

.....  
Jacqueline Zuidweg &  
♣ Josette Dijkhuizen

---

---

# VALLEN *opstaan*

---

---

..... EN WEER .....  
doorgaan

---

---

..... OVER .....  
*Ondernemers*  
IN UITDAGENDE TIJDEN



Jacqueline Zuidweg  
en Josette Dijkhuizen

# **VALLEN, OPSTAAN EN WEER DOORGAAN**

*Over ondernemers in  
uitdagende tijden*

*Uitgeverij*  
**Ten Have**

# Inhoud

Voorwoord 6

Introductie 8

Deel 1 **De achtergrond** 11

1. Starters en stoppers in cijfers 13

2. Is het gras elders groener? 20

3. Mindere tijden 24

4. Waarom de stekker uit het bedrijf? 26

5. Stoppen is een nieuw begin 32

6. De kracht van een doorstart 40

Deel 2 **Tips & trucs voor succes** 45

Introductie 47

Tip 1: Voorkom struisvogelpolitiek 58

Tip 2: Deel je problemen en je bent halverwege de oplossing 64

Tip 3: Blijf nadenken over je visie, missie en strategie 72

Tip 4: Haal op tijd je geld binnen en geef niet uit wat je niet hebt 79

Tip 5: Zorg voor de juiste mensen om je heen 84

Tip 6: Zakenpartner? Bezint eer ge begint 91

Tip 7: Opstaan en weer doorgaan! 96

Tip 8: Maak gebruik van bestaande regelingen 102

Tip 9: Blijf vertrouwen houden in jezelf 106

Tip 10: Leef je droom! 110

Epiloog 116

Dankwoord 120

Over de auteurs 122

Literatuur 125

# 1

## Starters en stoppers in cijfers

---

---

*Zelfstandigheid is geen werk, maar een levenswijze.  
Je bent er de hele dag mee bezig.*  
Franc<sup>1</sup>

Ondernemerschap is van groot belang voor de economische positie van een land. Onder andere door de ontwikkeling van innovatieve producten en door kennisoverdracht brengt ondernemerschap ons welzijn en welvaart. Ondernemerschap is dan ook de ruggengraat van de economie en verdient in alle opzichten aandacht en erkenning.

Voor de liefhebber volgt hieronder cijfermateriaal over ondernemerschap in Nederland. Als dit niet direct je interesse heeft, kun je dit hoofdstuk gewoon overslaan.

Via de Global Entrepreneurship Monitor<sup>2</sup> zijn wereldwijd cijfers bekend over ondernemerschap. Hierdoor krijgen we de kans om ook buiten onze landsgrenzen een kijkje te nemen: doen wij het in Nederland nu zoveel beter of slechter dan in het buitenland?

---

1 Franc is een van de geïnterviewde ondernemers (zie p. 54-55)

2 Het rapport is te downloaden op [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

Als we een aantal cijfers op wereldschaal analyseren dan zien we allereerst dat in Nederland 4,3 procent van de volwassenen betrokken is bij de oprichting van een bedrijf (Global Entrepreneurship Monitor 2011). Hierin worden degenen meegeteld die een bedrijf korter dan drie maanden geleden hebben opgericht. We scoren hiermee een Europese podiumplaats. De ons omringende landen, België en Duitsland, kennen relatief minder startende ondernemers. Maar we zijn nog geen wereldkampioen. De grootste uitschieters zijn te vinden in Zuid-Amerika met maar liefst 17,9 procent starters in Peru en 15,2 procent in Colombia.

Bij het thema ondernemerschap is het interessant om naar het ‘beloofde land’ te kijken, de Verenigde Staten. Dit is tenslotte het ondernemersland bij uitstek: het land van onbegrensde mogelijkheden waar je ook als krantenjongen een succesvolle carrière kunt opbouwen. Daar kennen ze een veel hoger percentage starters dan in Nederland, namelijk 8,3 procent. Dit is bijna het dubbele van onze cijfers. Zowel in de Verenigde Staten als in Nederland zijn er relatief meer starters dan uitvallers. Per saldo neemt het aantal ondernemingen in beide landen dan ook toe. Voor Nederland zijn de cijfers (in absolute aantallen) weergegeven in de grafiek op p. 15.

## Inkomen

Als startende ondernemer sta je voor een belangrijke uitdaging. Je krijgt de vrijheid om eindelijk de dingen te doen die je leuk vindt. Het betekent echter ook omgaan met risico's en onzekerheid en kwaliteiten aanboren die je in loondienst niet nodig had om te kunnen slagen. Bovendien heb je niet direct een goed inkomen, sterker nog: als starter heb je vaak een laag inkomen.

