

UNIVERSITY OF TWENTE.



Bacheloropdracht

Kringloopbedrijf De Beurs

Internationalisering richting Duitsland

Stefan Kuiter

12/15/2014

Uitvoerend student: Stefan Kuiter

Begeleider De Beurs: M. Bijlsma

Eerste begeleider UT: Dr. R.A.M.G. Joosten

Tweede begeleider UT: Ir. H. Kroon

Wetenschapswinkel UT: A. van der Ham

Een onderzoeksrapport, als onderdeel van een Bacheloropdracht Technische bedrijfskunde, voor Kringloopbedrijf de Beurs. Betreffende een onderzoek naar de kansen tot uitbreiding/ samenwerking richting Duitsland.

Voorwoord

Voor u ligt een rapport ter afsluiting van het Bachelorprogramma Technische Bedrijfskunde van de Universiteit Twente. Het rapport bevat een uiteenzetting van een onderzoek, aangeboden door de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente, in opdracht van Kringloopbedrijf De Beurs. Hierin worden de kansen voor internationale/grensoverschrijdende uitbreiding en/of samenwerking richting Duitsland ten behoeve van de kringloopactiviteiten onderzocht.

Mijn eerste dankbetuiging gaat uit naar mijn begeleider van de universiteit Dr. R.A.M.G. Joosten en tweede begeleider Ir. H. Kroon.

Daarnaast wil ik mijn dank betuigen aan Marc Bijlsma, directeur van Kringloopbedrijf De Beurs en tevens mijn externe begeleider, en Anne van der Ham, van de Wetenschapswinkel Universiteit Twente, voor het aanbieden van de opdracht en de ondersteuning tijdens het proces.

Managementsamenvatting

In Duitsland zijn kringloopwinkels, in de vorm zoals wij die in Nederland kennen, nauwelijks te vinden. Toch is er sprake van een grote tweedehandsmarkt in Duitsland. Verkrijgen van tweedehands goederen verloopt in Duitsland vooral via internet, markten en de straat.

Volgens de visie van Kringloopbedrijf De Beurs, actief in de regio Twente, heeft deze vorm van kringloop een aantal nadelen en daarom zijn zij benieuwd naar de kansen om hun activiteiten uit te breiden naar Duitsland. In dit rapport zullen de mogelijkheden tot uitbreiding naar Duitsland onderzocht worden. Het doel van het rapport is beantwoording van de geformuleerde hoofdvraag: *“Welke mogelijkheden bestaan er voor Kringloopbedrijf De Beurs om de Duitse markt te betreden en wat is een juiste strategie tot uitvoering?”*. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het onderzoek verdeeld in een aantal stappen.

Allereerst is naar de huidige situatie gekeken, door het uitvoeren van een interne- en externe analyse.

In de interne analyse is onderzocht of er binnen de organisatie mogelijkheden bestaan om naar Duitsland uit te breiden en of deze te rechtvaardigen zijn. Uitbreiding naar Duitsland zal ten goede komen aan de hoofddoelen en visie van de stichting, namelijk: Het bevorderen van hergebruik van goederen, recycling, bewustwording van de kringloopgedachten, werkverschaffing en re-integratie van mensen die om wat voor reden dan ook niet aan het arbeidsproces mee kunnen doen. Daarnaast is uit de interne analyse gebleken dat aspecten als organisatie, cultuur en financiën geen blokkade vormen.

De externe analyse is gericht op de Duitse tweedehandsmarkt. Deze wijst er op dat er kansen liggen om de markt te betreden.

Op basis van de interne en externe analyses, zijn vervolgens een aantal alternatieven geformuleerd en beoordeeld aan de hand van een zogenaamde Multi Criteria Analyse. Hieruit komt naar voren dat, mits er animo is om te investeren, het oprichten van een nieuwe kringloopwinkel in de grensstreek de beste optie is. Hiervoor zijn twee goede opties voor de rechtsvorm mogelijk: een nevenvestiging (Zwiegniederlassung), of een GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung).

Tot slot zijn er een aantal aanbevelingen tot uitvoering gedaan:

- Informeren bij ervaringsdeskundigen naar advies tussen de keuze voor de rechtsvorm. Dit kan bijvoorbeeld bij een adviesbureau, notaris of andere bedrijven die in het verleden zijn

uitgebreid naar Duitsland.

- Het investeringskapitaal bij voorkeur uit een externe bron verkrijgen.
- Tijdig informeren naar mogelijkheden tot aangaan van samenwerkingscontracten met gemeenten en andere instanties.
- Zichzelf profileren door zich te onderscheiden van andere bestaande tweedehandsverkoop in Duitsland. Dit kan worden bereikt door over het algemeen vast te houden aan de huidige Nederlandse formules en deze in Duitsland door te voeren.
- In de beginfase nauwe samenwerking met de vestigingen in Nederland realiseren. Hierdoor kunnen onzekerheden opgevangen worden.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	1
2.	Doelstelling/ Probleemstelling	2
2.1	Aanleidingen tot het uitvoeren van het onderzoek:	2
2.2	Onderzoeksopzet	3
3.	Methodologie.....	5
3.1	Algemene Methodologie:	5
3.2	Beantwoording deelvragen.....	5
3.3	Onderzoeksmodel	8
4.	De huidige situatie van Kringloopbedrijf De Beurs intern.....	9
4.1	Interne analyse.....	10
4.1.1	Organisatie:	10
4.1.2	Cultuur:.....	11
4.1.3	Doelen en visie: Toekomstvisie van de organisatie.....	11
4.1.4	Bedrijfsstructuur: Hoe taken ingericht zijn ten behoeve van de doelen	12
4.1.5	Technologie: Faciliteiten en materieel	13
4.1.6	Werknemers: Kennis, vaardigheden, opvatting en doelen van het personeel	13
4.1.7	Bedrijfsprocessen en activiteiten:	13
4.1.8	Financiële positie:.....	14
5.	Analyse van de Duitse markt.....	17
5.1	Pestel analyse	17
5.1.1	Politiek.....	17
5.1.2	Economie:.....	18
5.1.3	Sociaal cultureel:	19
5.1.4	Environmental:	21
5.1.5	Legal:.....	22
5.2	Porters five	26
5.2.1	Suppliers:.....	26
5.2.2	Potential entrants:	26
5.2.3	Substitutes:	26
5.2.4	Buyers/ Klanten:	27
5.3	Swot analyse:.....	27

6.	Verschillende opties tot uitbreiding.....	29
6.1	De formulering van alternatieven.....	29
6.2	Gevoeligheidsanalyse.....	39
7.	Uitwerking gekozen alternatief	42
	Potentiële vestigingslocaties.....	42
	Werknemers.....	43
8.	Conclusies en aanbevelingen.....	46
8.1	Conclusies	46
8.2	Aanbevelingen.....	47
	Literatuurlijst.....	49

1. Inleiding

Kringloopwinkels zoals De Beurs, waarbij gebruikte spullen bij particulieren worden ingezameld of door particulieren zelf worden aangeleverd, indien nodig goederen gerepareerd worden en in de winkels verkocht worden, zijn er vrijwel niet in Duitsland. Er is in Duitsland meer sprake van materiaalhergebruik dan producthergebruik.

Toch lijkt er wel behoefte aan tweedehands goederen. Tweemaal per jaar wordt grofvuil aan de straat gezet, waarbij veel spullen worden opgehaald door mensen die ze toch goed kunnen gebruiken. Dit heeft een aantal nadelen kijkend naar de kringloopgedachte zoals De Beurs die hanteert. Zo verliezen bijvoorbeeld spullen waarde door slechte weersomstandigheden of ruwe omgang met de materialen, is er totaal geen garantie voor kwaliteit, ligt alles door elkaar en verspreid, en worden er geen nodige reparaties uitgevoerd. In Duitsland zijn vooral de markten waar tweedehandsspullen verkocht worden, de zogenaamde ‘Flohmärkte’, erg populair. Daarnaast heeft De Beurs aangegeven dat ook veel Duitsers uit de grensstreek naar Nederlandse kringloopwinkels komen. Dit geeft een eerste indicatie van vraag naar kringloopwinkels in Duitsland.

Kringloopbedrijf De Beurs is momenteel actief in de gemeenten Oldenzaal, Tubbergen, Losser en Dinkelland. Deze locaties liggen in de regio Twente, dicht bij de Duitse grens. De ligging vormt hierdoor een eerste geografische aanleiding voor de interesse in de Duitse tweedehandsmarkt. Daarom is ten aanzien van dit rapport onderzoek verricht naar de kansen/mogelijkheden met betrekking tot het betreden van de Duitse markt. Hierbij gaat het om het gebied in Duitsland, grenzend aan de Nederlandse regio Twente.

2. Doelstelling/ Probleemstelling

De initiële onderzoeksvraag vanuit Kringloopbedrijf De Beurs, zoals aangeboden bij de wetenschapswinkel van de Universiteit Twente, luidde als volgt:

De Beurs wil graag onderzoek laten uitvoeren naar de kansen voor grensoverschrijdende uitbreiding en/of samenwerking richting Duitsland ten behoeve van de kringloop.

In Overleg met Kringloopbedrijf De Beurs is de volgende probleemstelling, tot stand gekomen:

- **Hoofddoel:** Het vergroten van de kringloopactiviteiten van Kringloopbedrijf De Beurs en kringloopactiviteiten in het algemeen. Er is naast het belang van De Beurs dus ook een maatschappelijk belang. De maatschappelijke doelstelling bestaat uit een milieu- en werkverschaffingsdoelstelling.
- **Doelstelling onderzoek:** Onderzoeken welke mogelijkheden er voor De Beurs zijn voor internationalisering/samenwerking richting Duitsland. Er moet inzicht gegeven worden in de mogelijkheden voor Kringloopbedrijf De Beurs en bepaald worden welke strategie daar het beste bij past.

2.1 Aanleidingen tot het uitvoeren van het onderzoek:

In het jaarverslag van 2013 zijn een aantal doelstellingen opgenomen met betrekking tot uitbreiding en groei van De Beurs. De bestaande ophaalregio's in Nederland zullen worden uitgebreid en de Duitse grensstreek komt daardoor steeds dichterbij het marktgebied van De Beurs.

-Momenteel krijgt Kringloopbedrijf De Beurs meer goederen binnen dan het kwijt kan in de huidige winkels. Om plaats te kunnen bieden aan deze goederen en ze door te kunnen verkopen is daarom meer ruimte nodig. Het openen van een nieuwe winkel is daar een optie voor.

-Kringloopbedrijf De Beurs werkt momenteel samen met verscheidene Nederlandse partijen, zoals overheidsinstanties, met als doel kringloopactiviteiten te bevorderen. Om de Nederlandse kringloopgedachte te verspreiden wilt De Beurs weten welke mogelijkheden er zijn tot samenwerking met Duitse partijen. Fysieke aanwezigheid in Duitsland maakt het makkelijker zaken te doen met Duitse partijen, zowel juridisch en administratief, als

contactueel. Duitse klanten en partners zullen eerder voor een Duits bedrijf kiezen dan voor een Nederlands bedrijf (Twigt, 2008).

-Zoals eerder aangegeven is de geografische positie een belangrijke drijfveer voor de verkenning van de Duitse markt. Het afzetgebied van de kringloopactiviteiten ligt tegen de grens met Duitsland aan.

-Vanwege de hoge werkloosheid, aanpassingen in de wet die arbeidsparticipatie en re-integratie stimuleren, en bezuinigingen bij de gemeenten en WSW (Wet Sociale Werkvoorziening), ziet De Beurs mogelijkheden voor nieuwe samenwerkingsverbanden voor het plaatsen van mensen in (betaalde-) trajecten of gesubsidieerde arbeid. Uitbreiding richting Duitsland kan deze potentiële nieuwe werkverschaffing bedienen.

2.2 Onderzoeksopzet

Er is een gebrek aan kennis en inzicht en daarom is er sprake van een *kennisprobleem*. Een kennisprobleem is een beschrijving van de onderzoekspopulatie, de variabelen en, als het nodig is, de relaties die onderzocht worden (Heerkens & van Winden, 2012). Dit kennisprobleem kan beschreven worden in de vorm van een hoofdvraag en de daar bij behorende deelvragen.

Hoofdvraag en deelvragen

In overleg is tot de volgende hoofdvraag van het onderzoek gekomen:

“Welke mogelijkheden bestaan er voor Kringloopbedrijf De Beurs om de Duitse markt te betreden en wat is een juiste strategie tot uitvoering?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen eerst een aantal deelvragen worden beantwoord. De hoofdvraag is opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. Hoe is de huidige situatie van Kringloopbedrijf De Beurs?

Om de mogelijkheden tot uitbreiding goed in kaart te kunnen brengen, is het nodig een situatieschets te maken. Voor de beantwoording van deze deelvraag wordt een interne analyse uitgevoerd. De interne analyse gaat vooraf aan het bekijken welke mogelijkheden er zijn vanuit de organisatie (interne omgeving). In deze analyse worden alleen factoren besproken

die invloed kunnen hebben op hoofdzaak: Uitbreiding naar Duitsland. Uit de interne analyse volgt wat sterke en zwakke punten binnen de interne organisatie zijn.

2. Hoe is de huidige situatie op de Duitse markt?

In deze deelvraag wordt bekeken met welke omgevingsfactoren er rekening moet worden gehouden (externe omgeving), wanneer er wordt uitgebreid naar Duitsland. Uit deze externe analyse volgt waar kansen en mogelijkheden in de externe omgeving liggen.

3. Welke specifieke mogelijkheden tot internationalisering/samenwerking richting Duitsland zijn er te onderscheiden?

Met de verkregen kennis uit de eerste en tweede deelvraag kunnen alternatieve mogelijkheden tot uitbreiding naar Duitsland gezocht worden. In deze deelvraag worden de verschillende opties uiteengezet. Daarnaast worden er variabelen opgesteld, die het mogelijk maken de verschillende opties te kunnen vergelijken.

4. Welk alternatief biedt het meeste perspectief?

In deze deelvraag worden de verschillende alternatieven met elkaar vergeleken met behulp van een Multi Criteria Analyse (MCA). De variabelen die in de vorige deelvraag gecreëerd zijn worden meetbaar gemaakt, zodat een zogenaamde MCA uitgevoerd kan worden. In een MCA worden alternatieven op verschillende criteria met elkaar vergeleken en afgewogen. Door de scores te analyseren wordt de beste optie bepaald.

5. Hoe ziet het optimale alternatief er uit en wat is een juiste strategie tot uitvoering?

Hier wordt een alternatief gekozen op basis van de uitkomst van de MCA. Dit alternatief wordt vervolgens verder uitgewerkt en er wordt een strategie tot uitvoering bepaald.

Tot slot zullen conclusies getrokken worden en een aantal aanbevelingen gedaan worden.

Doel van het rapport

Het doel van het rapport is met behulp van technieken en analyses, zoals gedoceerd aangeboden in de Bachelor Technische Bedrijfskunde, een weloverwogen antwoord te geven op de hoofdvraag.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe antwoord op de deelvragen en de uiteindelijke hoofdvraag gegeven wordt. Er wordt vermeld welke werkwijzen en methoden gebruikt worden.

3.1 Algemene Methodologie:

De algemene structuur van de aanpak van het onderzoek zal geleid worden door het onderzoeksmodel Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP) (Heerkens & van Winden, 2012). ABP is een methode met een systemematische benadering van een probleem, waarbinnen creatieve uitstapjes mogelijk zijn. De 7 fasen van het ABP model zullen globaal gehanteerd worden, en binnen deze fasen zullen verscheidene modellen, technieken en methoden toegepast worden. De ABP zal dus een grove leidraad door het onderzoek vormen.

Omdat het onderzoek een kennisprobleem betreft, zal de onderzoekscyclus voor een kennisprobleem gebruikt worden. Deze onderzoekscyclus bestaat uit 8 fasen:

1. De doelstelling.
2. De probleemstelling.
3. De onderzoeksvragen.
4. Het onderzoeksontwerp.
5. De operationalisatie.
6. De metingen (het verzamelen van data).
7. Het verwerken van de data.
8. Het trekken van conclusies (beantwoording van de probleemstelling).

3.2 Beantwoording deelvragen

1. Hoe is de huidige situatie?

De eerste en tweede deelvraag, “Hoe is de huidige situatie van Kringloopbedrijf De Beurs?” en “Hoe is de huidige situatie van de Duitse markt”, vormen samen een algemene huidige situatie analyse en worden op dezelfde wijze beantwoord.

De analyse van de huidige situatie kan onderverdeeld worden in een externe en interne analyse. Externe factoren zijn krachten waarop het bedrijf geen invloed heeft en interne factoren zijn krachten waar het bedrijf wel invloed op kan uitoefenen.

Uit de interne analyse volgen sterke en zwakke punten van de organisatie zelf met betrekking tot uitbreiding naar Duitsland en uit de externe analyse volgen kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Een SWOT analyse is een methode om de organisatie's sterktes en zwaktes te vergelijken met de externe kansen en bedreigingen (Boddy, 2011). Hieronder zal volgen welke analyse methoden gebruikt zijn en wat deze inhouden.

Er zijn veel variabelen die invloed hebben op de beslissing van een strategie. Gevaar bestaat dat te veel variabelen leidt tot te veel informatie, waardoor de analyse te ingewikkeld/ onmogelijk gemaakt wordt (Boddy, 2011). Om de complexiteit te verkleinen wordt voor een gering aantal variabelen, die samen een compleet beeld geven van de situatie, de mate van invloed bepaald. Variabelen die een kleine tot geen invloed hebben op de beslissing worden buiten beschouwing gelaten.

Externe analyse

De externe krachten die invloed hebben op de organisatie kunnen worden geanalyseerd aan de hand van twee externe analysemethoden. De PESTEL methode en Porter's five forces model (Boddy, 2011).

PESTEL is een afkorting voor de termen: Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental en Legal. Per onderdeel wordt gekeken welke factoren een rol spelen bij de internationalisering naar Duitsland. De factoren worden geëvalueerd op impact op de internationalisatie plannen.

Porter's five forces model is een techniek voor het identificeren van de belangrijkste aspecten van de concurrerende omgeving. Ook hier wordt per 'Kracht' uit het model gekeken wat de impact is en het belang bepaald. De vijf krachten uit de concurrerende omgeving zijn: Suppliers, potential entrants, substitutes en buyers.

Het resultaat van deze twee externe analyse methoden is een overzicht van de kansen en bedreigingen die in de omgeving aanwezig zijn.

Interne analyse

De interne analyse wordt, net zoals bij de externe analyse, geleid door een aantal 'Krachten' die gezamenlijk de interne situatie van de organisatie beslaan (Boddy, 2011).

Deze aspecten worden ook weer beoordeeld op impact op de uitbreiding/samenwerking richting Duitsland. De aspecten waarnaar gekeken wordt zijn: Culture, objectives, structure, technology, people, business processes, finance.

SWOT

De letters uit de afkorting SWOT staan voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De analyse evalueert de sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen van een organisatie of project.

In de SWOT analyse worden de belangrijkste uitkomsten uit de interne en externe analyse samengevoegd en worden de kansen van de organisatie bepaald uit de combinatie van kansen uit de omgeving en sterke punten van de interne organisatie.



Figuur 1 Schematische weergave SWOT

2. Welke specifieke mogelijkheden tot internationalisering/samenwerking richting Duitsland zijn er te onderscheiden?

Deze deelvraag kan worden beantwoord door breed te zoeken naar alternatieven. De alternatieven zijn afhankelijk van de resultaten uit de analyse van de huidige situatie. De totstandkoming van alternatieven wordt ondersteund door een stappenmethodologie van de ABP methode (ABP). In zeven stappen worden mogelijke alternatieven gecreëerd en beoordeeld.

De stappen van deze methodologie zijn:

1. De beslissing beschrijven.
2. Het beslissingsproces vaststellen.
3. Criteria opstellen.
4. Criteria van een schaal voorzien.
5. Gewichten geven aan de criteria.

6. Alternatieven verzinnen of bestaande mogelijkheden gebruiken.
7. Alternatieven beoordelen (Heerkens & van Winden, 2012).

3. Welk alternatief moet gekozen worden?

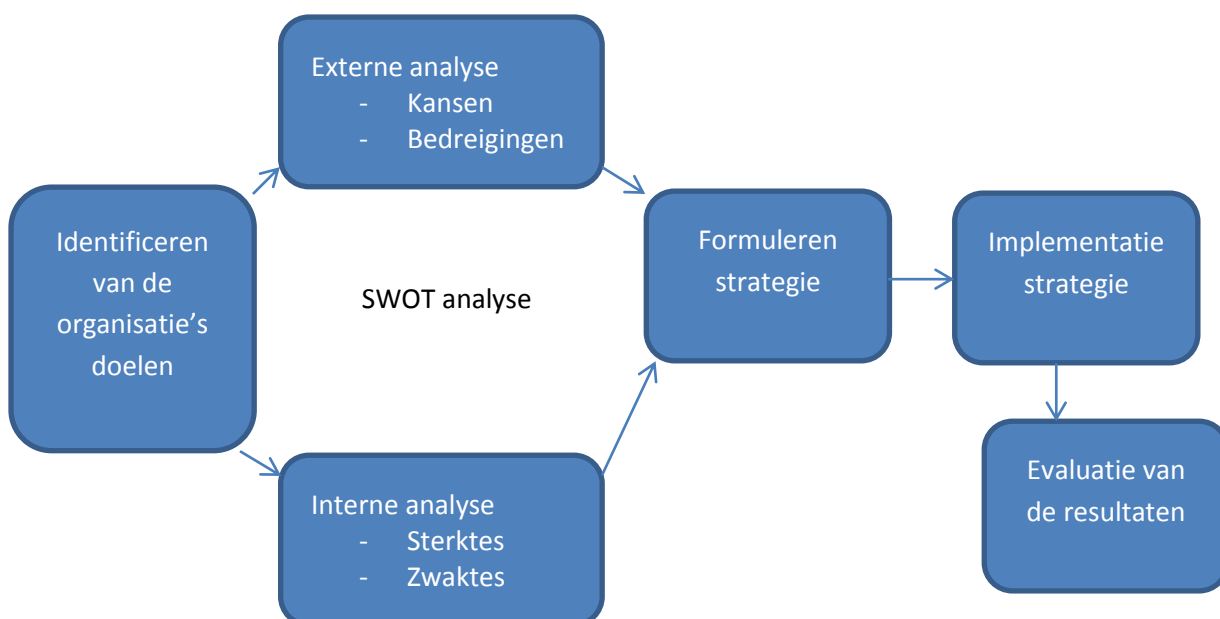
De aantrekkelijkheid van de alternatieven kan bepaald worden met behulp van een Multi Criteria Analyse (MCA). Er worden scores bepaald voor de variabelen waarop de alternatieven worden beoordeeld. Deze worden geschaald, gewichten worden toegekend en een gewogen gemiddelde geeft de eindscore. Afhankelijk van de uitkomsten uit eerdere deelvragen wordt de MCA methode bepaald. Dit wordt gedaan met behulp van de deterministische data analyse methode Simple Multi-Attribute Rating Technique, hierna aangegeven met de afkorting SMART (Wright, 2010).

4. Hoe ziet het optimale alternatief er uit en wat is een juiste strategie tot uitvoering?

De uiteindelijke keuze en uitwerking van het alternatief is nu nog onbekend en de uitvoering kan pas gepland worden zodra dit bekend is. Er valt bijvoorbeeld te denken aan specifieke plaatsbepaling, grootte en personeelswerving van een eventueel te openen vestiging in Duitsland.

3.3 Onderzoeksmodel

Schematisch kan de opzet van het onderzoek als volgt weergegeven worden:



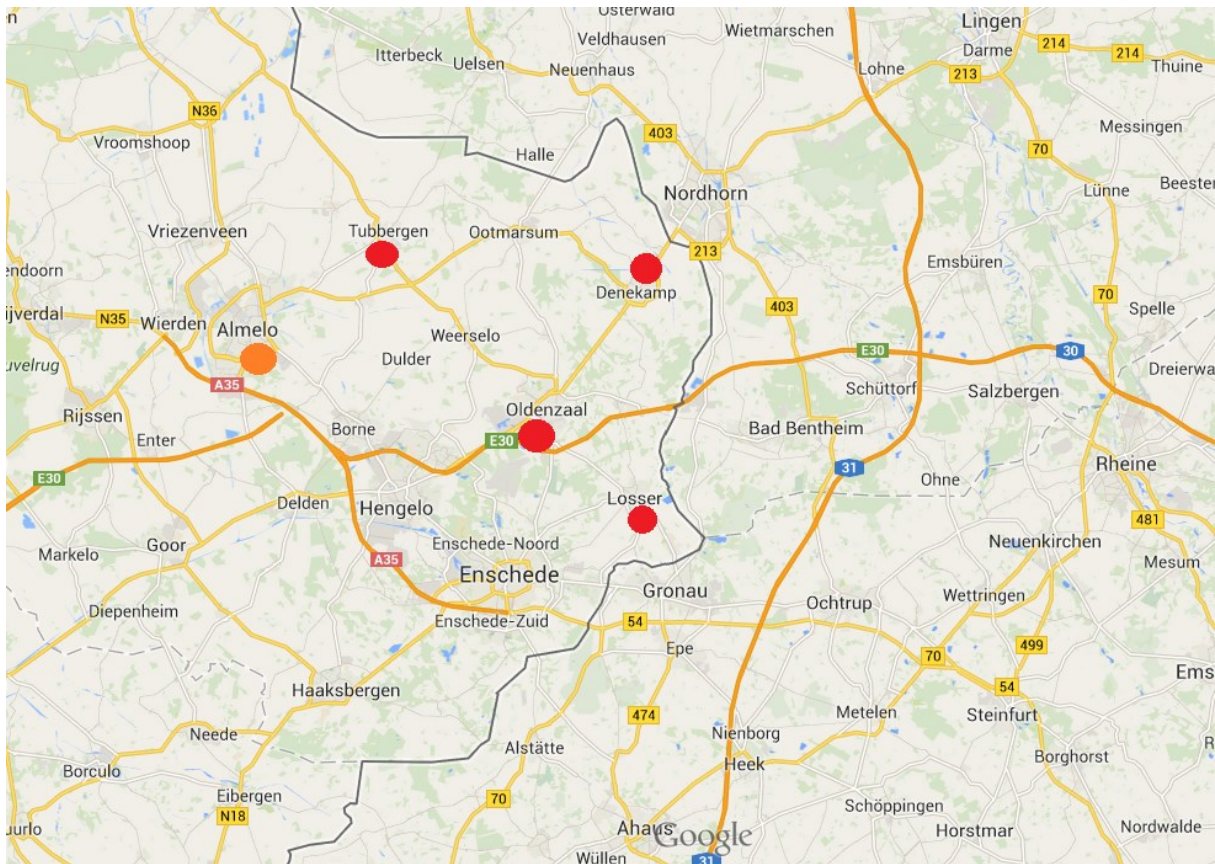
Figuur 2 schematische weergave: onderzoeksmodel

4. De huidige situatie van Kringloopbedrijf De Beurs intern

In dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag beantwoord worden. De eerste deelvraag luidt:

“Hoe is de huidige situatie van Kringloopbedrijf De Beurs?”

Om een goed beeld te krijgen van wat Kringloopbedrijf De Beurs voor organisatie is, zal allereerst een situatiebeschrijving van het bedrijf gemaakt worden. Dit gebeurt aan de hand van een interne analyse. Uit deze analyse zullen sterke en zwakke punten vanuit de organisatie op het vlak van eventuele uitbreiding naar Duitsland volgen.



Figuur 3 - Vestigingen (rood) , franchise partner (oranje)

Momenteel heeft De Beurs 5 winkels in de regio Twente: Oldenzaal, Denekamp, Losser, Tubbergen en Almelo.

De winkel in Almelo opereert onder de vlag van Kringloopbedrijf De Beurs, maar functioneert als aparte franchise. De geografische locaties van deze winkels zijn weergegeven in Figuur 3. Noordelijk en oostelijk grenst het gebied aan de Duitse grens. Zuidelijk van het marktgebied worden de gemeenten Enschede en Hengelo bediend door een ander

kringloopbedrijf. Uitbreiding van het marktgebied is dus mogelijk richting het westen en richting Duitsland. Dit rapport zal zich richten op de uitbreidingsopties richting Duitsland.

4.1 Interne analyse

De interne analyse wordt geleid door een aantal 'Krachten', die gezamenlijk de interne situatie van de organisatie beslaan. De krachten bestaan uit de cultuur, doelen, structuur technologie, mensen, activiteiten en financiën van de organisatie (Boddy, 2011). Gezamenlijk beschrijven deze krachten de interne organisatie.

De situatie van De Beurs op de verschillende aspecten wordt eerst beschreven en daarna beoordeeld op impact op de uitbreiding/samenwerking richting Duitsland.

4.1.1 Organisatie:

Rechtsvorm:

Kringloopbedrijf De Beurs is een Nederlandse stichting. Deze rechtsvorm wordt vaak gebruikt door organisaties die een bepaald sociaal of ideëel doel nastreven en daarvoor vermogen beschikbaar hebben.

Een stichting heeft geen leden, maar een bestuur. De stichting kan wel een onderneming hebben, waarbij de winst besteed wordt aan de doelen van de stichting, die opgenomen zijn in de akte bij oprichting. Dit betekent dat de rechtsvorm voor een eventuele vestiging in Duitsland ook een onderneming kan zijn.

Bestuurders van de stichting zijn niet in loondienst, maar ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden. De stichting kan wel personeel in dienst nemen. Bij De Beurs is dit ook het geval.

Aansprakelijkheid:

De stichting is een rechtspersoon. De bestuurders van de stichting zijn niet aansprakelijk voor de eventuele schulden, met uitzondering van een situatie van aantoonbaar wanbestuur of wanneer de stichting niet ingeschreven staat in het Handelsregister.

Belastingen:

Of een stichting BTW moet afdragen, hangt af van de specifieke situatie. Wanneer een stichting een onderneming heeft, moet vennootschapsbelasting betaald worden over de winst van de onderneming (Koophandel, 2014).

4.1.2 Cultuur:

De cultuur van een organisatie kan als volgt gedefinieerd worden: *“Een geheel van overtuigingen en waarden die beschrijven wat binnen de organisatie over het algemeen als goed of slecht beschouwd kan worden”* (Moore, 1991).

Beslissingen gemaakt door managers zullen beïnvloed worden door de cultuur zoals die aanwezig is binnen de organisatie. Daarom is het van belang de bedrijfscultuur te kennen, voor er een beslissing gemaakt wordt.

Een methode om de bedrijfscultuur te typeren is die van Charles Handy. Deze methode onderscheidt 4 typen bedrijfsculturen: Power-, role-, task- en personculture. Een ‘power culture’ is een cultuur waarin de activiteiten van mensen sterk beïnvloed worden door een dominante centrale figuur. In een ‘role culture’ worden de activiteiten van mensen sterk beïnvloed door duidelijke en gedetailleerde werkbeschrijvingen en andere formele tekens die aangeven wat er van hen verlangd wordt. Bij een ‘task culture’ ligt de focus van de activiteiten op het doen van de taak of project en niet zo zeer op de manier waarop. Als laatste is er de ‘person culture’ waarbij de uitvoering van de activiteiten sterk beïnvloed wordt door de eigen wens van de uitvoerders (Boddy, 2011).

De bedrijfscultuur van De Beurs kan het beste getypeerd worden als een ‘task culture’. Taken worden over het algemeen uitgevoerd door middel van samenwerking, toewijding en enthousiasme.

Daarnaast kan de cultuur van De Beurs gekenmerkt worden door de termen milieubewustheid, kringloopgedachte, werkverschaffing, participatie en re-integratie. Bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd met deze aspecten in het achterhoofd. Deze aspecten zijn dan ook van belang bij de keuzes die gemaakt worden bij eventuele uitbreiding.

4.1.3 Doelen en visie: Toekomstvisie van de organisatie

Stichting Kringloopbedrijf De Beurs is bij oprichting gebaseerd op de volgende drie doelstellingen:

1. Hergebruik van goederen, recycling en de bewustwording van de kringloopgedachte.
2. Werkverschaffing en re-integratie van mensen die om wat voor reden dan ook niet aan het arbeidsproces mee kunnen doen.
3. Een prettige winkel zijn voor mensen met een krappe beurs, verzamelaars en andere geïnteresseerden.

Toekomstvisie:

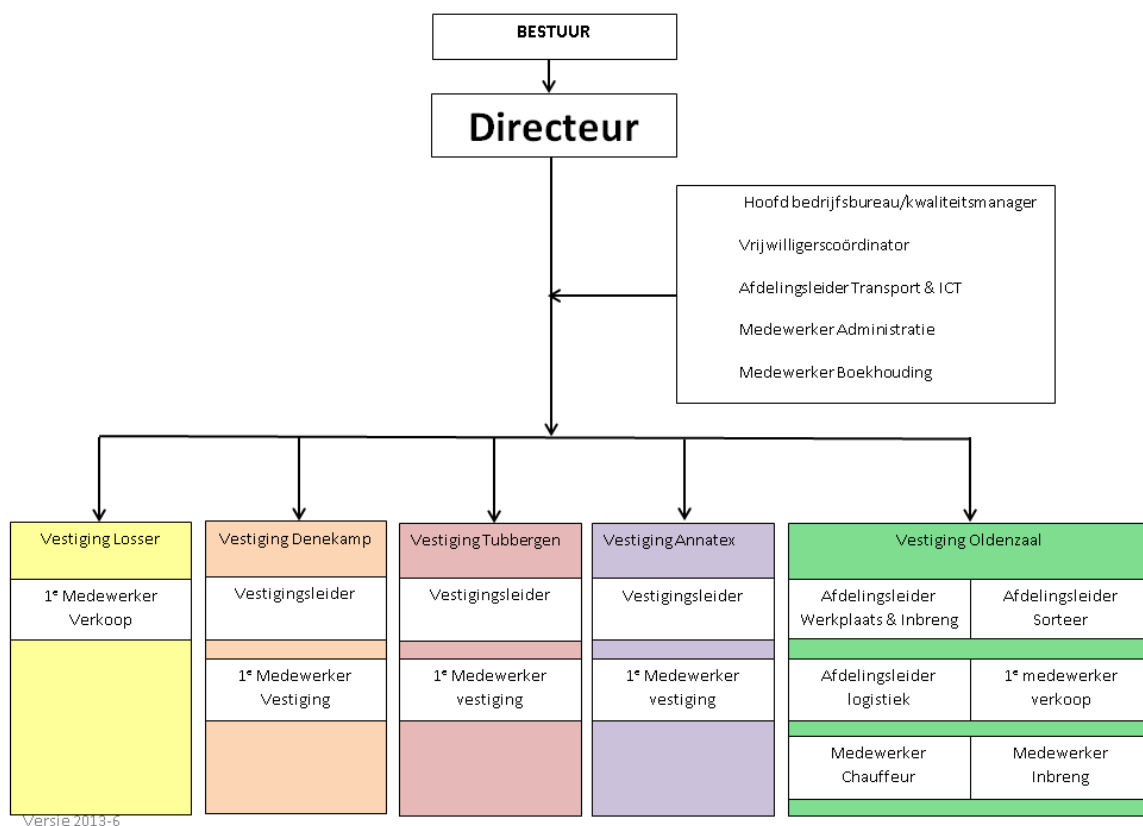
In het jaarverslag van 2013 is aangegeven dat het vergroten van de eerste doelstelling, “Hergebruik van goederen, recycling en de bewustwording van de kringloopgedachte”, een belangrijk doel voor de aankomende jaren is. Dit houdt in het: uitbreiding van winkels en uitbreiding van de algemene kringloopactiviteiten. Daarnaast heeft De Beurs aangegeven samenwerkingsverbanden met andere organisaties te willen uitbreiden. Samenwerking met Duitse partners is daarin een optie.

De doelstellingen en toekomstvisie zijn een belangrijk aspect in de keuze voor een uitbreidingsstrategie. Deze zullen dan ook een groot aandeel hebben in de bepaling van de gewichten van de variabelen in de MCA.

4.1.4 Bedrijfsstructuur: Hoe taken ingericht zijn ten behoeve van de doelen

Een bedrijfsstructuur geeft aan hoe taken ingericht zijn ten behoeve van de doelen. De structuur speelt een rol bij de implementatie van te kiezen alternatief tot uitbreiding.

Figuur 4 - Organigram Kringloopbedrijf De Beurs



Het organigram geeft een eerste indruk van de verdeling. Elke vestiging heeft zijn eigen vestigingsleider en eerste medewerker. Boven deze managers van de vestigingen staat de

directeur als leidinggevende, met daartussen nog een aantal coördinerende medewerkers en managers. Het bestuur van de stichting behoudt een controlerende functie.

De structuur van een bedrijf kan mechanisch of organisch zijn. Een mechanische structuur heeft als kenmerken dat er een hoge mate van specialisatie heerst, verantwoordelijkheid van personeel groot is en autoriteit gedetailleerd beschreven staat. De besluitvorming is bij deze vorm sterk gecentraliseerd (Burns & Stalker, 1961).

Bij een organische structuur wordt van werknemers verwacht dat ze samenwerken en initiatief nemen om problemen op te lossen. Taken en regelgeving zijn niet uitgebreid beschreven, waardoor er meer vrijheid in het uitvoeren van het werk is (Boddy, 2011).

De organisatiestructuur van De Beurs kan het beste getypeerd worden als een organische structuur. Ook is er sprake van een vrij informele sfeer op de werkvloer.

4.1.5 Technologie: Faciliteiten en materieel

De bedrijfsactiviteiten van De Beurs vereisen weinig technologie. Er zijn een aantal bussen, aanhangwagens en heftrucks voor het transport. De bussen zijn druk bezet en veel in gebruik, waardoor bij uitbreiding waarschijnlijk extra vervoersmiddelen benodigd zijn. Daarnaast maakt De Beurs gebruik van een informatiesysteem om personeelsgegevens bij te houden. Dit systeem is makkelijk door te voeren in een eventuele Duitse vestiging.

4.1.6 Werknemers: Kennis, vaardigheden, opvatting en doelen van het personeel

Bij De Beurs zijn werknemers met veel verschillende achtergronden werkzaam. De werknemersgroepen zijn onderverdeeld in de volgende groepen: medewerkers, vrijwilligers, stagiaires, taakstraffers, trajectwerkers en gedetacheerd personeel.

Door te werken met vrijwilligers, stagiaires en taakstraffers worden de personeelskosten laag gehouden en tegelijkertijd de werkverschaffingsdoelstelling uitgevoerd.

In totaal heeft De Beurs 181 werknemers, waarvan 20 vaste medewerkers, 111 vrijwilligers, 6 stagiaires, 1 taakstraffer, 40 trajectwerkers en 3 gedetacheerden. Dit zijn gegevens van eind 2013, waar de recente status vrijwel mee overeenkomt.

4.1.7 Bedrijfsprocessen en activiteiten:

De kringloopactiviteiten van De Beurs bestaan uit het ophalen van goederen, het opknappen/repareren van oude spullen, het verkopen en bezorgen van de tweedehands goederen, en

afvalwerking. Door uitvoering van deze taken zorgt De Beurs er voor dat medewerkers een redelijk inkomen gegarandeerd wordt en er plaats is voor vrijwillig werk.

Bijzondere aandacht bij uitvoering van de bedrijfsprocessen gaat uit naar het hergebruikt van goederen en de bewustwording met betrekking tot verspilling van grondstoffen.

4.1.8 Financiële positie:

Voordat er plannen voor uitbreiding gemaakt worden, is het van belang te financiële positie te bekijken. Uitbreidingsplannen moeten financieel gerechtvaardigd kunnen worden. Hierbij gaat het om de beschikbare financiële middelen en positie.

Bedrijfsresultaat:

Het resultaat over 2012 was negatief, €47.658. In 2013 was het resultaat wel positief, €14.257. Het negatieve resultaat over 2012 komt ten laste van een vervallen gemeentelijke vergoeding, die later weer terugkeerde. Deze afhankelijkheid en onzekerheid van geldstromen van buitenaf is ook een reden voor De Beurs om de liquiditeit hoog te houden.

Het is daarbij belangrijk te vermelden dat De Beurs een stichting is en daarom geen winstoogmerk heeft. Dit zijn dan ook geen verontrustende cijfers.

Om de financiële situatie verder te analyseren maken we gebruik van een aantal financiële ratio's die het risico en de liquiditeit meten.

4.1.8.1 Lange termijn risico:

Het lange termijn risico kan gemeten worden door de verhouding van lang vreemd vermogen te vergelijken met het eigen vermogen (lange termijn kapitaal).Echter is er geen lang vreemd vermogen aanwezig in het bedrijf. Het lange termijn risico op basis van deze ratio's is daarom nihil.

Het voorval uit 2012, waar een plotselinge verandering in een overeenkomst met de gemeente leidde tot een grote daling in inkomen voor De Beurs, laat echter zien dat politieke maatregelen een grote invloed kunnen hebben op de inkomsten van De Beurs. De politiek is daarom een risicopunt, die een effect kan hebben op de toekomstige financiële staat. Lange termijn overeenkomsten met gemeenten kunnen dit risico enigszins beperken. Daarnaast is het belangrijk de politieke trend te volgen om te kunnen anticiperen op mogelijke toekomstige veranderingen.

4.1.8.2 Korte termijn risico:

Hierbij kijken we naar de verhouding tussen de totale schulden en het eigen vermogen.

Full gearing ratio = totaal vreemd vermogen / (totaal vreemd vermogen + totaal eigen vermogen)

	2012	2013
Totaal VV	€ 101.346,00	€ 143.224,00
Totaal EV	€ 158.864,00	€ 172.777,00
Ratio	38,95%	45,32%

Rond de 40 procent van het totale vermogen is gefinancierd met vreemd vermogen. De Beurs is dus voor het grootste deel gefinancierd met eigen vermogen. Ook hier bestaat geen noemenswaardig risico.

4.1.8.3 Korte termijn liquiditeit:

Liquiditeit:

De liquiditeit geeft aan in hoeverre De Beurs in staat is om op korte termijn aan haar financiële plichten te voldoen. De 'current ratio' geeft aan in hoeverre dit het geval is.

Current ratio = vlottende activa / Kort vreemd vermogen

	2012	2013
Vorderingen	€ 44.542,00	€ 103.446,00
Liquide middelen	€ 203.564,00	€ 206.805,00
Totaal vlottende activa	€ 248.106,00	€ 310.251,00
Kortlopende schulden	€ 101.346,00	€ 143.224,00
Totaal vlottende activa	€ 101.346,00	€ 143.224,00
Liquideitsratio	2,45	2,17

Een liquideitsratio tussen de 1,5 en 2 wordt als gezond beschouwd (Drury, 2012). De Beurs zit hier ruim boven. Dit betekent dat er eigenlijk te weinig met de liquide middelen gedaan wordt. Deze hoge ratio is geen probleem, maar er liggen wel investeringskansen.

Solvabiliteit:

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre een onderneming aan haar financiële verplichtingen kan voldoen in geval van opheffing. De formule geeft de verhouding van eigen vermogen ten opzichte van vreemd vermogen.

Solvabiliteit = Eigen vermogen / Totaal vermogen * 100%

	2012	2013
Eigen vermogen	€ 158.864,00	€ 172.777,00
Totaal vermogen	€ 279.710,00	€ 335.501,00
Solvabiliteitsratio	56,80%	51,50%

Een solvabiliteitsratio van tussen de 25 en 40 procent is gangbaar om een bedrijf gezond te noemen (Drury, 2012). Ook hier zit De Beurs er weer ruim boven. Het vermogen bestaat voor het grootste deel uit eigen vermogen. Er is, kijkende naar de solvabiliteitsratio, daarom ruimte om te investeren met vreemd vermogen.

De uitgevoerde financiële analyse duidt op een gezonde financiële status. Het vermogen is voor het grootste gedeelte opgebouwd met eigen vermogen en er zijn geen langlopende schulden. Daarnaast is er ruim voldoende geld in kas. De ratio's bieden kansen om de financiële middelen beter te gebruiken en biedt goede kansen om te investeren in uitbreiding.

5. Analyse van de Duitse markt

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de tweede deelvraag:

“Hoe is de huidige situatie op de Duitse markt?”

De externe krachten die invloed hebben op de organisatie worden geanalyseerd aan de hand van twee externe analyse methoden. De PESTEL methode en Porter's five forces model (Boddy, 2011). Deze modellen geven samen een compleet beeld van omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op de keuze tussen mogelijkheden tot uitbreiding.

5.1 Pestel analyse

PESTEL is een afkorting voor de termen: Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental en Legal. Per onderdeel uit de PESTEL analyse wordt gekeken welke factoren een rol spelen bij de internationalisering naar Duitsland. De factoren worden geëvalueerd op impact op de internationalisatie plannen.

5.1.1 Politiek

Wanneer een vestiging in Duitsland opgezet wordt, is deze verplicht de winst uit dit filiaal via het Duitse belastingstelsel te voldoen. Het tarief van de winstbelasting in Duitsland is afhankelijk van de rechtsvorm van de organisatie.

Onderneming met rechtspersoonlijkheid:

De Duitse belasting voor een bedrijf met rechtspersoonlijkheid is opgebouwd uit drie onderdelen:

1. Omzetbelasting (Umsatzsteuer): Belasting op de verkoop van producten en diensten. Het BTW tarief in Duitsland bedraagt 17 procent voor het hoge tarief en 7 procent voor het lage tarief (ermäßigten Steuersatz). De verkoop van tweedehands goederen valt onder het hoge tarief van 17 procent.
2. Gewerbesteuer: Gemeentelijke bedrijfsbelasting. Dit belastingstarief verschilt per gemeente. Daarom is het belangrijk de tarieven op te zoeken voordat een locatie gekozen wordt. Landelijk ligt het gemeentelijke belastingstarief rond de 14 procent. Deze belasting is van toepassing op alle bedrijfsvormen (Rheinau, 2010).
3. Vennootschapsbelasting (Körperschaftsteuer) : De winstbelasting die betaald moet worden wanneer sprake is van een vennootschap. Deze bedraagt 15 procent.

Onderneming zonder rechtspersoonlijkheid:

Wanneer geen sprake is van een rechtsvorm met eigen rechtspersoon, is de inkomstenbelasting (Einkommensteuer) van toepassing. De inkomensbelasting moet per kwartaal betaald worden. In Duitsland is sprake van een progressief belastingssysteem, met een laagste schaaltarief van 15 en hoogste van 42 procent.

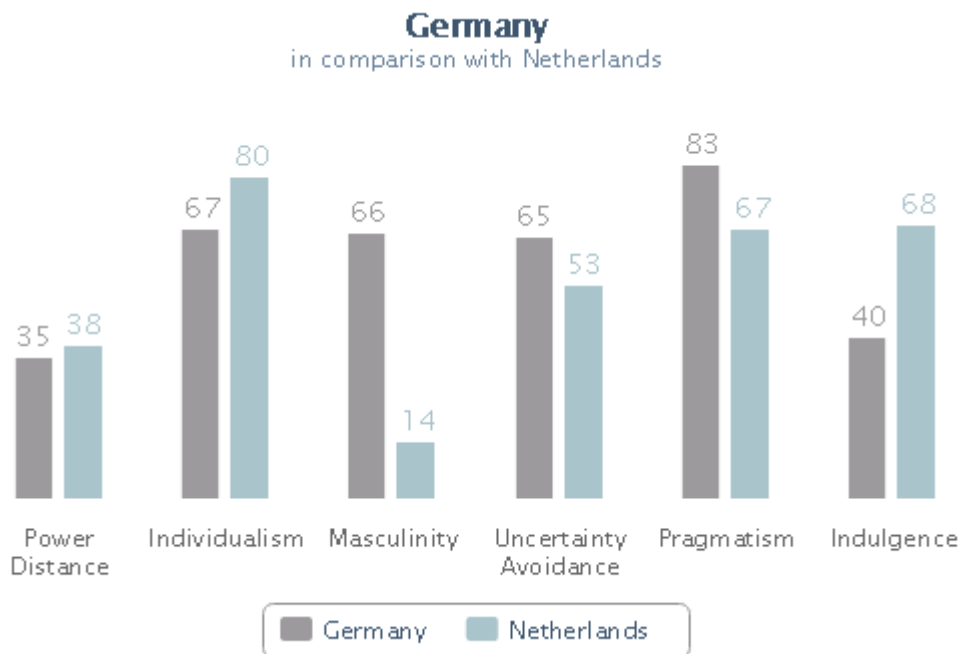
5.1.2 Economie:

De Duitse economie is de vijfde grootste ter wereld met een Bruto Binnenlands Product van 3.227 miljard (CIA, z.d.). Na een crisistijd met een lage economische groei en waarin de werkloosheid sterk steeg, is de Duitse economie weer in een stijgende lijn beland. De economische groei neemt toe en de werkloosheid neemt af. Het werkloosheidspercentage bedroeg in 2013 5,3 procent. Nederland had in 2013 een hoger werkloosheidspercentage; 8,3%.

Volgens het CIA factbook leeft 15,5 procent van de bevolking onder de poverty line (armoedegrens), in Nederland is dit percentage lager (9,1%). De interpretatie van dit getal verschilt per land, aangezien ieder land een andere standaard heeft voor de term poverty. De inflatie in 2013 was 1,6 procent voor Duitsland en 2,5 procent in Nederland. De commerciële bank lening rente bedroeg in datzelfde jaar 2,8 procent in Duitsland, tegen 2,3 procent in Nederland. Over het algemeen is het in Duitsland goedkoper om een lening bij de bank af te sluiten.

De tweedehandsmarkt in Duitsland neemt al jaren toe in omvang. De financiële crisis heeft geleid tot bewustwording van spaarzaamheid en hergebruik, waardoor steeds meer mensen tweedehands goederen zijn gaan kopen. Statistieken over de omzet van de tweedehandsmarkt worden niet goed bijgehouden, omdat dit moeilijk te traceren is. Daardoor is het moeilijk om de groei en grootte van de markt in cijfers uit te drukken (Müller, 2009).

5.1.3 Sociaal cultureel:



Figuur 5 - Zes dimensies van Hofstede (Hofstede)

Verschil in de cultuur van landen kan goed gemeten worden met behulp van de 6 dimensies van Hofstede. Aan de hand van de scores op deze 6 dimensies zal de cultuur geanalyseerd worden en vergeleken met de Nederlandse cultuur.

De 6 dimensies die Hofstede in zijn methode onderscheidt zijn:

Power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, pragmatism en indulgence. Wat men onder deze termen kan verstaan zal kort uitgelegd worden, waarna een analyse van de score van Duitsland volgt. Om de score in perspectief te zetten wordt deze vervolgens vergeleken met de score van Nederland.

Power distance: De mate waarin minder machtige mensen binnen organisaties en instituties in een land verwachten en accepteren dat macht niet gelijk verdeeld is.

Duitsland scoort op dit vlak laag (35). Dit duidt op medezeggenschap van werknemers in beslissingen van managers. Communicatie is direct en meetings komen vaak voor. Grote controle door management wordt niet gewaardeerd en leiderschap wordt alleen geaccepteerd als deze gegrond is. Er is weinig tot geen verschil met de score van Nederland. De organisatiestructuur zal voor een eventuele vestiging in Duitsland dus niet veel anders hoeven te zijn dan voor de huidige Nederlandse vestigingen.

Individualism: De mate van onderlinge afhankelijkheid die een maatschappij aanhoudt onder de mensen. De hamvraag is hierbij of mensen in de ik- of wij vorm denken. Deze factor geeft aan of de samenleving meer individualistisch of collectief ingesteld is.

Met een score van 67 is de Duitse gemeenschap redelijk individueel ingesteld. Loyaliteit is gebaseerd op persoonlijke voorkeur voor mensen en op verantwoordelijkheidsgevoel. Er is vrij direct contact en eerlijkheid gaat vaak boven verzwijging. Ondanks de hoge score van Duitsland is deze lager dan die van Nederland (80). De bedrijfscultuur van De Beurs (zoals eerder vermeld ‘task culture’) sluit hier goed op aan.

Masculinity: Hierbij gaat het om wat de mensen in het land motiveert; de wil om de beste te zijn (masculine), of houden van wat je doet (feminine). Een hoge score staat voor ‘masculine’ en een lage score voor ‘feminine’.

Duitsland scoort hier 66 punten, wat betekent dat Duitsland een ‘masculine’ samenleving is. Prestatie staat hoog in het vaandel en wordt van jongs af aan aangeleerd. Mensen leven om te werken en halen daar eigenwaarde uit. Van managers wordt verwacht dat ze assertief en besluitvaardig zijn. Nederland scoort hier totaal tegenovergesteld (14 punten). Ondanks dit grote verschil hoeft dit geen probleem te zijn. Kringloopbedrijf De Beurs heeft geen commerciële instelling en werknemers zullen zich daar bewust van zijn. Het is wel belangrijk dat managers bekend zijn met dit mogelijke verschil in instelling tussen Nederlanders en Duitsers.

Uncertainty avoidance: De mate waarin de mensen in een cultuur zich bedreigd voelen door onduidelijke of onbekende situaties en of ze opvattingen en instellingen hebben om deze te vermijden.

Met een score van 65 valt Duitsland onder de onzekerheidsmijdende landen. Systematisch te werk gaan wordt belangrijk gevonden. Op deze manier wordt geprobeerd fouten en onduidelijkheden te vermijden. Dit is ook terug te zien in de Duitse wetgeving, die zeer compleet en uitgebreid is. Expertise in het uitvoeren van taken is daarom belangrijk. Nederland scoort iets lager, 53 punten. Nederlanders vinden het vermijden van onduidelijke en onbekende situaties dus iets minder belangrijk, wat meer creativiteit in de uitvoering van activiteiten vereist. Het verschil in score lijkt niet significant groot genoeg om problemen op te leveren.

Pragmatism: Beschrijft hoe een maatschappij vasthoudt aan tradities uit het verleden, terwijl ze omgaan met de uitdagingen van de moderne tijd en de toekomst.

De hoge score van 83 duidt op een pragmatische aanpak. Tradities worden makkelijk veranderd naar de nieuwe situatie. Er wordt veel geïnvesteerd in resultaat voor de toekomst. Nederland scoort hier 67 punten, wat ook duidt op een pragmatische aanpak, maar wel in mindere mate dan Duitsland. Deze hoge score kan als positief gezien worden, kijkend naar de open houding voor verandering van de Duitse manier van recycling, wanneer deze als positief ervaren wordt.

Indulgence: De mate waarin de mensen in het land proberen hun verlangens en impulsen te beheersen.

De lage score van 40 wijst op een ingetogen aard van de samenleving. Er wordt weinig nadruk gelegd op de verlangens en vrije tijd van de mensen. Nederland (68) scoort hier beduidend hoger. Nederlanders hechten meer waarde aan het kunnen bevredigen van hun verlangens en impulsen.

De Nederlandse en Duitse cultuur lijken vrij veel op elkaar. Op masculinity en indulgence na is er vrij identiek gescoord. In Duitsland wordt meer waarde gehecht aan prestatie en persoonlijke verlangens, terwijl impulsen minder belangrijk worden bevonden. Bij de implementatie van het gekozen alternatief kan rekening gehouden worden met deze culturele verschillen.

5.1.4 Environmental:

Duitsland leidt de ranglijst van Europese landen op het gebied van recycling: 70 procent van het afval in het land wordt gerecycled. De Duitse bevolking is zich bewust van het belang van hergebruik en afvalbesparing. Er is veel regelgeving voor bedrijven op het gebied van uitstoot van afvalstoffen. Ook de consument wordt aangespoord afval te scheiden en energie te besparen. Zo is er in Duitsland bijvoorbeeld statiegeld op veel verpakkingsmiddelen en worden strenge eisen gesteld aan energiezuinigheid van producten (Trash Planet: Germany, 2014).

Het concept van een kringloopbedrijf zoals De Beurs hanteert zal goed aansluiten op het Duitse beleid.

5.1.5 Legal:

Belangrijke aspecten van de variabele Legal zijn de rechtsvormen voor een onderneming in Duitsland, het belastingstelsel en Arbeidsrecht.

5.1.5.1 Rechtsvormen

Net als in Nederland zijn de rechtsvormen in Duitsland onder te verdelen in twee categorieën: rechtsvormen die als rechtspersoon functioneren en rechtsvormen die als personenvennootschappen functioneren. Daarnaast bestaat er nog de Einzelfirma, de eenmanszaak.

Rechtsvormen die als rechtspersoon functioneren zijn als onderneming aansprakelijk te stellen door schuldeisers.

Rechtspersonen hebben een eigen vermogen als onderneming, wat betekent dat alleen aansprakelijkheid gesteld kan worden over het vermogen van de onderneming. Er zijn een aantal uitzondering hier op, zoals bijvoorbeeld in geval van aantoonbaar wanbestuur.

Wanneer wanbestuur aangetoond kan worden, kunnen ook de bestuurders met hun persoonlijke vermogen aansprakelijk gesteld worden. Naast dat dit bij een Duitse rechter aangetoond moet worden, is dit niet anders dan in Nederland.

Bij personenvennootschappen kunnen de eigenaren persoonlijk aansprakelijk worden gesteld door schuldeisers, ook met hun persoonlijke bezittingen.

Duitse rechtsvormen voor een onderneming die als rechtspersoon functioneren zijn: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaft (AG), rechtsfähige Verein en eingetragene Genossenschaft (eG).

Duitse rechtsvormen die personenvennootschappen vormen zijn: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), offene Handelsgesellschaft (OHG).

Tabel 1 - Overzicht rechtsvormen met afkorting en Nederlandse tegenhanger

Duitse rechtsvorm	Afkorting	NL tegenhanger
<u>Geen rechtspersoonlijkheid</u>		
Einzelfirma	-	Eenmanszaak
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	GbR	Maatschap
Offene Handelsgesellschaft	oHG	Vennootschap onder firma
Kommanditgesellschaft	KG	Commanditaire vennootschap
Mengvorm KG en GmbH	GmbH & CO. KG	-
Zwiegniederlassung	-	-
<u>wel rechtspersoonlijkheid</u>		
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	GmbH	Besloten vennootschap
Aktiengesellschaft	AG	Naamloze vennootschap
Unternehmergesellschaft mit beschränkte Haftung	UG / mini GmbH	Flex BV

Einzelfirma

Bij een eenmanszaak is de eigenaar van de onderneming met zijn gehele vermogen aansprakelijk voor de verbintenissen die hij aangaat. De winst die het bedrijf maakt wordt belast als inkomstenbelasting van de eigenaar.

De ondernemer valt niet onder de sociale verzekeringsplicht en is dus niet verplicht te betalen voor een pensioensregeling, ziekte en ziektekosten en werkloosheidsuitkering. Het is wel mogelijk om deze verzekeringen alsnog af te sluiten.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH

De meest voorkomende rechtsvorm in Duitsland en een tegenhanger van de Nederlandse BV.

De GmbH is een rechtspersoon met eigen vermogen, waardoor de bestuurders en eigenaren niet aansprakelijk zijn met hun persoonlijke eigen vermogen.

Het is voor een GmbH makkelijker om kapitaal aan te trekken, omdat kapitaal in de vorm van aandelen ingebracht is en geheel risicodragend als eigen vermogen fungeert. Leningen zijn daardoor makkelijker te verkrijgen. Schuldeisers kunnen namelijk eerst aanspraak maken op het ingelegde eigen vermogen van de onderneming en bij faillissement komen de aandeelhouders als laatste aan de beurt bij uitkering van de restwaarde.

De winst van een GmbH wordt belast door de Körperschaftssteuer (in Nederland vennootschapsbelasting). In Duitsland geldt hiervoor een belastingpercentage van 15 procent, een stuk lager dan de Nederlandse 35 procent. Normaliter is deze belasting een stuk lager dan

wanneer de onderneming geen rechtspersoon zou zijn en de winst onder de normale inkomensbelasting zou vallen. De hoogste inkomensbelastingsschijf in Duitsland is 45 procent.

Unternehmensgesellschaft mit beschränkter haftung, UG (mini GmbH)

De wetwijziging MoMiG heeft een variant van de GmbH mogelijk gemaakt, waarbij geen minimum startkapitaal is. Er ontstaat een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Net zoals de GmbH heeft deze bedrijfsvorm een eigen rechtspersoon. De rechtsvorm krijgt de naam UG (Unternehmensgesellschaft mit beschränkter haftung), ook wel mini GmbH genoemd. Doordat er minder eigen vermogen in de organisatie zit zal het moeilijker zijn vermogen aan te trekken.

Jaarlijks moet een kwart van de winst worden gereserveerd totdat het eigen vermogen gegroeid is tot €25.000,-. Vanaf dit moment verandert de onderneming van rechtsvorm: de UG wordt een GmbH. Vanaf dit moment mag de naam van GmbH gevoerd worden.

Andere verschillen met de GmbH. Er mag bij de oprichting niet in natura worden ingelegd en het startkapitaal moet volledig worden gestort, waar dit bij een GmbH een minimum van 50 procent bedraagt.

Offene Handelsgesellschaft, oHG

Zoals we in Nederland de vennootschap onder firma kennen is er in Duitsland de oHG. Een oHG kan opgericht worden door twee of meerdere natuurlijke- of rechtspersonen. Een overeenkomst tussen deze personen maakt een firma. Bij deze vorm is geen startkapitaal nodig en de winst wordt belast door middel van inkomstenbelasting. Alle vennoten zijn persoonlijk aansprakelijk te stellen.

Aktiengesellschaft, AG

De Aktiengesellschaft is de Duitse variant van de Nederlandse naamloze vennootschap. De Aktiengesellschaft is, mede vanwege de vrije verhandelbaarheid van aandelen, vooral geschikt voor grote ondernemingen die veel kapitaal nodig hebben. Dit is voor De Beurs geen interessante optie.

Kommanditgesellschaft, KG

De KG is een speciale soort oHG. Hierbij is één van de vennoten geheel persoonlijk aansprakelijk en een ander voor een beperkt bedrag persoonlijk aansprakelijk. Wanneer deze persoon met beperkte aansprakelijkheid het deel waarvoor hij of zij aansprakelijk gesteld kan

worden heeft ingelegd, vervalt zijn persoonlijke aansprakelijkheid. De Nederlandse tegenhanger hiervan is de Commanditaire vennootschap.

Ook hier geldt dat de winst uit de onderneming belast wordt onder de inkomensbelasting voor de vennoten, en zijn sociale verzekeringen niet verplicht.

Duits filiaal

Het is mogelijk als Nederlands bedrijf een Duits filiaal op te richten. Dit is een makkelijke eerste stap om de Duitse markt te betreden. De Duitse term voor een filiaal van een buitenlandse onderneming is ‘Zweigniederlassung’; een nevenvestiging. Van hieruit kunnen de bedrijfsactiviteiten van de onderneming in Duitsland worden uitgevoerd.

Het filiaal is juridisch gezien niet zelfstandig, maar een onderdeel van de hoofdvestiging in het land van herkomst. De bedrijfsleiding en boekhouding moet wel in bepaalde mate zelfstandig geregeld worden. Investerings en ander beheer van vermogen wordt vanuit de hoofdvestiging bepaald. De hoofdvestiging wijst vermogen toe aan het filiaal en de hoofdvestiging is de juridische rechtspersoon. Eventuele schuldeisers kunnen zich dus beroepen op de rechtspersoon, de hoofdvestiging.

Het filiaal moet ingeschreven worden in het Duitse handelsregister. De Naamgeving van het filiaal voor de Beurs zal dan kunnen zijn: Stichting Kringloopbedrijf de Beurs, Zweigniederlassung Deutschland.

Vaak worden deze filialen nadat het bedrijf vertrouwd is met de Duitse markt omgezet naar een andere rechtsvorm, meestal de GmbH.

Over de winst die in Duitsland is behaald, moet Duitse winstbelasting betaald worden. Deze belasting bestaat uit een aantal componenten: Vennootschapsbelasting + Solidaritätszuschlag + gemeentelijke belasting (Gewerbesteuer). Samen komt dit uit op ongeveer 30 procent.

Werknemers

Net als in Nederland gelden in Duitsland een aantal verplichte sociale werknemers verzekeringen. Dit zijn: Ziekteverzekering (krankenversicherung), zorgverzekering (Pflegeversicherung), pensioenverzekering (Rentenversicherung), ongevallenverzekering (Unfallversicherung) en werkloosheidsverzekering (Arbeitslosenversicherung). Werknemer en werkgever nemen hierbij, met uitzondering van de ongevallenverzekering die geheel door de werkgever betaald wordt, ieder de helft van de kosten voor hun rekening.

In Duitsland geldt momenteel geen wettelijk minimumloon, maar in 2015 wordt dit wel ingevoerd. Begin 2014 is hierover een akkoord bereikt in het Duits parlement. Het wettelijk minimumloon is bepaald op 8,50 euro. (Spijkerman, 2014)

5.2 Porters five

Porter's five forces model is een techniek voor het identificeren van de belangrijkste aspecten van de concurrerende omgeving. Ook hier wordt per 'Force' uit het model gekeken wat de impact is en het belang bepaald.

5.2.1 Suppliers:

Onder het kopje suppliers valt de onderhandelingspositie van de leveranciers. De leveranciers van De Beurs zijn de mensen die hun spullen aan de winkel afgeven. Dit kunnen ze om verschillende redenen doen. Meestal gebeurt dit uit sociaal oogpunt. Als mensen de spullen zelf niet meer nodig hebben of niet meer gebruiken, dan kunnen ze er iemand anders nog blij mee maken. Er is de keuze tussen weggooien, zelf verkopen of in de kringloop brengen. Je zou kunnen zeggen dat de positie van de mensen die hun spullen aan De Beurs geven een machtspositie is. Zij bepalen of De Beurs wel of geen goederen ontvangt.

Momenteel krijgt De Beurs echter meer goederen binnen dan dat ze kwijt kan. Dit is een reden om aan te nemen dat het met de levering van goederen wel goed zit. Er moet wel bekendheid met de mogelijkheid tot afgeven in Duitsland gecreeërd worden.

5.2.2 Potential entrants:

Bij potential entrants gaat het er om hoe makkelijk en aannemelijk het is dat er nieuwe concurrentie komt. De stabiliteit van De Beurs en de evolutie van de tweedehandsgoederen markt over de jaren heen, wijst hiervoor niet op problemen die zouden kunnen ontstaan door potentiële nieuwe bedrijven die hetzelfde gaan doen.

5.2.3 Substitutes:

Onder substituten kunnen we verstaan: vervangende mogelijke kanalen die hetzelfde voor de klant kunnen leveren. Er zijn op dit moment redelijk veel verschillende kanalen die de tweedehandsmarkt bedienen en deze zijn op te delen in vier grote groepen:

1. Vlooiemarkten: In Duitsland zijn veel vlooiemarkten die populair zijn en waar veel tweedehandsgoederen worden verkocht.

2. Grofvuil: Twee keer per jaar wordt het grofvuil opgehaald, waar veel Duitsers spullen aan straat zetten. Veel van deze spullen worden vervolgens gratis van de straat geplukt.
3. Online verkoop: Een zeer groot deel van de tweedehands goederen wordt via internet verhandeld.
4. Tweedehandswinkels: Er zijn in Duitsland ook gewone tweedehandswinkels waar spullen doorverkocht worden.

De Beurs zal klanten naar zich toe moeten trekken door zich te onderscheiden van deze genoemde substituten.

5.2.4 Buyers/ Klanten:

Een ander aspect van de concurrerende omgeving is de macht van de kopers. Net als bij het aspect van de leveranciers ligt ook hier de macht bij de koper. Er zijn veel substituten aanwezig en de klant heeft de keuze waar hij zijn tweedehands spullen koopt en hij kan snel veranderen van koopplatform. Het is dan ook op dit vlak belangrijk dat De Beurs zich onderscheidt van deze substituten.

5.2.4.1 Conclusie Porters Five

Op basis van de analyse van de concurrerende omgeving kan gezegd worden dat de macht van leveranciers en klanten erg groot is. De Beurs zal zich dan ook moeten onderscheiden van substituten om succesvol te kunnen zijn. Een van de doelen van De Beurs is het zijn van prettige winkel voor mensen met een krappe beurs, verzamelaars en andere geïnteresseerden. Door het in Duitsland verwezenlijken van dit doel, kan De Beurs ook in Duitsland succesvol zijn.

5.3 Swot analyse:

In de SWOT analyse worden de belangrijkste uitkomsten uit de interne en externe analyse samengepakt en worden de kansen van de organisatie bepaald uit de combinatie van kansen uit de omgeving en sterktes van de interne organisatie.



Uit de interne analyse valt te concluderen dat er veel mogelijkheden binnen de organisatie liggen. De optie tot uitbreiding en groei is dan ook te onderbouwen vanuit de interne kijk op de organisatie. Uitbreiding naar Duitsland is in overeenstemming met de doelen en visie van de stichting. Het leidt tot een vergroting van kringloopactiviteiten en werkgelegenheid, die participatie en re-integratie in kan vullen. Financieel gezien is het bedrijf erg gezond en de financiële situatie brengt ook mogelijkheden om te investeren. Enig risico is toe te delen aan eventuele politieke veranderingen, waarin bijdragen van gemeenten in negatieve zin zouden kunnen veranderen. Daarom is het van belang dat financiële reserves, zoals die nu gehanteerd worden, niet komen te vervallen en misschien wel vergroot worden.

6. Verschillende opties tot uitbreiding.

Op basis van de resultaten uit de interne en externe analyse, worden in dit hoofdstuk alternatieven gepresenteerd voor de uitbreiding naar Duitsland. Er zal dus antwoord worden gegeven op de derde deelvraag die luidt:

“Welke specifieke mogelijkheden tot internationalisering/samenwerking richting Duitsland zijn er te onderscheiden?”

6.1 De formulering van alternatieven

De totstandkoming van alternatieven wordt ondersteund door een stappenmethodologie van de ABP methode (ABP). In zeven stappen worden mogelijke alternatieven gecreëerd en beoordeeld.

De stappen van deze methodologie zijn:

1. De beslissing beschrijven
2. Het beslissingsproces vaststellen
3. Criteria opstellen
4. Criteria van een schaal voorzien
5. Gewichten geven aan de criteria
6. Alternatieven verzinnen of bestaande mogelijkheden gebruiken
7. Alternatieven beoordelen (Heerkens & van Winden, 2012).

Hierna zullen de 7 stappen, zoals deze zijn uitgevoerd, beschreven worden.

1. De beslissing houdt in: De optie kiezen die het meeste bijdraagt en aansluit aan de doelstellingen en toekomstvisie van De Beurs, zoals die beschreven staan in Hoofdstuk 1. Eisen hieraan zijn dat de optie financieel en juridisch haalbaar zijn. Ook moet het plan goed te implementeren zijn.
2. De uiteindelijke beslissers van de uitvoering en eventuele implementatie in de praktijk, zijn de leden van de raad van bestuur van Kringloopbedrijf De Beurs, waaraan dit rapport voorgelegd zal worden. In dit rapport zal echter de beste optie gekozen door de student uitvoerder van het onderzoek en de opdrachtgever Marc Bijlsma, directeur van vestiging Oldenzaal.

Om een keuze te kunnen maken tussen de alternatieven, zullen deze vergeleken worden aan de hand van een Multi Criteria Analyse (MCA). Hierbij worden criteria opgesteld waaraan gewichten worden toegekend. De gewichten beschrijven het belang van de criteria voor De Beurs.

Het belang van de criteria wordt bepaald aan de hand van de invloed op de doelstellingen, die vooraf zijn opgesteld. De criteria worden vervolgens meetbaar gemaakt, zodat scores toegekend kunnen worden. De keuze voor het beste alternatief is het alternatief met de hoogste eindscore in de MCA.

3. Voordat oplossingen worden bedacht moeten criteria opgesteld worden. Deze criteria beoordelen het effect van de alternatieven. Criteria worden bepaald op verwachtingen wanneer deze van tevoren moeilijk vast te stellen zijn.

Tabel 2 - Lijst van criteria en bijbehorende attributen

Criteria	Attributen
Juridisch	Hoeveelheid/moeilijkheid administratieve bezigheden
Kosten	Investeringskosten
	Jaarlijke kosten
	Terugverdiëntijd
	Belastingen
Werkverschaffing	Aantal beschikbare nieuwe werkplekken
Kringloopgedachte	Bijdrage aan recycling
Risico	Risico van de investering
Nabijheid Nederland	Afstand tot de hoofdvestiging

4. Per criterium moet bepaald worden hoe belangrijk dit is bij de keuze voor het optimale alternatief. In overleg tussen student en Marc Bijlsma is gekomen tot de volgende volgorde van belang van de criteria:

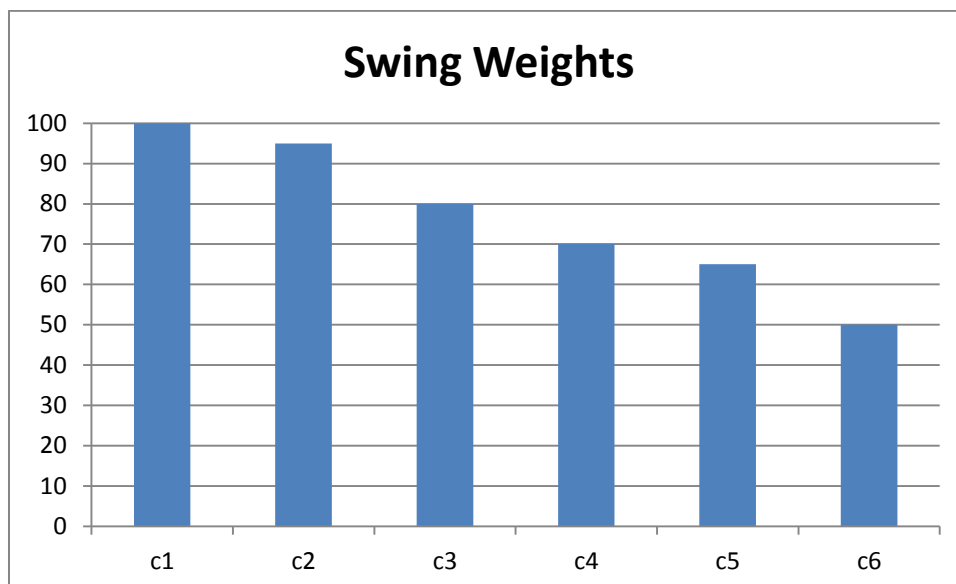
1. Kosten
2. Risico
3. Juridisch
4. Werkverschaffing
5. Toename kringloop
6. Nabijheid

Daarna is gekeken naar de onderlinge mate van urgentie voor deze criteria. Aan de hand hiervan worden de gewichten toegekend. Dit gebeurt aan de hand van zogenaamde ‘Swing

weights'. Het belangrijkste criterium krijgt hierbij een gewicht van 100. Het op één na belangrijkste criterium krijgt daarna een waarde die aangeeft hoe belangrijk de stap van de slechtste situatie voor dat criterium naar de beste situatie is, ten opzichte van de verandering van de beste naar de slechtste situatie van het hoogst geplaatste criterium. Dit ziet er als volgt uit:

	Criterium	Swing weight
c1	Kosten	100
c2	Risico	95
c3	Juridisch	80
c4	Werkverschaffing	70
c5	Toename kringloop	65
c6	Nabijheid	50

Figuur 6 - criteria en de bijbehorende gewichten



Figuur 7 - Fuguurlijke weergave van de swing weights

Dit betekent dat een verandering van de slechtste situatie voor het risico van de investering naar de beste situatie voor het risico van de investering, 80 procent zo belangrijk is bij het nemen van de beslissing als de verandering van de slechtste naar de beste situatie voor het kostencriterium. Dit zelfde principe geldt voor de scores van de overige criteria.

Om met de gewichten te kunnen rekenen moeten deze nog genormaliseerd worden.

De genormaliseerde gewichten, afgerond op twee decimalen, voor de criteria zijn dan:

	Criterium	Swing weight	Genormaliseerd gewicht
c1	Kosten	100	0,22
c2	Risico	95	0,21
c3	Juridisch	80	0,17
c4	Werkverschaffing	70	0,15
c5	Toename kringloop	65	0,14
c6	Nabijheid	50	0,11

Figuur 8 - De genormaliseerde gewichten van de criteria

Omdat het criterium Kosten bestaat uit verschillende subattributen worden de subattributen ook onderworpen aan de Swing Weights methode. Het totale gewicht van deze subattributen staat gelijk aan het gewicht van het kosten criterium. De gewichten zijn ook hier weer afgerond op twee decimalen.

	Attribuut kosten	Swing weight	Genormaliseerd gewicht
a1	Investeringskosten	100	0,34
a2	Terugverdiëntijd	80	0,28
a3	Jaarlijke kosten	60	0,21
a4	Belastingen	50	0,17

Figuur 9 - De genormaliseerde gewichten van de subattributen van het criterium 'kosten'

5. Formulering van verschillende alternatieven:

Met de interne en externe analyse in gedachten zijn een aantal mogelijke alternatieven opgesteld:

Een eerste logisch alternatief is het oprichten van een winkel in Duitsland. Omdat er veel verschillende opties voor deze rechtsvorm zijn, zal eerst een selectie van rechtsvormen die het meest bruikbaar zijn gemaakt worden. De meest voor de handliggende keuze is die voor de GmbH of de nevenvestiging. Deze rechtsvormen hebben de voorkeur om verschillende redenen. De belangrijkste is dat de oprichter(s) bij deze rechtsvormen niet met hun persoonlijke vermogen aansprakelijk gesteld kunnen worden. Een nadeel van de GmbH zou kunnen zijn dat er een minimum kapitaal van 25.000 euro ingelegd moet worden, maar aangezien het investeringsbedrag voor een winkel geschat wordt op 40.000euro valt dit aspect weg. De GmbH heeft als voordeel dat ze stabiliteit uitstraalt. De nevenvestiging is daarentegen een makkelijkere eerste stap om op te starten.

A1. De oprichting van een winkel in Duitsland met de rechtsvorm GmbH.

Met het openen van een winkel in Duitsland wordt de Duitse markt direct betreden. Een goede eerste stap zou het opzetten van een winkel ter grootte van de winkel in Tubbergen zijn. De huidige activiteiten verricht door De Beurs kunnen zo uitgebreid en ingevoerd worden in de Duitse winkel. Deze optie onderscheidt zich door de rechtsvorm, namelijk een GmbH.

A2. De oprichting van een winkel in Duitsland als nevenvestiging.

Dit alternatief verschilt op één vlak met het eerste alternatief, namelijk de rechtsvorm. Hierbij is de nieuwe winkel in Duitsland een filiaal van de Nederlandse hoofdvestiging.

A3. Verkopen vanuit Nederland aan Duitsland via een internet webshop.

Een optie om de verkoop te bevorderen is door het verkopen via een webshop. Een webshop op een Duits webadres kan gebruikt worden om de Duitse consumentenmarkt te bedienen. Door middel van foto's, prijs en specificaties van de goederen op de website kunnen consumenten thuis het aanbod bekijken en bestellen. Dit concept zou nog uitgebreid kunnen worden door aanvragen voor het ophalen van goederen online aan te kunnen regelen. Dit alternatief vereist een goede marketing strategie om Duitse consumenten te attenderen op de aanwezigheid van de webshop. Daarnaast moeten opties als de te bepalen afleverregio en ophaalregio bepaald worden, aangezien de tweedehands goederen vanuit bestaande vestigingen in Nederland komen.

A4. Samenwerking met een Duitse partner.

Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met Duitse partijen kan de Duitse markt betrokken worden. De optie die hier bekeken wordt, is het samenwerken met een Duitse partner in de tweedehandsverkoop. Dit kan op dezelfde manier als de status van de winkel in Almelo, die onder de vlag van Kringloopbedrijf De Beurs als franchise fungeert. Er zijn in Duitsland al wel winkels die tweedehands goederen verkopen. Door een samenwerking aan te gaan kan gezamenlijk het grensgebied bedient worden.

6. In deze stap worden de alternatieven gescoord op de criteria. Tabel 3 bevat de schattingen van de waarden voor de alternatieven op de attributen.

Tabel 3 - Tabel met schattingen van scores op de attributen.

criteria	Attributen	Methode	A1. GmbH winkel	A2. Nevenvestiging winkel	A3. Webshop	A4. Duitse partner
Juridisch	Administratieve bezigheden	Direct rating	Veel	minder	weinig	weinig
Kosten	Investeringskosten	Value function	€40.000	€40.000	€5.000	0
	Jaarlijkse kosten	Value function	€70.000	€70.000	€5.000	€5.000
	Terugverdiëntijd	Value function	4 jaar	4 jaar	Onbekend	Onbekend
	Belastingen	Value function	Duitse belastingen	Duitse belastingen	Nederlandse belastingen	Nvt.
Werkverschaffing	# beschikbare nieuwe werkplekken	Value function	10-15	10-15	2	2
Kringloopgedachte	De bijdrage aan recycling	Direct rating	Hoog, zelfde aantal als in tubbergen	Hoog, zelfde aantal als in Tubbergen	Onbekend, waarschijnlijk minder	Gemiddeld
Risico	Risico van de investering	Direct rating	Hoog	Middelhoog	Laag	Laag
	Juridische risico's/ aansprakelijkheid	Direct rating	Eigen rechtspersoonlijkheid	Hoofdvestiging rechtspersoon	Nvt.	Nvt.
Nabijheid	Afstand tot dichtbijzijnde vestiging in Nederland	Value function	15-25km	15-25km	0km	15-25km

De waarden die aan de criteria per alternatief toegekend worden zijn onzeker en onbekend. De waarden uit deze tabel zijn daarom ook schattingen en aannames. Daar waar mogelijk zijn cijfers van de winkel in Tubbergen gebruikt, die in grootte ongeveer overeen zal komen met een eventueel te openen winkel in Duitsland.

Vervolgens worden deze scores gewogen en krijgen een waarde toegekend tussen de nul en honderd. Dit is nodig om er mee te kunnen rekenen. Deze waardebepaling van de alternatieven op de criteria gebeurt aan de hand van twee verschillende methodes: ‘Value function’, voor gemakkelijk te kwantificeren variabelen, en ‘Direct rating’, voor moeilijke kwantificeerbare variabelen

Bij de methode van ‘value function’ wordt de waarde die toegekend wordt bepaald door middel van ‘bisection’. De hoogste en laagste scores vormen de onder- en bovengrens, waarna midden en kwartpunten bepaald worden. Het belang van de verandering waarbij geldt: De verandering van de laagste waarde naar het middenpunt wordt even belangrijk bevonden als de verandering van het middenpunt naar de hoogste waarde. Hetzelfde principe wordt toegepast voor de kwartpunten. Vervolgens wordt de grafiek getekend die een schatting van de waardefunctie representeert. Van hieruit worden de waardes behorende bij het de alternatieven afgelezen.

Bij ‘Direct rating’ krijgt het alternatief dat als slechtste gezien wordt op het gebied van het attribuut een waarde van 0 en de beste een waarde van 100. Vervolgens worden daartussen waarden gegeven aan de andere alternatieven, waarbij de afstand tussen de waarden het belang van de verbetering tussen alternatieven aangeeft.

Direct rating:

Scores voor de attributen die met ‘direct rating’ zijn bepaald:

Tabel 4 - Scores op de attributen met direct rating

Attribuut	A1	A2	A3	A4
De bijdrage aan recycling	100	100	50	0
Administratieve bezigheden	0	20	100	60
Risico van de investering	0	20	80	100
Juridische risico's / aansprakelijkheid	0	20	100	100
Belastingen	100	100	100	100
Terugverdientijd	100	100	0	0

Toelichting op de scores:

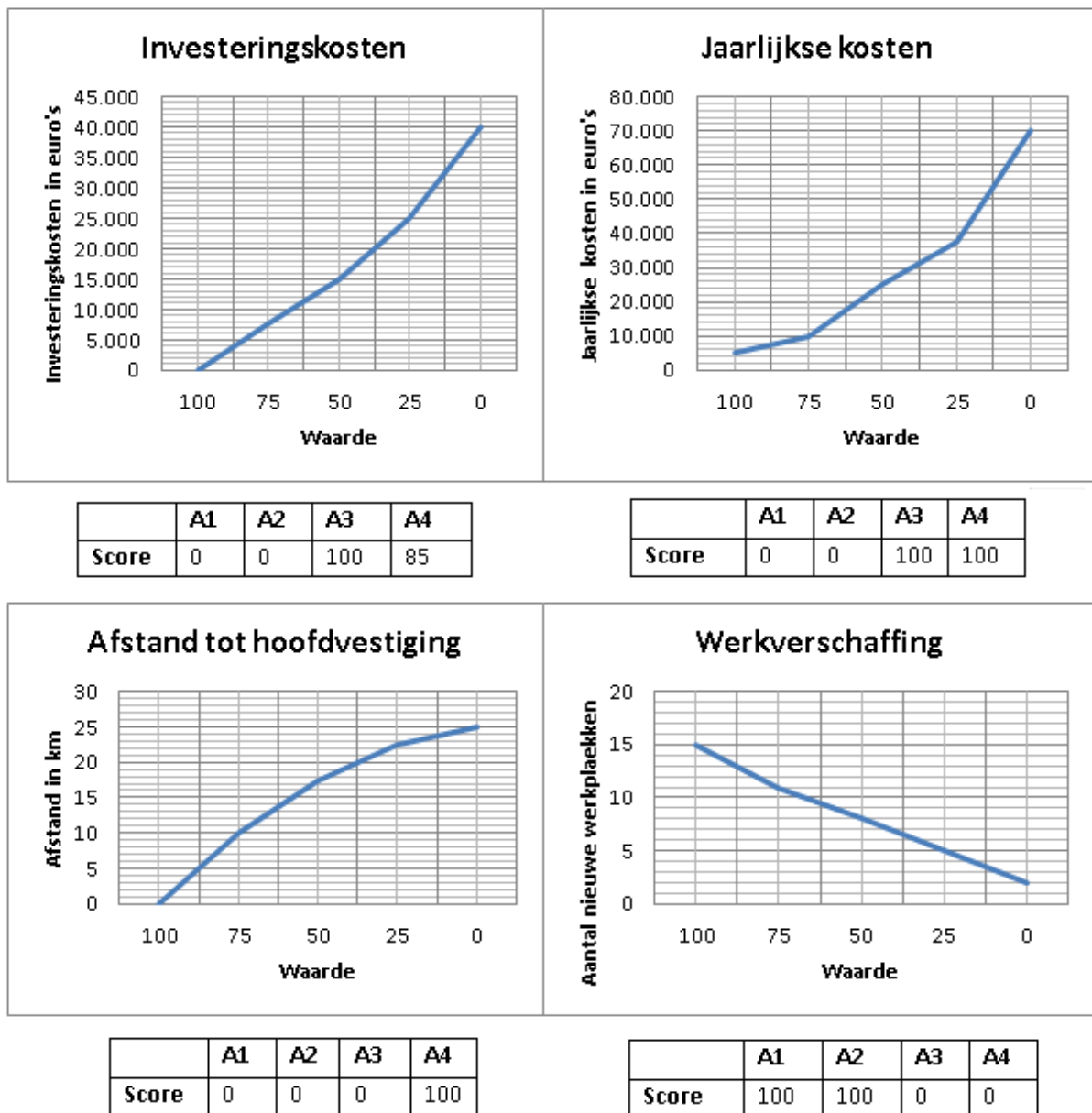
De verwachte bijdrage aan de recycling is het grootste en daarom het ook het beste bij A1 en A2. Deze twee alternatieven krijgen een hierdoor een score van 100 toegekend. Voor A4 wordt de kleinste bijdrage aan recycling verwacht en krijgt een score van 0 toegekend. Een verbetering van A4 naar A3 wordt als even belangrijk beschouwd als een verbetering van A3 naar A2 en A1 en krijgt daarom een score van 50.

Voor administratieve bezigheden kan worden verwacht dat deze de meeste tijd en moeite kost voor A1 en de minste voor A3. Deze alternatieven krijgen dan respectievelijk de scores 0 en 100. Een verbetering van A1 naar A2 wordt vervolgens als 20 procent zo belangrijk gezien als een verbetering van A1 naar A3 en krijgt daarom een score van 20. Een verbetering van A1 naar A4 is 60 procent zo belangrijk als een verbetering van de beste naar slechtste situatie en krijgt daarom een score van 60.

Ditzelfde principe is herhaald voor de rest van de attributen.

Value functions:

Scores voor de attributen die met 'value function' zijn bepaald:



Figuur 10 - Value functions met scores op de criteria per alternatief

Toelichting op de scores:

Voor de valuefunction van het attribuut investeringskosten krijgt de beste score een waarde van 100 toegekend. In dit geval is de beste score gegeven aan het alternatief dat de laagste investeringskosten heeft (A3). De slechtste score, van 0 punten, is toegekend aan het slechtst scorende alternatief. Het slechtst scorende alternatief is het alternatief waar de investeringskosten het hoogste zijn (A1 & A2). Het middenpunt is bepaald op de aanname dat

we een verbetering in de investeringskosten van €40.000,- naar €15.000,- even belangrijk vinden als een verbetering van €15.000,- naar €0,-. Voor de kwartpunten is ditzelfde principe gebruikt. Een verbetering van €40.000,- naar €25.000,- wordt even belangrijk bevonden als een verbetering van €25.000,- naar €15.000,-.

Dit verklaart het nonlineaire verband in de algemene figuur. De lijnen tussen het nul-, kwart-, midden-, driekwart- en toppunt zijn wel lineair. De scores voor de alternatieven zijn vervolgens met behulp van bisection bepaald.

Ditzelfde principe geldt voor de wijzen van bepaling van de waardes op de attributen “jaarlijkse kosten”, “afstand tot hoofdvestiging” en “werkverschaffing”.

Nu de gewichten van de criteria en de scores per attribuut bekend zijn, kunnen de uiteindelijke scores berekend worden. De scores op de criteria worden per alternatief vermenigvuldigd met het bijhorende gewicht. Door de scores per criterium bij elkaar op te tellen krijgen we de eindscore voor het alternatief.

Criterium		Genormaliseerd gewicht	A1	A2	A3	A4
c1	Kosten	0,22				
<i>a1</i>	<i>Investeringskosten</i>	0,07	0	0	100	85
<i>a2</i>	<i>Terugverdientijd</i>	0,06	100	100	0	0
<i>a3</i>	<i>Jaarlijkse kosten</i>	0,05	0	0	100	100
c2	Risico	0,21	0	20	80	100
c3	Juridisch	0,17	0	20	100	60
c4	Werkverschaffing	0,15	100	100	0	0
c5	Toename kringloop	0,14	100	100	50	0
c6	Nabijheid	0,11	0	0	0	100
Aggregate benefits			35,1	42,7	52,6	52,5

Figuur 11 - Berekening eindscores

De aggregate benefits, afgerond op één decimaal, zijn de eindscores per alternatief.

Op basis van deze MCA scoren A3 en A4 het beste, daarna komt A2 en als laatste A1. De alternatieven lijken niet veel voor elkaar onder te doen. We zien dat A1 en A2 beter scoren op de criteria die afgeleid zijn van de doelstellingen van De Beurs. A3 en A4 scoren vooral punten op de kosten- en risico criteria. De keuze voor een alternatief hangt dan ook vooral af van de wensen en bereidheid tot investeren van De Beurs. Wanneer De Beurs de huidige activiteiten zoals zij deze nu uitvoert wilt doorvoeren, uitbreiden en bereid is tot kapitaalinvestering, ligt de start van een nieuwe als GmbH of Nevenvestiging voor de hand. Deze opties hebben meer kapitaalrisico dan de andere opties, maar bieden meer perspectief

om in de doelen van de bevordering van kringloop en werkverschaffing te voldoen. Omdat de ervaring van De Beurs hier ligt en deze opties het beste op de visie en doelstellingen van De Beurs aansluiten is dit ook aan te raden. De opties van samenwerking met Duitse partijen en het opzetten van een webwinkel zouden andere toekomstige projecten kunnen zijn.

Het resultaat uit de MCA geeft aan dat de keuze voor een nevenvestiging hoger scoort dan de keuze voor een GmbH rechtsvorm voor de nieuwe vestiging. Dit verschil ligt ten gronde aan de verschillen in het juridisch aspect, waar de andere criteria dezelfde scores behalen. Bij een nevenvestiging is de hoofdvesting in Nederland de juridische rechtspersoon, waar dit bij een GmbH de onderneming in Duitsland zelf is. De GmbH heeft daarnaast een natuurlijk persoon die als bestuurder aangesteld moet worden. De nevenvestiging wordt bestuurd vanuit de hoofdvesting. Een voordeel van een rechtsvorm als GmbH is de Duitse identiteit die deze als uitstraling heeft. Hierdoor kan het gemakkelijker zijn zaken te doen met Duitse partners. Voor de consument zal dit waarschijnlijk niet veel verschil maken.

Om de preciese gevoeligheid , van de keuze voor een alternatief, voor een verandering in het gewicht van een criteria te onderzoeken, moet een gevoeligheidsanalyse worden uitgevoerd.

6.2 Gevoeligheidsanalyse

De gevoeligheidsanalyse laat zien wat er met de uiteindelijke scores van de alternatieven gebeurt, wanneer een verandering in de toegekende gewichten plaatsvindt. Door een grafiek te maken, waarbij het gewicht van een criterium tegen de eindscores van de alternatieven wordt afgezet, kunnen omslagpunten ontdekt worden. De gevoeligheidsanalyse laat dan ook zien hoe groot de verandering in gewicht moet zijn, om een ander alternatief te laten ‘winnen’.

De MCA laat zien dat de eindscores sterk afhankelijk zijn van de relatie tussen de hoogte van de kosten en de toename in kringloopactiviteiten en werkverschaffing. De alternatieven met grotere kosten leveren dan ook meer bijdrage aan de doelstellingen van De Beurs. Daarnaast kunnen we zeggen dat het risico van de investering samenhangt met de grootte van de investering. Daarom zullen we een gevoeligheidsanalyse uitvoeren waarin we het geplaatste gewicht op het kostencriterium zullen variëren. Hieruit kunnen we opmaken wanneer de keuze voor een alternatief zal veranderen als we een ander gewicht toekennen aan deze twee criteria.

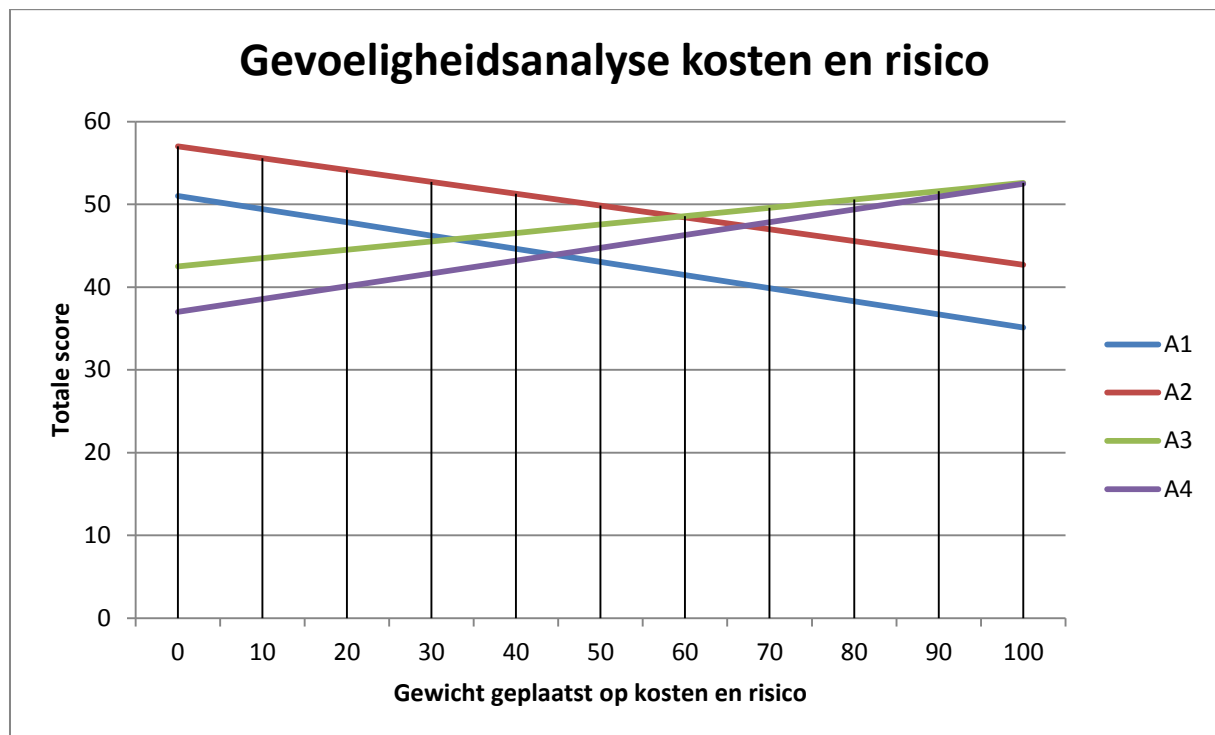
Uitvoering van de gevoeligheidsanalyse op het kosten criterium:

Wanneer we de kosten en het daarbij behorende risico een gewicht van nul toekennen krijgen we de volgende eindscores, afgerond op één decimaal, voor de alternatieven:

A1	A2	A3	A4
51,0	57,0	42,5	37,0

We zien dat wanneer de kosten niet meegenomen worden in de MCA, A2 de beste optie blijkt. De volgorde van beste naar slechtste alternatief is nu: A2,A1,A3,A4.

Met behulp van deze scores op de gewichten, nul en honderd (de oude situatie), kunnen we de grafiek opmaken. De grafiek verbindt de twee punten, zodat er een lineaire functie ontstaat. Deze ziet er volgt uit:



Figuur 12 - Gevoeligheidsanalyse kosten en risico

We kunnen uit figuur 6 aflezen dat bij plaatsing van een gezamenlijk gewicht van zestig procent van het initieel toegekende gewicht op de criteria kosten en risico een omslagpunt ligt. Voor een gewicht lager dan dit omslagpunt wint A2, en een hoger gewicht laat A3 winnen. Daarnaast zien we dat bij een gewicht van honderd punten, A4 een ongeveer gelijke score behaalt als A3. Vanaf een gewicht van dertig punten scoort ook A1 beter dan A3 en A4.

We gaan er verder van uit dat de bereidheid om te investeren, resulterende in hogere kosten en het daarbij horende hogere risico, aanwezig is. De opties A1 en A2, waarbij de kosten hoger zijn, hebben meer te bieden om de doelen van De Beurs na te volgen. De toename in kringloopactiviteiten en werkverschaffing zijn bij deze twee alternatieven beduidend hoger dan bij de andere alternatieven.

Conclusie MCA:

Op basis van de MCA en gevoelhedenanalyse kiezen we dus voor twee alternatieven: A1 en A2. Deze zijn respectievelijk: De oprichting van een winkel in Duitsland met de rechtsvorm GmbH, en de oprichting van een winkel in Duitsland als nevenvestiging.

In het volgende hoofdstuk zal de uitvoering van de opzet van een winkel en aspecten die daarbij belangrijk zijn voor beide rechtsvormen beschreven worden.

7. Uitwerking van het gekozen alternatief

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag, die luidt:

“Hoe ziet het optimale alternatief er uit en wat is een juiste strategie tot uitvoering?”

Voor het gekozen alternatief, het oprichten van een winkel in Duitsland, zijn dus twee rechtsvormen die weinig voor elkaar onder doen: de GmbH en nevenvestiging. Voor beide zal de procedure van oprichting besproken worden met hun eigen voor- en nadelen. Daarnaast zullen een aantal algemene zaken besproken zijn die in acht genomen moeten worden.

Potentiële vestigingslocaties

Voor potentiële vestigingslocaties is de grensstreek in Duitsland bekeken. Hieruit is een zevental plaatsen geselecteerd die tussen de 15 en 25 kilometer van de hoofdvestiging in Oldenzaal liggen. In deze plaatsen zal gezocht moeten worden naar een pand. Onderstaande tabel bevat een weergave van potentiële vestigingsplaatsen met; gemeentelijke winstbelastingstarief, de afstand en reistijd tot Oldenzaal en brandstofkosten voor een rit voor een bus met een gemiddeld verbruik van 1 liter op 9 kilometer.

Plaats	Gewerbsteuer (%)	Afstand Oldenzaal(km)	Reistijd (min)	Brandstofkosten (€)
Nordhorn	370	18,8	43	3,12
Gronau	403	15,2	29	2,51
Epe	403	18,1	35	3
Ochtrup	410	26,4	44	4,38
Bad bentheim	350	19,2	33	3,19
Schüttorf	340	23,7	37	3,92
Gildeheus	350	15,2	28	2,51

Figuur 13 - Potentiële vestigingslocaties

De verschillen tussen de locaties zijn niet groot, maar kunnen meespelen in de overweging voor de keuze van een locatie.

Omdat de gemeentelijke belasting een onderdeel is van de winstbelasting en deze verschilt per gemeente kan het handig zijn deze te bekijken. Echter, wanneer de GmbH een stichtingsvorm aanneemt, de Stiftung GmbH, kan het zijn dat er geen winstbelasting betaald hoeft te worden en vervalt dus ook de gemeentelijke belasting. De percentages van de Gewerbsteuer zijn een heffing bovenop de standaard heffing die in alle plaatsen geldt. Daarnaast geldt er een vrijstellingsbedrag van 24.500 euro voor ‘Personengesellschaft’ ondernemingen, waardoor

ook bij de kleinere winst de gemeentelijke belasting wegvalt. Aangenomen kan worden dat de omzet van De Beurs niet groot genoeg is om in de gemeentelijke heffingen een verschil te laten maken in de keuze.

De volgorde voor het kiezen van een geschikte locatie zou dan ook moeten zijn:

1. De regio bepalen
2. Een aantal potentiële vestigingsplaatsen bepalen
3. Geschikte locatie kiezen, op grond van bijvoorbeeld; de afstand tot Nederlandse vestigingen, bereikbaarheid, huurkosten of populatie kenmerken.

Werknemers

Voor de nieuwe vestiging is nieuw personeel nodig. Hiervoor zal in Duitsland gezocht moeten worden. het is ook mogelijk Nederlanders, die de Duitse taal machtig zijn, uit te zenden. Voor Nederlanders die in Duitsland werken, geldt Duits arbeidsrecht. Nederlanders die in Duitsland werken kunnen, wanneer zij maximaal 183 dagen per jaar werken, op de Nederlandse loonlijst. Het is belangrijk op de hoogte te zijn van het Duitse recht. Hoewel er veel overeenkomsten met het Nederlands recht zijn, zijn er ook verschillen. Zo is er in Duitsland bijvoorbeeld geen hypotheekrenteaftrek. Verplichte sociale verzekeringen voor Duits personeel zijn: Ziekteverzekering (Krankenversicherung), zorgverzekering (Pflegeversicherung), pensioenverzekering (Rentenversicherung), ongevallenverzekering (Unfallversicherung), werkloosheidsverzekering (Arbeitslosenversicherung).

Procedure oprichten van een GmbH

Een GmbH wordt door één of meerdere natuurlijke personen opgericht. In het geval van De Beurs aannemelijk de leden van het bestuur. Samen met een notaris zal een oprichtingsakte gemaakt worden, waarin de statuten van de onderneming vastgelegd worden. Voor het oprichten van een GmbH is allereerst een Duits adres benodigd. Dit wordt als statutaire zetel aangesteld, maar hoeft niet de locatie te zijn van waaruit in de praktijk de bedrijfsvoering wordt uitgevoerd. De totale inschrijvingsprocedure in het Handelsregister neemt gemiddeld zo'n zes tot acht weken in beslag en kost ongeveer 600-800 euro notariële kosten (DNHK, 2010). De inschrijving verloopt in een aantal stappen:

1. De oprichters vormen een GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), in Nederland ook wel de maatschap genoemd. In deze fase zijn zij hoofdelijk aansprakelijk voor activiteiten die namens deze GbR worden verricht. Het is daarom belangrijk in deze

fase geen risicovolle activiteiten te verrichten. Vervolgens wordt in deze fase de oprichtingsakte voor een GmbH door notaris opgemaakt.

2. Wanneer de oprichtingsakte gemaakt is, moet deze bij de notaris getekend worden. De onderneming is nu een Vor-GmbH, oftewel een GmbH in oprichting. In deze fase is de onderneming nog geen rechtspersoon en ook hier kan risico vermeden worden door nog geen rechtshandelingen uit te voeren.
3. Vervolgens moet het kapitaal gestort worden. Per aandeel moet minstens een kwart gestort worden en het totale kapitaal van de aandelen moet 25.000 euro bedragen, waarvan de helft meteen gestort moet zijn. De storting kan in de vorm van geld of natura. Voorbeelden van storting in natura zijn het inleggen van een bedrijf of vordering. Aangezien de investeringskosten voor de winkel geschat worden op ongeveer 40.000 euro zal dit minimumbedrag geen last zijn. Nadat minstens de helft van de benodigde 25.000 euro gestort is, kan de onderneming als GmbH ingeschreven worden in het Duitse handelsregister. De inschrijving duurt gemiddeld drie tot vier weken en na inschrijving is de onderneming pas een rechtspersoon.
4. Nadat de GmbH ingeschreven staat in het Handelsregister moet deze nog in het gemeentelijk register (Gewerberegister) ingeschreven worden. Daarnaast moet de GmbH aangemeld worden bij de Gewerbemeldstelle.

De gehele wetgeving omtrent de GmbH staat beschreven in het GmbH Gesetz (hoofdwetgeving), Handelsgesetzbuch (algemene bepalingen) en Aktiengesetz (aandeelhouders bepalingen).

Oprichting nevenvestiging

Ook de oprichting van een nevenvestiging verloopt via de notaris. De nevenvestiging moet aangemeld worden bij het Handelsregister in Duitsland en in Nederland. Allereerst is hier ook weer een Duits adres en een huuroverkomst voor het pand nodig. Daarnaast is ook de gemeentelijke aanmelding bij het Gewerbeamt noodzakelijk. Aanmelding bij het Gewerbeamt geschikt na de aanmelding bij het Handelsregister. Als er een nevenvestiging in Duitsland opgezet wordt, moet deze ingeschreven worden in het Handelsregister van de Nederlandse Kamer Van Koophandel. Dit is het geval wanneer er sprake is van een gebouw dat door de stichting gebruikt wordt, dat geen juridisch eigendom van de stichting is, en waar langer dan 6 maanden activiteiten van de stichting ontplooid worden (Kamer van Koophandel, 2014).

Adminstratie

Ondernemers in Duitsland vallen onder de boekhoudingsplicht. De Duitse vestiging moet dan ook een aparte boekhouding voeren. Jaarlijks is de opmaak van een jaarrekening verplicht, bevattende minimaal de balans en winst-/verliesrekening. Bij de GmbH is ook openbaarmaking van deze cijfers verplicht, in de vorm van invoering in het elektronisch handelsregister. De boekhoudkundige van De Beurs moet dus bekend zijn of worden met de Duitse boekhouding. Daarnaast is het mogelijk hiervoor een nieuwe medewerker aan te stellen of het werk uit te besteden.

Uitwisseling van goederen tussen vestigingen en verkoop naar en van Duitsland wordt niet onderworpen aan import- en export tarieven. Dit is een gevolg van de open grenzen en Europees beleid. De grens biedt daardoor ook geen belemmeringen. BTW over verkochte goederen wordt gerekend en betaald in het land waar de verkoop plaatsvindt. Daarom zullen goederen die in Nederland verkocht worden onder Nederlands BTW tarief gerekend worden en vallen goederen die in Duitsland verkocht zijn onder het Duitse tarief. Dit vereist dus een aparte administratie voor de vestiging in Duitsland.

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen allereerst de belangrijkste conclusies van het onderzoek besproken worden. Vervolgens worden een aantal aanbevelingen gedaan.

8.1 Conclusies

Het doel van het onderzoek was de beantwoording van de hoofdvraag: *“Welke mogelijkheden bestaan er voor Kringloopbedrijf De Beurs om de Duitse markt te betreden en wat is een juiste strategie tot uitvoering?”*

Op basis van het onderzoek is te zeggen dat uitbreiding naar Duitsland voor Kringloopbedrijf De Beurs goed mogelijk is. De Beurs wil graag groeien en dit is in lijn met de stichtingsdoelen en visie. Uitbreiding zal leiden tot een vergroting van de kringloopactiviteiten en creëert werkgelegenheid. Uit de eerste fase van het onderzoek, de interne en externe analyses, is gebleken dat de grens met Duitsland niet als obstakel beschouwd hoeft te worden. De interne analyse toont aan dat de organisatie sterk staat om uitbreiding te realiseren. De financiële situatie biedt kansen om te investeren en de organisatie geeft geen verdere belemmeringen. Er bestaan voor De Beurs dus mogelijkheden tot uitbreiding en toetreding tot de Duitse markt. In de aanbevelingen van paragraaf 8.2 zullen een aantal bevindingen uit de huidige situatie analyse gebruikt worden om aanbevelingen te doen.

Het onderzoek heeft geleid tot vier potentiële alternatieven om de Duitse markt te betreden. Deze zijn:

- De oprichting van een winkel in Duitsland met de rechtsvorm GmbH.
- De oprichting van een winkel in Duitsland als nevenvestiging.
- Verkopen vanuit Nederland aan Duitsland via een internet webshop.
- Samenwerking met een Duitse partner.

Om het tweede deel van de hoofdvraag, *“Wat is een juiste strategie tot uitvoering”*, te beantwoorden is een Multi Criteria Analyse (MCA) uitgevoerd. De MCA dient om de aantrekkelijkheid van de alternatieven te bepalen. Uit de MCA volgt dat de keuze voor een alternatief afhangt van de bereidheid tot investeren en het bijbehorende risico. Het alternatief van een webshop vereist de kleinste investering, resulterende in een laag risico. De oprichting

van een nieuwe winkel in Duitsland vraagt om een grotere investering, wat ook meer risico met zich mee draagt. Daar waar de investering groter is, wordt meer winst behaald op het gebied van bevrediging van de stichtingsdoelen. Een nieuwe winkel heeft meer potentie op het gebied van toename in kringloopactiviteiten en werkverschaffing. De afweging die gemaakt moet worden is dan ook: Kapitaalinvestering en risico versus winst in kringloop- en werkverschaffingstoename. In dit onderzoek is de keuze gevallen op het oprichten van een nieuwe winkel in Duitsland.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van het rapport zijn een aantal aanbevelingen te doen.

-De rechtsvorm die de Duitse onderneming aan kan nemen heeft op basis van het onderzoek twee goede mogelijkheden. De nevenvestiging heeft als voordeel dat ze gemakkelijker op te zetten is en deel uitmaakt van de hoofdvestiging. De GmbH daarentegen straalt Duitse identiteit uit, wat positieve werking kan hebben wanneer zaken wordt gedaan met Duitse instellingen. Omdat de juridische aansprakelijkheid verschilt en er misschien nog fiscale voordelen kunnen zijn is het aan te raden de uiteindelijke keuze binnen de organisatie en met een adviesbureau of notaris te bespreken.

-Het investeringskapitaal, met een schatting van rond de 40.000 euro, zou ingelegd moeten worden door de bestuurder van de nieuwe onderneming, uit het stichtingsvermogen of uit een lening. Uit de interne analyse is gebleken dat er eventueel ruimte is binnen het vermogen om te investeren. Echter, om risico's te beperken, is het aan te raden de financiering met nieuw kapitaal te financieren. Over het algemeen is bij Duitse banken goedkoper te lenen, het kan voordelig uitwerken dit uit te zoeken.

-Eventuele subsidies moeten voor de oprichting van de onderneming aangevraagd worden. Aangezien De Beurs ambieert subsidievrij te zijn, zou het beter zijn als de financiering uit een andere hoek komt. De vestigingen in Nederland halen veel inkomsten uit vergoedingscontracten met gemeenten waar goederen opgehaald worden. Dit is een vergoeding voor het ophalen van huisraad en afval, die anders door de gemeente opgehaald moeten worden. Het is daarom ook aan te raden om te informeren naar de kansen om soortgelijke contracten aan te gaan met gemeenten in Duitsland.

-Er zal voor de Duitse vestiging een nieuwe vestigingsleider en eerste medewerker aangesteld moeten worden. Het is belangrijk dat deze personen vertrouwelijk zijn voor De Beurs en de Duitse taal machtig zijn.

-Een kringloopwinkel met de formule van De Beurs, kan onderscheidend zijn op de Duitse tweedehandsmarkt. Dit is ook een vereiste om klanten te krijgen en te behouden. Klanten moeten de nieuwe vestiging dan ook, net als de Nederlandse vestigingen, ervaren als een prettige winkel die kwaliteit biedt. Op deze manier kan De Beurs zich onderscheiden van de populaire online- en marktverkoop. Daarnaast is het van belang dat inwoners in de regio van de vestigingsplaats geattendeerd worden op de aanwezigheid van De Beurs. Het kan belangrijk zijn hiervoor een marketingstrategie op te stellen.

-Een nauwe samenwerking met de Nederlandse vestigingen kan in de beginnende fase cruciaal zijn. Door uitwisseling van goederen en personeel kan ingespeeld worden op de moeilijk voorspelbare voortgang van de nieuwe vestiging. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat bij opening van de vestiging nog te weinig goederen in Duitsland aangeboden worden aan de winkel. Deze kunnen dan vanuit Nederlandse vestigingen geleverd worden. Omdat de onzekerheid in de beginfase groter zal zijn, zal regelmatige uitwisseling van informatie kunnen helpen om hier voor te compenseren.

Literatuurlijst

- CIA (s.d.). *Central Intelligence Agency*. Opgeroepen op 11, 08, 2014 van <https://www.cia.gov/>.
- Look, M (2009). *Trash Planet: Germany*. Opgeroepen op 11, 20, 2014, van <http://www.earth911.com/earth-watch/trash-planet-germany/>.
- Boddy, D (2011). *Management An Introduction*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Bundesamt (s.d.). Opgehaald van Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>.
- Burns & Stalker (1966). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- DNHK (2010). *De 'GmbH'*. Den Haag: Nederlands-Duitse Handelskamer.
- Drury, C (2012). *Management and Cost Accountin*. China: Brendan george.
- Hofstede, G (2010). *Country Comparison*. Opgeroepen op 01 10, 2014, van The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/countries.html>.
- Hofstede, G (s.d.). *Hofstede dimensions of national culture*. Opgeroepen op 5, 19, 2014, van <http://geert-hofstede.com/> : <http://geert-hofstede.com/>.
- Koophandel, K. v. (2014). *Kamer van Koophandel*. Opgeroepen op 10 01, 2014, van Kamer van Koophandel: http://www.kvk.nl/download/Rechtsvormen_tcm109-365627.pdf.
- McNett, B (2012). *International Business*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Müller, C (2009). *Förderland*. Opgeroepen op 10 01, 2014, van <http://www.foerderland.de/news/fachbeitraege/beitrag/zahlen-daten-fakten-zur-secondhand-branche-blick-auf-eine-wachstumsbranche/secondhand/>.
- Rheinau, S (2010). *Gewerbsteuer informationsblatt*. Opgeroepen op 10 01, 2014, van http://www.rheinau.de/downloads/servicebw/gewerbsteuer-informationsblatt_5.pdf.
- Spijkerman, C (2014). *NRC*. Opgeroepen op 11 02, 2014, van NRC carrière: <http://www.nrc.nl/carriere/2014/07/03/duitse-bonds-dag-keurt-minimumloon-goed/>.
- Twigt, T (2008). *Vestigen in de Duitse grensstreek*. Opgeroepen op 10 01, 2014.
- Heerkens & van Winden (2012). *Geen Probleem*. Nieuwegein: Van Winden Communicatie.
- Wright, P. G. (2010). *Decision Analysis for Management Judgement*. Cornwall: John Wiley & Sons Ltd.