marc>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019, 30 september). *Toelichting voorlopig budget 2020*. Publicatie | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2019/09/30/toelichting-voorlopig-budget-2020>
- Nandram, S. S. (2011). *Ondernemen, a way of life: ondernemerschap, ondernemendheid en spirituele innovatie* (Een uitgave ter gelegenheid van de intrede op 23 juni 2011 druk). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- NEMACC. (2013). *Imago van de accountant in het mkb*. Geraadpleegd van
<https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/nemacc-literatuuronderzoek-naar-het-imago-van-de-accountant-in-het-mkb.pdf>
- NEMACC. (2018). *Hoe kijken interne en externe stakeholders aan tegen de kwaliteit van een accountantskantoor?* Geraadpleegd van https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/hoe-kijken-interne-en-externe-stakeholders-aan-tegen-de-kwaliteit-van-een-accountantskantoor_versie-19-juni-2018.pdf
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2011). Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373–389. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0180-5>
- Ondernemerschap. (2019, 22 juli). *Project Fenix*. Geraadpleegd op 1 oktober 2019, van <https://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/failure--recovery/onderwijsmodule-project-fenix/toolkit-project-fenix.html>
- Piadehbasmenj, A. (2016). *Entrepreneurial venture failure experiences: an analysis into causes, costs, and outcomes of venture failure* (Thesis). Geraadpleegd van <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-199194>
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2011b). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837–861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>

- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379. <https://doi.org/10.1002/sej.1201>
- Rooijers, E. (2020, 21). Toen de boeman, nu een infuus voor bedrijven. *Financieel Dagblad*, pp. 2–3.
- van der Veen, M., van Teeffelen, L., Ibrahimovic, A., & Lentz, M. (2015). *MKB financiering: behoefteonderzoek en analyse*. Geraadpleegd van <https://surfsharekit.nl/publiek/hu/d4877969-0283-4cb7-a7d3-f0621c054556>
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>
- Rijksoverheid. (2019, 30 september). *Toelichting voorlopig budget 2020*. Geraadpleegd op 4 mei 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2019/09/30/toelichting-voorlopig-budget-2020>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Shepherd, D. A., Williams, T., Wolfe, M., & Patzelt, H. (2018). *Learning from Entrepreneurial Failure* (1ste editie). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>
- Sobel, A., & Sheth, J. (2001). *Clients for Life* [E-book]. Simon & Schuster. https://www.bol.com/nl/p/clients-for-life/9200000033788929/?bltgh=iB7GXC0TYOS7IB-LijBDdg.kpIMdxZibY0TIF5u-cdMYg_0_3.4.ProductImage#product_specifications
- Steeman, P. (2020 maart). Herwinnen van maatschappelijk vertrouwen is cruciaal. *Accountancy*, 2020(1), 12–17.

- Talebi, K., Dashtimanesh, G., & Hajiani, R. (2012). Business and Technology Lifecycles and Adoption of the Entrepreneurial Strategy in SMEs. *Proceedings of the European Conference on Innovation & Entrepreneurship*, 2, 661–671. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=86149206&site=ehost-live>
- van der Veen, M., van Teeffelen, L., Ibrahimovic, A., & Lentz, M. (2015). MKB financiering: behoefteonderzoek en analyse. Geraadpleegd van <https://surfsharekit.nl/publiek/hu/d4877969-0283-4cb7-a7d3-f0621c054556>
- van Praag, M., & Masurel, E. (2011, 29 april). Onderwijs en ondernemerschap. *ESB*, 96((4609S)), 24–29
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Patel, P. (2011). Encountered Problems and Outcome Status in Nascent Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 71–91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00315.x>
- Wakkee, I., & Sleenbos, E. (2014). Giving second chances: the impact of personal attitudes of bankers on their willingness to provide credit to renascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 719–742. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0300-0>
- Wakkee, I., Dorrestein, F., & Englis, P. (2014). The stigmatization of bankrupt entrepreneurs in Dutch newspapers. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(4), 369–391. <https://doi.org/10.1080/08276331.2015.1017869>
- Wakkee, I. (2017, 5 september). Ondernemen doe je niet alleen [Lectorale rede]. Geraadpleegd op 22 september 2019, van [https://publicaties.bibliotheek.hva.nl/pure/en/publications/ondernemen-doe-je-niet-alleen\(ee536683-9588-4bcf-9c68-8c382a856767\).html](https://publicaties.bibliotheek.hva.nl/pure/en/publications/ondernemen-doe-je-niet-alleen(ee536683-9588-4bcf-9c68-8c382a856767).html)
- Walsh, I., Holton, J. A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levina, N., & Glaser, B. (2015). What Grounded Theory Is...A Critically Reflective Conversation Among Scholars. *Organizational Research Methods*, 18(4), 581–599. <https://doi.org/10.1177/1094428114565028>

