

# Veel geleerd maar niet gewaardeerd?

---

*Wat hebben Henry Ford, Henry J. Heinz, Walt Disney, Elon Musk, Marlies Dekkers en Hennie van der Most met elkaar gemeen? Ze zijn alle zes bij het grote publiek bekend. En die bekendheid hebben ze te danken aan hun ondernemerschap. Ze vielen op omdat ze hun onderneming tot een succes wisten te maken. Maar deze zes entrepreneurs hebben méér met elkaar gemeen. Wat maar weinig mensen weten, is dat zij eerst grote teleurstellingen hebben meegemaakt en soms zelfs failliet zijn gegaan. Maar ze zijn stug doorgegaan en worden nu gewaardeerd als echte ondernemers.*

*In Nederland is failliet gaan nog steeds een taboe. Wie failliet gaat, heeft een gevoel van falen en houdt dat het liefst voor zichzelf. Waarom eigenlijk? Waarom erkennen we niet dat je écht van fouten kunt leren? En dat je vervolgens een succesvolle herstart kunt maken, zoals deze zes ondernemers?*

*Ook de houding van financiers is opmerkelijk. Vaak behandelen ze aanvragen van starters zonder ervaring nog positiever dan die van doorgewinterde ondernemers die in zwaar weer hebben verkeerd. In dit artikel vragen we ons af hoe dat kan. Her- of doorstarters hebben door hun leerervaring toch immers meer kans om succesvol te blijven?*

*We hebben deze vraag voorgelegd aan financiers, beleidsmakers en bedrijfsadviseurs<sup>1</sup>. En uit hun reacties ontstaat een beeld dat ons aan het denken moet zetten...*

---

<sup>1</sup> In de periode mei 2017 tot juni 2018 hebben wij uitgebreid bronnenonderzoek gedaan. Daarnaast hebben we 12 diepte-interviews uitgevoerd met 16 personen.

## Starters genoeg

Aan belangstelling voor ondernemerschap geen gebrek. Het aantal startende bedrijven in Nederland nam de afgelopen jaren behoorlijk toe, van ruim 160.000 in 2012 tot 188.052 in 2017 (zie tabel 1). Maar lang niet alle ondernemingen zijn een succesverhaal. Jaarlijks stopt ook een aanzienlijk aantal ondernemers.

Tabel 1 Startende en stoppende ondernemers in de jaren 2012 tot en met 2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Starters</b>	161.357	179.273	178.983	180.345	183.095	188.052
<b>Stoppers</b>	114.320	120.833	108.339	112.482	129.456	116.008
<b>Absoluut verschil</b>	47.037	58.440	70.644	67.863	53.639	72.044
<b>Stoppers t.o.v. starters</b>	71%	67%	61%	62%	71%	62%

(Kamer van Koophandel, 2018)

Het staken van een onderneming is soms een natuurlijk proces, maar kan ook het gevolg zijn van een onverwachte gebeurtenis van persoonlijke aard (zoals ziekte of scheiding) of een bedrijfsmatig incident (zoals slecht betalende klanten, ziekte van personeel, conflicten met zakenpartners of diefstal). Het is voor ondernemers vaak lastig om met die onverwachte omstandigheden om te gaan. Maar dat hoeft niet te betekenen dat het definitief einde oefening is. Integendeel: veel ondernemers willen juist doorgaan of een herstart maken.

Bijna de helft van alle ondernemers die in Nederland hun onderneming moeten staken of failliet gaan, willen opnieuw beginnen en zetten daar stappen toe. Echter, minder dan 15 procent slaagt er daadwerkelijk in een nieuw bedrijf op te zetten, blijkt uit onderzoek van Robert J. Blom. (Blom, 2014).

Blom meldt nog iets anders interessants: van de herstarters gaat slechts 2 procent weer failliet. Een verwaarloosbaar klein percentage dus, wat wel aangeeft dat herstarten zijn vruchten afwerpt.

Ook andere onderzoekers (Wakkee, 2010) laten zien dat ondernemers het een tweede keer beter doen en dat er sprake is van een leereffect. Herstarters zijn veelal voorzichtiger, pakken het kleinschaliger aan, nemen geen of minder personeel in dienst en zijn alerter op financieel beheer (NRC Handelsblad, 2013).