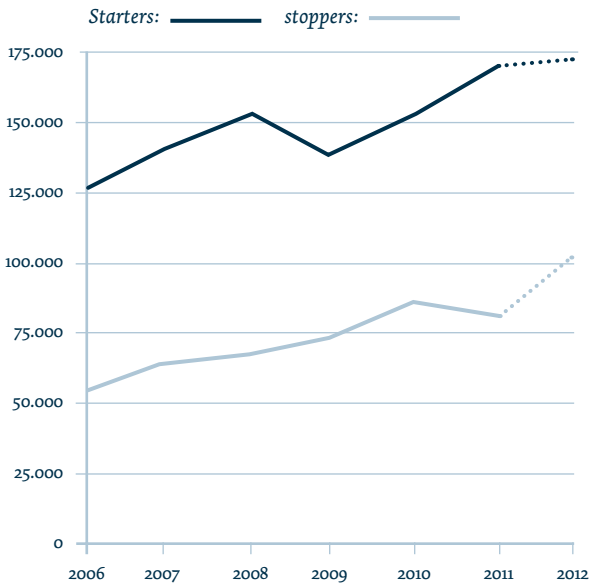
Uit recent onderzoek is gebleken dat zelfstandig ondernemers vaker een laag inkomen genereren dan

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Aantal starters</i>							<i>t/m 3e kwartaal</i>
nieuwe vestiging oprichting algemeen	86.759	99.059	108.904	104.890	123.242	134.222	101.710
	38.769	41.446	41.402	38.502	32.690	39.793	28.965
<b>totaal</b>	<b>125.528</b>	<b>140.505</b>	<b>150.306</b>	<b>143.392</b>	<b>155.932</b>	<b>174.015</b>	<b>130.675</b>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Aantal stoppers</i>							
opheffing algemeen faillissementen	53.213	59.248	63.775	69.368	74.640	72.670	70.884
	3.843	3.490	3.239	5.247	4.695	4.747	4.885*
<b>totaal</b>	<b>57.056</b>	<b>62.738</b>	<b>67.014</b>	<b>74.615</b>	<b>79.335</b>	<b>77.417</b>	<b>75.769</b>

Bron: Kamer van Koophandel (Handelsregister), februari 2013

\* Cijfers KvK over heel 2012 nog niet beschikbaar. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn er over heel 2012 18 procent meer faillissementen uitgesproken dan in 2011.



andere groepen werkenden. Maar liefst 12 procent van de Nederlandse huishoudens die toebehoren aan zelfstandig ondernemers had in 2009 een laag inkomen.<sup>3</sup> Door de roerige economische tijden van de afgelopen jaren is dit percentage ongetwijfeld verder opgelopen. Voor alle huishoudens in Nederland ligt dit op 7 procent (Folkeringa et al., 2012). Tevens blijkt dat veel ondernemers – zo'n 6 à 7 procent – structureel te maken hebben met een laag inkomen. Ze verdienen als zelfstandige minder dan in loondienst.

Het goede nieuws is dat de zelfstandigen wel tevredener zijn over het werk dat ze verrichten en over hun leven in het algemeen. Het welbevinden dat de ondernemer ervaart, zal dus de doorslag geven om door te gaan met ondernemen, ook als het even tegenzit. Het gezegde 'geld maakt niet gelukkig' is dus nog steeds actueel.

### **ERVARING JACQUELINE**

Veel ondernemers zijn meer gefocust op hun omzet dan op hun daadwerkelijke winst of inkomen. Jaren geleden vroeg een tabakshopeigenaar mij om hulp bij zijn financiële problemen. Tijdens het intakegesprek sprak hij vol trots over zijn locatie en met name over zijn omzet (destijds een miljoen gulden). In die tijd moesten daarvoor heel wat strippenkaarten en sigarettenpakjes over de toonbank gaan. Toen we de cijfers doornamen, bleek zijn inkomen ruim onder het bijstandsniveau

---

3 Uitgangspunt voor de lage-inkomensgrens is de hoogte van de bijstandsuitkering van een alleenstaande in 1979. Het vertegenwoordigt een vast koopkrachtbedrag. Deze grens wordt jaarlijks gecorrigeerd voor prijsinflatie.

te liggen, en dat voor een tachtigjarige werkweek!  
Desondanks wilde hij graag met de winkel verder.  
Het was immers ook zijn leven.

## Bedrijfsbeëindigingen

Het aantal bedrijven dat uit het Handelsregister van de Kamer van Koophandel verdwijnt, neemt vanaf de jaren negentig gestaag toe. Zowel het aantal bedrijfsbeëindigingen als het aantal faillissementen per jaar is in die periode gestegen (www.cbs.nl; EIM, 2011; Bangma en Snel, 2009). Het aantal ondernemers dat jaarlijks stopt is vanaf 2006 sterk gestegen. 2012 lijkt zelfs een absoluut 'topjaar' te worden. Het gaat hier uiteraard niet enkel om faillissementen. In circa 6 procent van de gevallen is sprake van een gedwongen beëindiging.

De economische situatie is een belangrijke oorzaak voor de groei of daling van het aantal stopzettingen. Naarmate de economie groeit, daalt het aantal faillissementen. Daartegenover staat dat het aantal faillissementen stijgt naarmate de economie krimpt, en dit verband is de afgelopen jaren heel duidelijk zichtbaar. Maar laten we vooral niet overdrijven; meer starters houdt nu eenmaal in dat we ook meer stoppers en meer faillissementen hebben.

De failliete bedrijven laten helaas een grote schuldenlast achter. Het totaal aan schulden van beëindigde faillissementen die niet zijn omgezet in een schuldsanering, bedroeg in 2010 maar liefst 4,6 miljard euro (CBS, 2011)! Waarschijnlijk is dit bedrag nog vele malen hoger, omdat bij de berekening alleen gekeken is naar de vorderingen van crediteuren bij de curator. Niet iedere crediteur acht het zinvol om een vordering in te dienen waardoor het totaal dus in werkelijkheid veel hoger is. Het



gaat hierbij om faillissementen die zijn beëindigd door opheffing wegens gebrek aan baten, door boedelvereffening oftewel insolventie<sup>4</sup>, en door akkoord. Van deze schuld bedroeg het percentage dat kon worden terugbetaald aan de schuldeisers slechts 10 procent (CBS, 2011). De overige 90 procent moeten de schuldeisers uiteindelijk als verlies accepteren. De schade aan de economie is dus enorm.

Naast de faillissementen is er een veelvoud aan ondernemers die technisch failliet zijn. Bij deze groep is het faillissement niet aangevraagd en uitgesproken, maar is de financiële situatie dermate problematisch dat zonder reorganisatie van onder andere personeel en/of schulden, geen voortzetting van de onderneming mogelijk is. Deze schulden- en schadelast wordt niet bijgehouden, maar is uiteraard aanzienlijk.

Minimaal 10 procent van alle MKB-ondernemers in Nederland verkeert in ernstige financiële problemen en dat zijn er maar liefst 70.000 (!). Voorts ziet ruim 25 procent van de ondernemers donkere wolken boven zijn of haar bedrijf hangen. Offertes worden niet omgezet in opdrachten, reorganisaties bij klanten zorgen voor toenemende onzekerheid over de toekomst, en rekeningen staan langer open. De vraag is: wat doe je? Onderga je je lot gelaten en ervaar je de ondergang van je bedrijf als een vorm van persoonlijk falen? Of zie je deze negatieve situatie juist als een kans om ervan te leren, er sterker uit te komen en een nieuwe start te maken?

Ondernemersfalen gaat namelijk niet alleen gepaard met kommer en kwel. Uit diverse onderzoeken (Uc-basaran, 2012; McGrath, 1999) blijkt dat er ook positieve kanten zitten aan faillissementen. Opgedane kennis en

---

4 Verkoop van tot de boedel behorende goederen.

---

aanwezige middelen kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt door andere (nieuwe) bedrijven. Een ex-ondernemer kan zijn ervaring gebruiken binnen een loondienstverband of een nieuw op te richten bedrijf. Bovendien kunnen gezonde bedrijven leren van de ervaringen van de minder fortuinlijken, mits deze twee groepen ondernemers kennis uitwisselen.

De effecten op de individuele ondernemer zijn over het algemeen helaas een stuk minder rooskleurig. Naast de leereffecten, waarover straks meer, is er toch vooral sprake van een zware, emotionele ervaring, die de weg naar een leerervaring kan versperren. En daar kun je na het lezen van dit boek wat aan doen!

# 2

## Is het gras elders groener?

---

Als we nagaan hoeveel vertrouwen Nederlandse ondernemers hebben in hun vaardigheden, kennis en ervaring in vergelijking met andere westerse ondernemers, dan scoren we redelijk hoog. De absolute topscore wordt behaald door ondernemers uit de Verenigde Staten (Global Entrepreneurship Monitor 2011). Hun zelfvertrouwen is er met de paplepel ingegoten, *The sky is the limit!* En daar hebben ondernemers dan ook nog weinig last van faalangst. Dat hangt onder andere samen met de manier waarop in de Verenigde Staten wordt omgegaan met het fenomeen 'faillissement'. Je wordt daar als ondernemer vaak pas serieus genomen als je drie keer failliet bent gegaan. 'At least you've tried,' is het devies, je heb het in ieder geval geprobeerd...

Hoe anders is het in Nederland, waar zelfs een fiks taboe rust op failliet gaan. 'Steek je hoofd niet boven het maai-veld uit,' 'doe maar gewoon,' 'de beste stuurliu staan aan wal,' 'wat zullen de anderen wel niet denken?' Je zou er moedeloos van worden, maar ook anno 2013 typeren deze uitdrukkingen de heersende mentaliteit in Nederland.

Veel ondernemers steken daarom hun kop in het zand; ze willen hun problemen niet onder ogen zien. Dit kan ertoe leiden dat ze hun problemen niet op tijd

signaleren en erkennen, laat staan er actie op ondernemen. Ze willen immers niet dat anderen hen veroordelen, zich zorgen maken of hun positie ondermijnen, dus schuiven ze hun problemen te lang voor zich uit. Hoe begrijpelijk deze houding ook is – je hebt een dikke huid nodig om je te wapenen tegen mogelijke afkeuring en zelfs sociale uitsluiting (Folkeringa en Wakkee, 2012) – uiteindelijk zien we deze ondernemers in groten getale aankloppen voor schuldsanering en moet hun onderneming vaak worden beëindigd. Dit, terwijl als ze eerder de confrontatie met hun problemen waren aangegaan, de onderneming een grotere overlevingskans zou hebben gehad.

Toch gaat het bij bedrijfsbeëindigingen niet alleen om negatieve gevoelens. Slechts een kleine groep ondernemers ziet een faillissement als een uitdrukking van onvermogen. De meeste ondernemers – ook degenen die nog nooit betrokken zijn geweest bij een beëindiging – hebben gelukkig oog voor de positieve leereffecten van een bedrijfsbeëindiging en gunnen (ex-)failliete ondernemers een tweede kans (Folkeringa en Wakkee, 2012; Peek, 2001).

Merdan Yağmur, secretaris ondernemerschap bij VNO-NCW/MKB Nederland zegt hierover:

De mentaliteit en kijk op ondernemerschap is in de afgelopen tien jaar erg veranderd. Ondernemerschap leeft in alle sectoren, van onderwijs en ICT tot hightechproductie en gezondheidszorg. Door de groei in aantal zzp'ers zijn mensen bovendien ook meer in contact gekomen met ondernemers. Doordat mensen nu dichter bij ondernemers staan, is er meer begrip voor deze groep dan tien jaar geleden.

Mensen zien dat ondernemerschap hard en zwaar werken is. Ondernemers hebben niet meer genoeg aan vakinhoudelijke kennis zoals vroeger, maar ze moeten van alle markten thuis zijn. Gelukkig is er steeds meer begrip voor ondernemers vanuit de omgeving en daarmee worden ze ook minder vaak gestigmatiseerd bij een eventuele bedrijfsbeëindiging.

Op de vraag of we dan op de Verenigde Staten gaan lijken omdat ondernemersfalen daar meer is geaccepteerd, zegt hij:

Je mag blij zijn als je in Nederland een tweede kans krijgt. Niet alleen vanwege de publieke opinie, maar ook vanwege jezelf. Je moet namelijk durf en lef hebben om een tweede keer te starten. Hoewel de kijk op ondernemerschap aanzienlijk is veranderd, hebben we nog wel te maken met vooroordelen. Je zult het wel fout gedaan hebben, is de gedachte van de omstanders. En dat hoeft natuurlijk helemaal niet zo te zijn. Bovendien maken we allemaal fouten, dus waarom moet een ondernemer zo genadeloos worden afgestraft?

Er is veel veranderd in de houding ten opzichte van ondernemersfalen, maar er is nog een lange weg te gaan om het fenomeen volledig geaccepteerd te krijgen.

In de Verenigde Staten accepteren ze het dus gemakkelijker dan in Nederland als ondernemers failliet gaan. Wel zijn er regionale verschillen te ontdekken. Binnen Silicon Valley – hét centrum voor hightechinnovatie in Californië – heerst grote tolerantie. Binnen het conser-

---

vatieve Wall Street – hét centrum van de Amerikaanse financiële wereld – staat men echter negatiever tegenover een faillissement (Cardon et al., 2011). In sectoren waar de kans op ondernemersfalen groot is, doordat het bijvoorbeeld gaat om nieuwe technologieën, wordt het fenomeen eerder geaccepteerd dan in minder risicovolle segmenten. Niet overal in Amerika is men dus onverdeeld enthousiast over ondernemers die niet slagen.

Het percentage doorstarters na een faillissement ligt in de Verenigde Staten zo'n tien procent hoger dan in Nederland. De voor de hand liggende verklaring hiervoor is dat Amerikanen meer vertrouwen hebben in de eigen capaciteiten. Hierdoor kiezen meer ondernemers voor een doorstart.