Weerdenburg, J. (2020, 3 augustus). *Een goede relatie levert geld op. Voor beide partijen*. Accountant.nl. <https://www.accountant.nl/achtergrond/2020/8/een-goede-relatie-levert-geld-op.-voor-beide-partijen/>

Wennekers, A. R. M., Meijaard, J., Vroonhof, P. J. M., & Bosma, N. S. (2005). *Maatschappelijke urgentie van ondernemerschap* (ISBN: 90-6962-217-3). Geraadpleegd van <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/smo-eim.pdf>

Wikipedia. (z.d.). *Ondernemer*. Geraadpleegd 2 september 2020, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Ondernemer>

Bijlage: vragenlijst Fenix onderzoek

Sectie A: Persoonlijke gegevens (voor het interview invullen voor zover bekend)

A1 **Naam**

A2 **Geslacht**

A3 **Geboortedatum**

A4 **Telefoon**

A5 **E-mailadres**

A6 **Naam bedrijf**

A7 **Startdatum van het bedrijf**
(maand/jaar)

A8 **Locatie bedrijf**

*Controleer of alle gegevens zijn ingevuld. Vraag de ontbrekende gegevens voor het begin van het interview.

Toestemmingverklaring - Fenix Project

Naam studenten:
Studentnummers:
Datum:/...../.....
Plaats:

Naam van de te interviewen persoon:
Geboortedatum:/...../.....

Ik verleen aan het Lectoraat Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam en aan de Avans Hogeschool het recht om in het kader van het Fenix Project dit gesprek op te nemen. Het is mij duidelijk dat mijn informatie volgens de normen van het Nederlands Hoger Onderwijs wordt behandeld. Onderzoekers en docenten mogen naar de opnames luisteren, de transcripties lezen en deze gebruiken in verband met onderzoeks- en onderwijsdoelstellingen. Delen met derden voor wetenschappelijke doelen is toegestaan, alleen in een gepseudonimiseerde vorm, zodat de informatie niet herleidbaar is naar de geïnterviewde.

Ik heb deze informatie gelezen en begrepen. Ik geef toestemming dat:

- X medestudenten mijn verhaal mogen gebruiken in verband met hun studieopdracht,
- X onderzoekers en docenten van de HvA en Avans mijn verhaal mogen gebruiken voor wetenschappelijke analyses en publicaties,
- X de HvA en Avans aanvullende informatie bij andere databanken kunnen opvragen en ik ben er op gewezen dat indien dit van toepassing is, deze informatie enkel als aanvulling dient en anoniem beschikbaar komt.

Handtekening:

Sectie B: Algemene informatie over de ondernemer

In sectie B wil je algemene informatie ophalen over de ondernemer, zijn/haar achtergrond en zijn/haar product of dienst.

Tip: De vragenlijst is opgebouwd uit hoofdvragen en deelvragen. Geef de ondernemer de ruimte om de hoofdvragen te beantwoorden en alleen als de informatie niet makkelijk wordt verteld gebruik je de deelvragen.

		Notities
	Hoe bent u ondernemer geworden?	
B1	Wat was de drijfveer om te starten?	
B2	Wat tekent u als ondernemer?	
B3	Welke karaktereigenschappen kenmerken u als ondernemer?	
	Zou u iets kunnen vertellen over uw achtergrond?	
B4	Heeft u voordat u met uw bedrijf begon elders in loondienst gewerkt? Kunt u iets over die ervaringen vertellen?	
B5	Zou u iets kunnen vertellen over de rol van uw werkervaring en opleiding?	
B6	Is dit uw eerste bedrijf?	
	In welke branche was u of bent u actief?	
B7	Wat voor type bedrijf had u?	
B8	Wat voor product of dienst leverde uw bedrijf?	
B9	Wat voor service levert/leverde uw bedrijf?	
B10	Hoe innovatief of vernieuwend waren of zijn uw producten of service?	
B11	Wat is er door de tijd veranderd?	

Sectie C: Bedrijfshistorie

In sectie C ga je nader in op de historie van het bedrijf.

Tip: ga in op de start van het bedrijf, op de verwachtingen die er toen waren en het bedrijfsplan of idee dat er toen lag. Welke plannen had de ondernemer en wat is er gerealiseerd?