Ook Dijkhuizen (Dijkhuizen, 2016) meldt dat herstarters van hun fouten hebben geleerd. Toch worden herstarters niet echt ondersteund; ze vinden eerder barrières op hun weg. En dat wordt dan vooral toegeschreven aan hun opgelopen schulden.

## Weinig herstarters

Dat niet meer ondernemers herstarten of doorstarten, heeft een aantal redenen.

De belangrijkste reden is waarschijnlijk dat ondernemers na hun bedrijfsbeëindiging of faillissement met privéschulden blijven zitten. Ondernemingen die noodgedwongen zijn beëindigd, laten veelal een grote schuldenlast achter, die vooral op de ondernemer zelf drukt. In 2015 bedroeg die totale schuld een kleine 5 miljard euro (CBS, 2015).

En die privéschulden zijn een belemmering om nieuwe externe financiering aan te trekken.

Daarnaast heerst er in Nederland een taboecultuur als het om bedrijfsbeëindiging gaat; stoppen of failliet gaan werkt stigmatiserend en wordt gezien als falen. Men ziet de ondernemer niet meer als ondernemer, maar als ‘loser’.

Stel: een eenmanszaak, vennootschap onder firma (vof) of maatschap wordt tot een faillissement gedwongen, omdat niet meer aan de financiële verplichtingen kan worden voldaan. In dat geval zal niet de onderneming failliet worden verklaard, maar de ondernemer persoonlijk. Dat is niet alleen bij een zzp'er en vof het geval. Ook bij een besloten vennootschap (bv), naamloze vennootschap (nv) of commanditaire vennootschap (cv) dwingen externe financiers meestal af dat de eigenaar privé garant staat voor de schulden uit de onderneming. Ook dan houdt de eigenaar dus privéschulden over na beëindiging van de onderneming. En financiers wijzen op die privéschulden als zij een kredietaanvraag voor herdoorstart afwijzen. Maar ook de Faillissementswet is een boete doen voor je schulden." of belemmering. De afwikkeling van een faillissement duurt gemiddeld drie jaar. Drie verloren jaren dus voor de onderneming. Daarnaast is de afwikkeling van een faillissement meer gericht op de belangen van schuldeisers dan op voortzetting van de onderneming.

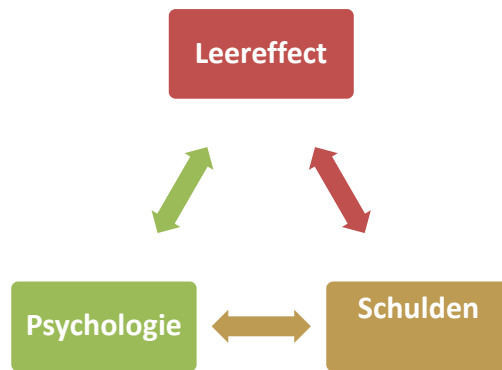
## Werkwijze

Welke factoren spelen een rol bij het al dan niet (h)erkennen van de meerwaarde van herstarters? Een literatuurstudie over het onderwerp gaf een te algemeen, niet eigentijds beeld van de problematiek en de wijze van besluitvorming. Daarom gingen we op zoek naar nadere informatie uit de praktijk. We besloten een aanvullend verkennend onderzoek te houden met een voorgeselecteerde groep financiers, beleidsmakers en professionele dienstverleners. In de periode mei 2017 tot juni 2018 hebben we twaalf diepte-interviews met hen gevoerd. We hebben onze gesprekspartners gekozen op grond van hun inhoudelijke kennis. Tien van de twaalf geïnterviewden vertegenwoordigden organisaties uit de regio Haaglanden; twee geïnterviewden werkten voor een landelijke organisatie. De financiers en dienstverleners waarmee we spraken, kwamen zowel uit de commerciële als de overheidssector.

Om tijdens onze verkenning zo veel mogelijk gegevens te verzamelen, hebben we gekozen voor open interviews, met zo min mogelijk restricties. Zo hebben we geen gebruik gemaakt van een topiclijst, maar van de *critical incident-interviewtechniek*. Daarbij worden geïnterviewden zoveel mogelijk gestimuleerd hun eigen verhaal te houden.

## Waarderen we herstarters wel op hun waarde?

Wij hebben de afgelopen jaren een serie gesprekken gevoerd met financiers, beleidsmakers en professionele dienstverleners. We hebben de vraag voorgelegd wat voor hen de toegevoegde waarde is van her- of doorstarters. En dan bedoelen we vooral ondernemers die hun bedrijf moesten staken en toch weer door willen gaan. Drie centrale thema's kwamen naar voren.



## Financiers behandelen elke starter hetzelfde ...

De financiers die we spraken, gaven aan dat het ondernemingsplan de basis vormt van de totale kredietbeoordeling.

Bij de beoordeling van dit plan wordt volgens hen geen noemenswaardig verschil gemaakt tussen starters, herstarters of herfinanciering bij bestaande ondernemingen. Het ondernemingsplan staat daarbij centraal.

Eén financier stelt:

*“Als er een goed plan is, is de financier gek als hij daar geen geld in zou steken.”*

Een andere financier zegt het volgende:

*“Het ontbreekt niet aan geld, maar aan goede plannen.”*

Dat financiers de meeste aanvragen afwijzen, ligt volgens deze financier dus vooral aan de kwaliteit van de ondernemingsplannen.

De meerderheid van de ingebrachte ondernemingsplannen is volgens alle financiers onvoldoende. En als het ondernemingsplan onvoldoende is, wordt in principe geen financiering verstrekt.

Behalve dat financiers ondernemingsplannen beoordelen, bekijken zij in een later stadium ook of een ondernemer over voldoende algemene ondernemerscapaciteiten beschikt.

De financiers geven aan dat een minderheid van de aanvragers over voldoende ondernemerscapaciteiten beschikt. Maar bij doorvragen blijkt dat het niet zozeer gaat om ondernemersvaardigheden, maar om bedrijfskundige kennis. Vooral gebrek aan administratieve en financiële kennis wordt genoemd als reden om aanvragen af te wijzen.

Veruit de meeste aanvragers voor externe financiering zijn starters. Het aantal doorstarters dat krediet aanvraagt is veel kleiner. Onder de aanvragers bevinden zich nauwelijks herstarters. Klaarblijkelijk nemen zowel door- als herstarters aan dat hun aanvraag toch geen kans van slagen zal hebben. Dit heeft misschien niet zozeer met gebreken in ondernemingsplan of met te weinig ondernemerscapaciteiten te maken. Kennelijk nemen veel door- en herstarters de bewuste beslissing om traditionele financiers links te laten liggen en naar alternatieve vormen van financiering te zoeken.

Volgens De Nederlandsche Bank wordt in Nederland een opmerkelijk hoog percentage van de kredietaanvragen van het mkb afgewezen (De Nederlandsche Bank, 2014). Van Loo (Loo, 2017) geeft twee redenen waarom het mkb geen krediet krijgt van banken: het risico voor de banken en het feit dat de beheerskosten van de banken bij mkb-bedrijven groter zijn dan bij grootbedrijven. Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM, 2010) merkt fijntjes op dat de cultuur een belangrijke rol speelt:

*“In de Angelsaksische landen zijn financiers bereid meer risico te nemen dan in continentaal Europa. Nederland staat bekend als risicoavers.”*

Maar weinig herstarters vragen (opnieuw) externe financiering. Dat kan er ook op wijzen dat herstarters geleerd hebben om voorzichtiger met en alerter op financiën te zijn. Een leereffect dat financieringsrisico's juist beperkt!

## **En toch wordt leren niet gewaardeerd ...**

Bekend is dat ondernemers die in zwaar weer hebben gezeten daarvan geleerd hebben. Bij financiers wordt dit gegeven bij individuele aanvragen echter niet meegewogen.

Wel moeten her- en doorstarters de financier ervan overtuigen dat zij zich niet tweemaal tegen dezelfde steen zullen stoten.

Het leerproces wordt dus wel meegenomen, maar dan in negatieve zin: de ervaring met een faillissement wordt meer als risico gezien dan als een positief leereffect.

Financiers stellen dat zij vooral het gedrag van de ondernemer tijdens financieel zware tijden meenemen in de evaluatie van aanvragen: hoe is de ondernemer destijds met zijn of haar problemen omgegaan? De oorzaak van de schulden wordt minder belangrijk gevonden.

Twee zaken spelen wel een cruciale rol in de beoordeling van financieringsaanvragen:

- (i) De aanvrager van externe financiering moet volledige openheid van zaken geven naar de schuldeisers. Dit houdt in dat alle schulden bekend moeten worden gemaakt, ook de privéschulden. Daarnaast moet de aanvrager aangeven wat gedaan is om de schulden te saneren. Vooral de inzet om schulden te saneren weegt zwaar in de besluitvorming over een nieuw krediet.

- (ii) Net als bij alle andere kredieten speelt mee of de herstartende ondernemer zekerheden kan inbrengen. Bij een bank zijn die zekerheden absoluut noodzakelijk. Bij Qredits of de gemeente (op grond van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen - Bbz) spelen die een kleinere rol. En als de nieuwe lening ook eerdere schulden herfinanciert, betekent dit dat meer zekerheden moeten worden ingebracht.

## **Beleidsmakers en bedrijfsadviseurs (h)erkennen de kracht van de her- en doorstarter**

Bedrijfsadviseurs die ondernemers in zwaar weer begeleiden, richten zich vooral op sanering van schulden. Aan advies over de financiering van her- of doorstart komen ze vaak niet toe. Zij melden dat de gemiddelde schuldenlast van bestaande ondernemingen de laatste jaren toeneemt. Ook zien zij dat het aantal schuldeisers dat ondernemers onder druk zet, toeneemt. Deze combinatie dwingt dienstverleners en de ondernemer vooral naar schuldsanering te kijken en niet zozeer naar een nieuwe start.

Beleidsmakers, dienstverleners en adviseurs melden ook dat ondernemers niet weten tot welke instanties zij zich kunnen richten voor ondersteuning en/of begeleiding. Vooral de medewerking van banken is niet optimaal op het moment dat de ondernemer in zwaar weer zit. Zij laten de ondernemer eigenlijk zwemmen en weten niet dat ze hem of haar kunnen doorverwijzen naar gespecialiseerde instanties, die zich dagelijks met schuldsanering bezighouden.

Verder geven zij aan dat herstartende ondernemers over meer ondernemersvaardigheden beschikken dan starters. Herstarters herkennen mogelijkheden en problemen eerder en kunnen daar dus beter op inspelen. Ook weten ze beter wat van hen verwacht wordt. Kortom, het betreft een groep die weer met succes aan de slag zou kunnen gaan.

Ten slotte wordt ook gewezen op het belang van gerichte, psychologische begeleiding, zowel in de fase van zwaar weer als in de periode van her- of doorstart. Toch wordt deze vorm van begeleiding in praktijk (nog ) niet systematisch aangeboden.

## **Kan het anders?**

Ja, wij denken dat het anders kan. En dat het anders zou moeten. Zowel bij de financiering als bij de coaching van her- en doorstarters.

Hoewel onderkend wordt dat her- en doorstarters over meer ondernemerscapaciteiten beschikken dan starters, levert dit bij financiers geen positieve houding op.

Uit de gesprekken met financiers is gebleken dat het leereffect van her- en doorstarters niet als een pre wordt gezien. Of in elk geval niet als zodanig wordt gewaardeerd. Financiers kijken eerst naar het ondernemingsplan en daarna naar de capaciteiten van de ondernemer. Door deze aanpak worden risico's voor financiers behoorlijk ingeperkt. Het gevolg is dat het leereffect niet aan de orde komt, terwijl dit juist een vrij stevige garantie is dat eerdere fouten in bedrijfsvoering niet nogmaals worden gemaakt. Als financiers bij de beoordeling van kredietaanvragen echt de beperking van hun eigen

risico's centraal willen stellen, zouden zij juist dat leereffect als een pre moeten zien en hun beoordelingsinstrumentarium moeten opnemen. Juist dat leereffect vergroot immers de mogelijkheden van de ondernemer.

Natuurlijk vormen schulden uit een vorige onderneming een belemmering voor herstarters. Die schulden moeten worden meegenomen in de beoordeling van de financiering van de nieuwe onderneming.

Dat is een extra belemmering bij kleinere ondernemingen, waar geen onderscheid wordt gemaakt tussen privéschulden en zakelijke schulden. Alle schulden blijven aan de ondernemer kleven en hebben gevolgen voor de beoordeling van het rendement van de nieuwe onderneming. Een reden voor banken om financieringsaanvragen af te wijzen, ook al is de nieuwe onderneming winstgevend. Voor kleine ondernemers die willen herstarten, lijkt dus nog steeds te gelden: wie schulden maakt, moet boeten.

Het verschil met het grootbedrijf is niet uit te leggen. Het grootbedrijf, veelal geleid door managers (niet de ondernemers zelf) heeft ogenschijnlijk geen last van de schulden bij herfinanciering als het bedrijf in slecht weer terechtkomt. Integendeel, die schulden worden door de banken afgeschreven tegen opgebouwde reserves. En de managers mogen blijven zitten. (Business Insider, 2015).

Tijd om het speelveld voor de kleine, herstartende ondernemers eerlijker te maken. Een oplossing is een ruimere regeling voor de sanering van (privé- en zakelijke) schulden van de kleinere her- of doorstartende ondernemers. Die nieuwe regeling zou verder moeten gaan dan het nu gehanteerde beleid, waarin sanering vrijwel alleen mogelijk is als de onderneming wordt beëindigd (Raad voor Rechtsbijstand, 2013). De Engelse rechtsvorm Limited (Ltd) kan hierbij als inspiratiebron dienen.

## **Maar geld alleen maakt niet gelukkig**

Begeleiding in tijden van zwaar weer, vooral bij her- en doorstart, wordt door financiers en beleidsmakers belangrijk gevonden. Toch blijkt deze vorm van begeleiding nog een blinde vlek te zijn. De meeste bedrijfsbegeleiding (of deze nu onder de noemer coaching, mentoring of consultancy plaatsvindt) is gericht op het ondersteunen van nieuwe starters en stopt veelal als de ondernemer financiering heeft verkregen en gaat starten.

In grote problemen komen en tegen een faillissement aanlopen, zijn voor ondernemers erg ingrijpende ervaringen, waar zij slechts met veel wilskracht bovenop komen. Veel gesprekspartners vinden dat psychologische begeleiding van belang is, maar zien dat daar in de praktijk weinig aandacht aan wordt gegeven. Voorbeelden zijn de initiatieven van O3 en Over Rood, die beide op korte termijn het psychologische aspect systematisch in de begeleiding willen opnemen. Om risico's bij de financiering van her- en doorstart te beperken, zou een dergelijke begeleiding als voorwaarde kunnen worden gesteld. Ze zou in dat geval in geen enkel coachingstraject voor her- en doorstarters mogen ontbreken.

Klaas Molenaar  
Henk van den Heuvel

De Haagse Hogeschool

## LITERATUUR

Blom, R. 2014 *Is het 'cool' om in Amerika failliet te gaan?* Publicatie op [www.faillissementsdossier.nl](http://www.faillissementsdossier.nl).

Business Insider. 2015 *Rijkman Groenink over de superbeloning*. Publicatie op [www.businessinsider.nl](http://www.businessinsider.nl).

CBS. 2015 *Faillissementen oorzaken en schulden 2015*. Den Haag: CBS.

De Nederlandsche Bank. 2014 *Kredietverlening en bancaire kapitaal Occasional Studies Vol.12/No 3*. Amsterdam: DNB.

Dijkhuizen, J. 2016 *Herstartende-ondernemers-zijn-succesvoller*. Nieuwsbericht op [www.zzpnetwerknederland.nl](http://www.zzpnetwerknederland.nl).

EIM. 2010 *Het buffervermogen van het MKB*. Zoetermeer: EIM.

Kamer van Koophandel. 2018, *KvK-Bedrijvendynamiek*. Kamer van Koophandel.

Loo, B. v. 2017 *Volop (financierings-)mogelijkheden voor het MKB*. Nieuwsbericht op [www.alfa.nl](http://www.alfa.nl).

NRC Handelsblad. 2013 *Faillissement helpt bij herstart bedrijf*. NRC Handelsblad.

Raad voor Rechtsbijstand. 2013 *Als u als (ex-)ondernemer problematische schulden heeft*. Raad voor Rechtsbijstand.

Wakkee, I. 2010 *Entrepreneurship Update. Faillissement en Herstart*. Amsterdam: Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE).