



Graydon studie.
**De impact van het individu
op een faillissement.**

GRAYDON
open in business

Inleiding

'Zou de financiële crisis even hard hebben toegeslaan als de Lehman Brothers de Lehman Sisters waren geweest?' The Economist wijdde er in juni 2015 een artikel aan: de toename van vrouwen in het management van grote bedrijven en de vraag of zij het leiderschap anders aanpakken dan hun mannelijke collega's. In de studie 'De impact van het individu op een faillissement' gaat Graydon analiste Anda Anton dieper in op de impact van gender op de bedrijfsvoering.

We proberen al jaren te ontwarren hoe we het faillissement van een bedrijf kunnen voorspellen. De meeste faillissementen gebeuren immers niet plotseling, maar zijn het gevolg van een proces dat begint met economische strubbelingen en uitmondt in financiële nood. Ondertussen bestaan er tal van voorspellende modellen, allemaal gebaseerd op financiële variabelen zoals kapitaal, micro en macro economische factoren en sectorspecifieke data. Het enige verschil tussen deze modellen is het gewicht dat ze aan de voorspellende variabelen geven. Deze traditionele benaderingen hebben hun waarde al bewezen, maar wat als er ook andere variabelen zijn die een rol spelen? Zoals het individu dat achter het roer staat van een bedrijf?

'Ik geloof dat het succes van een bedrijf mede bepaald wordt door de mensen die erin werken', zegt Anda Anton, Insight Developer bij Graydon. 'Mensen bepalen de strategie van een bedrijf en zijn verantwoordelijk voor de kortetermijnkeuzes om die strategie te verwezenlijken. Volledig rationele mensen zouden op korte termijn keuzes nemen die in lijn met de strategie liggen. Maar mensen zijn niet volledig rationeel, ook niet in het bedrijfsleven. Dat fenomeen - beslissingen nemen die soms niet consistent zijn met langetermijndoelstellingen - heeft zelfs een naam: 'time inconsistency problem'.

Sommige mensen gaan hier beter mee om dan anderen, waardoor het ene bedrijf beter zijn doelen bereikt dan een ander bedrijf.'

'Graydon beschikt over een database met persoonsgegevens van managers, rijke informatie die nog niet grondig geanalyseerd was', aldus Anton. 'Het leek me interessant om op zoek te gaan naar verbanden tussen die data en bedrijfshistorische informatie. Ik heb eigenlijk drie datasets naast elkaar gelegd: statistieken over faillissementen, persoonsgegevens van werknemers met leidinggevende functies en data over de relaties tussen bedrijven in de vorm van personen', aldus Anton. Haar research omvatte 3,4 miljoen bedrijven en 5 miljoen relaties (bedrijf-individu). 'Al heb ik 0,37 miljoen relaties moeten uitsluiten omdat er geen duidelijk beginpunt van de relatie terug te vinden was'. Anton bakende in haar onderzoek 36 periodes van 12 maanden af, op basis waarvan ze haar statistische berekeningen maakte. Daarbij maakte Anton ook een onderscheid tussen de verschillende sectoren (bouwnijverheid, gezondheidszorg & sociaal werk, landbouw & visserij, horeca, onderwijs, cultuur & sport, consultancy, groot-en detailhandel, financiële instellingen, industrie, transport & opslag, vastgoed, informatie & communicatie, verhuur roerende goederen, andere dienstverlenende activiteiten). Zes sectoren zijn uitgesloten (onder meer de publieke sector), omdat er niet genoeg gegevens beschikbaar waren met betrekking tot de managers actief in deze sectoren.

Inhoud

Gender: de ideale mix	4	Betrokkenheid bij faillissementen: een slecht voorteken	6
Leeftijd: afhankelijk van de sector	4	Persoonlijk	6
Jobhoppen en faillissementen: positieve correlatie	5	Professioneel	6
Werkervaring: niet perse een asset	5	Conclusie	6

Colofon

Uitgave

Graydon Nederland BV

Totstandkoming publicatie

Voor dit onderzoek van Graydon, dat werd uitgevoerd door onderzoekster Anda Anton, werd beroep gedaan op drie datasets: statistieken over faillissementen, persoonsgegevens van werknemers met leidinggevende functies en data over de relaties tussen bedrijven in de vorm van personen. De studie omvatte 3,4 miljoen bedrijven en 5 miljoen relaties (bedrijf - individu).

Publicaties van Graydon zijn op aanvraag verkrijgbaar

Contactpersoon: Tamara Biemans
Group PR & Communicatie Manager
020 - 567 97 55
061 - 138 25 93
communicatie@graydon.nl

Meer onderzoeken van Graydon

Voor meer brancheonderzoeken, whitepapers en andere publicaties, gaat u naar www.graydon.nl/blog of neem contact op met onze communicatie-afdeling.

Wilt u vrijblijvend advies?

U kunt onze adviseurs bereiken op: 020 – 567 97 50.

Gender: de ideale mix

Over de 36 periodes was gemiddeld 70 procent van het bestuur in actieve bedrijven man en 30 procent vrouw. Voor de failliete bedrijven lag die verhouding anders: daar was gemiddeld 82 procent van het bestuur mannelijk tegenover 18 procent vrouwelijk. Ook de bedrijven die binnen de twee jaar na het onderzoek over de kop gingen, tonen een vergelijkbaar gemiddelde: 81 procent mannelijk tegenover 19 procent vrouwelijk. Een overwicht van mannen in het kader van een onderneming lijkt met andere woorden te leiden tot een hoger risico op bankroet.

Als we het per sector bekijken, zien we gelijkaardige resultaten. Hoewel de verhouding tussen vrouwelijke en mannelijke managers per sector verschilt, geldt bij alle sectoren dat de gefaalde ondernemingen voornamelijk door mannen werden geleid. Vooral gezondheidszorg & sociaal werk, onderwijs, consultancy en vastgoed hebben baat bij een groot aandeel vrouwen in leidinggevende posities. Hoe meer vrouwen daar een topfunctie bekleden, hoe minder kans op faillissement. Zo is de sector gezondheidszorg & sociaal werk de enige bedrijfstak waar meer vrouwen dan mannen in het management werken. Toch is het aandeel van mannen in failliete bedrijven binnen deze sector 61 procent. Alleen de bouwrijverheid en transport lijken statistisch gezien geen grote voordelen te halen uit een groter aandeel vrouwen in de directie. Hoewel 94 procent van alle managers in de bouwsector

mannelijk is, is het aandeel van mannen in failliete bedrijven 'slechts' 91 procent.

Anton heeft in haar studie ook de persoonsgegevens per PD-rating van de onderzochte bedrijven geanalyseerd. De PD-rating is opgesteld door Graydon, en geeft aan wat de kans is dat een bedrijf binnen de 12 maanden failliet gaat. De rating loopt van AAA (kleinste kans op faillissement) tot D (failliet). Ook hier blijkt dat de aanwezigheid van vrouwen in het bestuur stijgt naarmate een bedrijf een betere PD-rating heeft.

Bedrijven lijken wel te varen bij een mix van mannen en vrouwen in de directie. Van de bedrijven die failliet gingen in de looptijd van de studie, had 52 procent een bestuur dat samengesteld was uit hetzelfde gender. Bij de nog actieve ondernemingen is de meerderheid van het bestuur (55 procent) samengesteld uit een combinatie van mannen en vrouwen.

'Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het niveau van testosteron bepalend is voor de hoeveelheid risico's die iemand neemt of accepteert. Mannen hebben een hoger testosterongehalte dan vrouwen, waardoor ze ook vaker bereid zijn om hogere risico's te nemen', zegt Anton. 'Dat kan een verklaring zijn waarom gezonde bedrijven vaker een gemengd bestuur hebben dan reeds failliete bedrijven.'

Leeftijd: afhankelijk van de sector

De gemiddelde leeftijd van managers bij een bedrijf dat failliet gaat, is 48 jaar. Na die leeftijd, daalt het risico op faillissement lichtjes.

Als we echter het verband tussen leeftijd en faillissementen per sector bekijken, zien we een heel divers verhaal. Bij financiële instellingen en in de vastgoedsector is de gemiddelde leeftijd van het management hoger dan in de andere sectoren. Daarbij stijgt de kans op een insolventie bij een

jonger bestuur. Bij informatie & communicatie geldt een omgekeerd verhaal. De gemiddelde leeftijd van de management teams ligt lager dan in andere sectoren én de kans op een faillissement stijgt met de leeftijd van het kader.

'In die bedrijfstak verandert momenteel heel veel', verklaart Anton. 'De dynamische aard van de informatie- en communicatiesector vereist flexibiliteit en aanpassingsvermogen aan nieuwe trends. Daarom passen jongere managers waarschijnlijk beter bij deze bedrijven.' Dat financiële instellingen en bedrijven in de vastgoedsector baat lijken te hebben bij oudere managers, kan volgens Anton wijzen op een hogere nood aan ervaring en kennis in deze sectoren.

Jobhoppen en faillissementen: positieve correlatie

Het aantal keren dat managers gemiddeld van baan gewisseld zijn, ligt hoger bij failliete bedrijven dan bij actieve bedrijven. Bij de bedrijven die nog actief zijn, heeft 63,3 procent van de managers maar één andere functie gehad. Bij failliete bedrijven komt dit maar bij 38 procent van de managers voor. 86 procent van de managers van actieve bedrijven hebben in hun carrière maximaal drie keer van job verwisseld. Bij ondernemingen die bankroet gingen, geldt een percentage van 76 procent.

‘Om deze resultaten te duiden, is verder onderzoek nodig naar de redenen waarom managers van baan veranderen, zegt Anton. ‘Mogelijke verklaringen kunnen liggen bij de (mis)match tussen bedrijf en een persoon, bekwaamheid en intrinsieke en extrinsieke motivatie.’

Werkervaring: niet perse een asset

Hoewel werkervaring bijna altijd als een positief punt wordt gezien, blijkt uit deze studie dat het niet altijd in het voordeel werkt van bedrijven. Zo hebben de managers van failliete bedrijven een gemiddelde werkervaring van 11 jaar, terwijl de leidinggegevens van actieve ondernemingen gemiddeld 8,6 jaar werkervaring hebben.



De enige uitzondering is de financiële sector. Niet alleen wisselen de managers daar meer van werk dan in andere sectoren, het is ook de enige bedrijfstak waar het een troef lijkt. Waar in failliete ondernemingen de leidinggegevens gemiddeld 5,6 keer van job wisselden, ligt dat gemiddelde bij actieve bedrijven op 7,4. ‘Dit sluit aan bij de eerdere conclusie dat er bij financiële instellingen meer nood is aan werkervaring dan in andere sectoren’, besluit Anton.

‘Een mogelijke verklaring ligt bij het risicogedrag van personen’, zegt Anton. ‘Er bestaan heel wat studies die wijzen op het negatief effect van zelfvertrouwen op risico-aversie.’

Daarnaast is het bewezen dat meer ervaring leidt tot een hoger zelfvertrouwen. Dat betekent dat personen met veel ervaring binnen een bepaald vakgebied meer risico’s nemen vergeleken met minder ervaren collega’s. Dit kan soms negatieve gevolgen hebben voor een bedrijf.’

Als we de resultaten per sector bekijken, zien we dat in de meeste bedrijfstakken het gemiddeld aantal jaren werkervaring hoger ligt bij de failliete bedrijven dan in de actieve ondernemingen. Het grootste verschil zit in de sectoren informatie & communicatie, consultancy en onderwijs. ‘Deze bedrijfstakken zijn afhankelijk van snel veranderende informatie en trends. Ze hebben baat bij een jong en flexibel management’, besluit Anton.

De uitzondering is, opnieuw, de financiële sector. In lijn met de vorige conclusies blijkt dat ook meer werkervaring van het management hier een asset is. Niet alleen ligt het gemiddeld aantal jaren ervaring van het management hoger dan in andere sectoren -alleen vastgoed doet beter- het is de enige sector waar de gemiddelde werkervaring hoger ligt bij actieve bedrijven dan bij failliete ondernemingen.

Betrokkenheid bij faillissementen: een slecht voorteken

Persoonlijk

Er is een opvallend verschil tussen persoonlijke financiële geschiedenis van het management in actieve bedrijven en het management van failliete bedrijven. 2,2 procent van de bedrijven die failliet gingen, hadden werknemers die een persoonlijk bankroet hadden doorgemaakt. Bij de actieve bedrijven is dat slechts 0,2 procent. De meeste gevallen van een persoonlijk bankroet gevolgd door het faillissement van het bedrijf (waarin de respectievelijke personen werken) zien we in de horeca en de vastgoed-en transportsector.

Ook de tijd die is verstreken tussen het persoonlijk bankroet en de onderzochte periode in Antons onderzoek, blijkt relevant. Faillissementen in bedrijven volgen relatief snel op een eventueel persoonlijk bankroet van personen in het management. Bij actieve bedrijven zien we een tegenovergestelde trend: de periode tussen het persoonlijk faillissement en hun tewerkstelling in het bedrijf is veel groter. Managers die recent een persoonlijk bankroet hebben doorgemaakt, kunnen met andere woorden een risicofactor zijn voor bedrijven.collega's. Dit kan soms negatieve gevolgen hebben voor een bedrijf.'

Professioneel

Uit de onderzochte data blijkt dat personen die betrokken waren in een faillissement van een bedrijf, meer kans hebben om opnieuw in een faillissement

verwikkeld te raken. De leidinggevendenden van failliete ondernemingen zijn immers meer betrokken geweest in eerdere insolventies dan de leidinggevendenden van actieve bedrijven. Bij bedrijven die over de kop gingen, was 14 procent van de managers al eens betrokken in een eerder faillissement. Bij actieve bedrijven ligt dat cijfer op 2,4 procent.

Anton concludeert bovendien dat er sterke verschillen zijn al naargelang de sector. Personen die werken in financiële instellingen, informatie & communicatie of de vastgoedsector, zijn het vaakst betrokken geweest bij faillissementen. In de vastgoedsector was liefst 27,3 procent van alle managers uit de onderzochte failliete bedrijven betrokken bij minstens één faillissement. In de financiële sector en de informatie-en communicatiesector is dat respectievelijk 20 en 19,5 procent.

Als we de cijfers naast de PD-rating van de bedrijven leggen, zien we duidelijk een toename van de betrokkenheid bij eerdere faillissementen naargelang bedrijven een slechtere rating hebben. Bij ondernemingen met een C-rating, heeft 15,13 procent van de leidinggevendenden al eens een (professioneel) faillissement doorgemaakt.

'Deze trend kan verschillende oorzaken hebben', zegt Anton. 'Zo kunnen bepaalde personen steeds bewust kiezen om voor risicobedrijven te werken. Maar er zijn ook minder onschuldige verklaringen. Zo kunnen de individuen zelf aan de basis staan van het faillissement. Vast staat dat het een risicofactor is.'

Conclusie

'Voor mij persoonlijk is de meest opvallende uitkomst die omtrent gender', zegt Anton. 'Voor de bedrijven uit de databank van Graydon geldt duidelijk dat ze het meeste gebaat zijn bij een mix van mannen en vrouwen in het management. Op enkele sectoren na, verhoogt een uitsluitend mannelijk bestuur duidelijk de kans op een faillissement.'

Ook de conclusies rond werkervaring noemt Anton verrassend. 'Men verwacht dat meer ervaring van een manager automatisch een troef is voor een bedrijf. Van ervaren leidinggevendenden verwacht men betere resultaten omdat ze expertise en knowhow

hebben opgebouwd.' Uit de onderzochte data blijkt echter voor de meeste sectoren het tegendeel. 'Als we het gedrag van managers goed willen begrijpen en analyseren, moeten we rekening houden met hun irrationeel, vaak onbewust gedrag', besluit Anton. 'Zo speelt de graad van risico-aversie van personen een grote rol in de beslissingen die ze nemen.'

Iemand met veel zelfvertrouwen zal meer risico's nemen, wat kan leiden tot slechte beslissingen. Net zoals ook testosteron een rol speelt in de risico-aversie van een persoon, wat een verklaring kan zijn voor het feit dat mannelijke managers meer risico's nemen, zeker als het bestuur uitsluitend uit mannen bestaat.



Graydon Nederland
Hullenbergweg 250
1101 BV Amsterdam

T: 020 – 567 97 50
E: info@graydon.nl
www.graydon.nl