		Notities
	Wat is de historie van uw bedrijf?	
C1	Is het een familiebedrijf?	
C2	Wat is/was uw rol binnen het bedrijf?	
C3	Heeft u in het bedrijf samengewerkt met familieleden? En zo ja, hoe ging/gaat dat?	
C4	Komt u uit een omgeving waarin meerdere mensen ondernemer zijn? (bijv familieleden of nauwe vrienden?)	
C5	Wat vindt uw omgeving ervan dat u ondernemer bent (geworden) of was?	
	Hoe is/was uw bedrijf georganiseerd?	
C6	Wat deed u zoal binnen het bedrijf? Hoe zag voor u een normale werkdag eruit?	
C7	Hoe was de relatie met uw medewerkers?	
C8	Kunt u iets zeggen over de omvang van uw bedrijf en de manier waarop het was georganiseerd?	
	Wat heeft u geleerd van het ondernemerschap?	
C9	Wat brengt het ondernemen u?	

Sectie D: Signaleren van problemen tijdens onderneming

In sectie D komen de problemen waarmee de ondernemer te maken heeft gehad aan bod.

Tip: vraag naar hoe de ondernemer is omgegaan met de situatie toen het niet goed ging met het bedrijf en wat dit emotioneel voor hem/haar betekende. Van daaruit kun je vragen stellen over het emotionele en financiële herstel.

		Notities
	Hoe zijn de problemen in het bedrijf ontstaan?	
D1	Wanneer en waardoor zijn de problemen in het bedrijf ontstaan?	
D2	Waarvoor merkte u dat het minder werd? Of dat het kritiek was?	
D3	Wat zou u anders hebben kunnen doen? - * om de problemen te vermijden? - * om het tij sneller te kunnen keren? - * om de negatieve gevolgen te beperken?	
D4	Wat betekent het (eventuele) stoppen met het bedrijf voor u op financieel gebied? Wat betekent het op persoonlijk gebied?	
D5	Hebben de problemen afkeuring van de mensen om u heen gegeven in relatie tot uw onderneming?	
	Waar staat uw bedrijf momenteel?	
D6	Is er een moment geweest dat u weer kansen zag?	
D7	Wanneer was dat? En welke kansen zag u?	
D8	Heeft u een doorstart overwogen en wat waren redenen om hier wel of niet mee door te gaan?	

Sectie E: De rol van het netwerk tijdens uw ondernemerschap

In sectie E komt het netwerk aan bod. Een netwerk is vaak een bron van kennis en hulp en juist in tijden van tegenslag kan dit je helpen.

Tip: vraag naar de reactie van mensen die zowel persoonlijk als privé bij de ondernemer betrokken zijn (geweest). Vraag hoe zij deze mensen ontmoet hebben of kennen, hoe deze mensen hebben geholpen en hoe de relatie met deze mensen nu is.

		Notities
	Hoe heeft uw netwerk u geholpen?	
E1	Sprak u over uw bedrijf met anderen?	
E2	Met wie heeft u de problemen als eerste gedeeld?	
E3	Bij wie vond u steun/van wie kreeg u hulp?	
E4	Wat waren de reacties van uw zakelijke en persoonlijke omgeving?	
E5	Was er een negatieve invloed van medewerkers of van externe partijen?	

De ondernemer heeft je verteld met wie hij contact heeft (gehad) toen hij in de problemen zat. Vul in overleg met de ondernemer onderstaand overzicht in:

Wie zijn de 5 belangrijkste personen in de omgeving van de ondernemer ten tijde van de problemen?

	Hoe kennen jullie elkaar?	Hoe heeft die persoon u gesteund?	Wat is jullie relatie momenteel?
Persoon A			
Persoon B			
Persoon C			
Persoon D			
Persoon E			

Sectie F: De rol van de financiële adviseur tijdens het ondernemen

In sectie F komt de rol van de financiële adviseur in de verschillende fasen van het ondernemen aan bod.

Onder een financieel adviseur wordt verstaan 1) boekhouder/accountant 2) belastingadviseur 3) bank of 4) onafhankelijk financieel adviseur niet zijnde boekhouder/accountant, belastingadviseur of bank. Als meerdere financieel adviseurs betrokken waren bij de onderneming, graag aangeven om welke adviseur het gaat.

Tip: vraag de ondernemer welke financieel adviseur(s) in welke fasen betrokken waren bij het ondernemen en bij welke onderwerpen de financieel adviseur(s) betrokken was/waren.

		Notities
	Welke rol heeft uw financieel adviseur gehad toen er nog geen problemen waren?	
F1	Wie was/waren uw financieel adviseur(s) bij het ondernemen? Geef een korte omschrijving van het type adviseur.	
F2	Hoe vaak heeft u uw financieel adviseur gesproken in de tijden dat het goed ging?	
F3	Over welke onderwerpen sprak u met de financieel adviseur?	
	Welke rol heeft uw financieel adviseur gehad ten tijde dat het minder goed ging met de onderneming?	
F4	Welke rol heeft de financieel adviseur gespeeld bij het signaleren van de problemen in uw onderneming?	
F5	Welke adviezen zijn er uitgebracht door de financieel adviseur om de problemen op te lossen?	
F6	Hoe heeft de financieel adviseur u verder geholpen met het oplossen van de problemen?	
F7	Heeft de financieel adviseur u doorverwezen naar een andere partij(en)? Zo ja, naar welke partij(en)? En bent u daar ook heen gegaan?	
F8	Welke adviezen zijn door deze partij(en) uitgebracht en hebben deze adviezen geholpen?	
	Welke rol heeft uw financieel adviseur gehad toen de onderneming weer beter ging?	
F9	Is de relatie met uw financieel adviseur gewijzigd? Zo, ja kunt u aangeven wat er gewijzigd is en waarom?	
F10	Indien u van financieel adviseur bent gewisseld, hoe bent u tot de nieuwe keuze gekomen?	

Sectie G: Toekomst

In sectie F vraag je de ondernemer hoe hij/zij naar de toekomst kijkt. Ook vraag je hem/haar naar tips voor aankomende ondernemers. Welke tips of aanbevelingen heeft degene die je interviewt?

Tip: let op de uitdrukkingen die de geïnterviewde gebruikt en probeer te vragen wat hij/zij daarmee bedoelt. Gebruik jezelf als een voorbeeld voor wie de adviezen relevant zouden kunnen zijn.

		Notities
	Hoe ziet uw toekomst (als ondernemer) er uit?	
G1	Wat zijn uw plannen voor de toekomst van uw bedrijf?	
G2	Waar bent u het meest trots op?	
G3	Wat doet u nu anders op basis van de lessons learned naar aanleiding van de problemen?	
G4	Wat zou u nooit meer doen?	
	Welke tips heeft u voor toekomstige ondernemers?	
G5	Wat zou u de toekomstige generatie ondernemers willen meegeven over hoe zich voor te bereiden op zwaar weer?	
G6	Wat heb ik niet gevraagd wat u wel zou willen delen?	

Tot slot – Checklist voor student

- Toestemmingsverklaring – getekend (in duplo)
- Persoonlijke gegevens (Sectie A)
- Algemene informatie over de onderneming (Sectie B)
- Bedrijfssituatie (Sectie C)
- Signaleren van problemen tijdens onderneming (Sectie D)
- De rol van netwerk tijdens ondernemerschap (Sectie E)
- Toekomst (Sectie F)
- Cadeau en bedanken voor het gesprek

Later

- Geheimhoudingsverklaring (moet door de student worden getekend)

Kopie voor geïnterviewde: Toestemmingverklaring - Fenix Project

Naam studenten:
Studentnummers:
Datum:/...../.....
Plaats:

Naam van de te interviewen persoon:
Geboortedatum:/...../.....

Ik verleen aan het Lectoraat Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam en aan de Avans Hogeschool het recht om in het kader van het Fenix Project dit gesprek op te nemen. Het is mij duidelijk dat mijn informatie volgens de normen van het Nederlands Hoger Onderwijs wordt behandeld. Onderzoekers en docenten mogen naar de opnames luisteren, de transcripties lezen en deze gebruiken in verband met onderzoeks- en onderwijsdoelstellingen. Delen met derden voor wetenschappelijke doelen is toegestaan, alleen in een gepseudonimiseerde vorm, zodat de informatie niet herleidbaar is naar de geïnterviewde.

Ik heb deze informatie gelezen en begrepen. Ik geef toestemming dat:

- X medestudenten mijn verhaal mogen gebruiken in verband met hun studieopdracht,
- X onderzoekers en docenten van de HvA en Avans mijn verhaal mogen gebruiken voor wetenschappelijke analyses en publicaties,
- X de HvA en Avans aanvullende informatie bij andere databanken kunnen opvragen en ik ben er op gewezen dat indien dit van toepassing is, deze informatie enkel als aanvulling dient en anoniem beschikbaar komt.

Handtekening: