



# Plan voor na de pandemie

Met horten en stoten komt het einde van de coronacrisis in zicht. Wat moet er gebeuren om te voorkomen dat duizenden zielogende kleine bedrijven alsnog omvallen?

**Marijn Jongma**

Illustraties  
Carolyn Ridsdale

**E**en deel van het midden- en kleinbedrijf (mkb) hangt als een moegestreden bokser in de touwen, zegt Marco Moling (48), voorzitter van de organisatie voor mkb-accountants Novaa. 'Deze ondernemers hebben mensen in dienst gehouden zonder dat er werk is, en zonder dat de kosten volledig werden gedekt. Als bedrijven straks massaal failliet gaan en de werknemers alsnog op straat staan, dan hebben de steunpakketten helemaal niets opgeleverd.'

Wat moet een nieuw kabinet doen om te voorkomen dat bedrijven stranden in het zicht van de haven? *EW* zet een aantal essentiële zaken op een rij voor een effectief herstelplan. Eén ding is duidelijk: de overheid blijft de komende jaren een cruciale rol spelen.

## Het **EW-HERSTELPLAN** in 5 punten:

- > Mkb, licht eigen verdienmodel door. Wat is de overlevingskans?
- > Verlicht schulden gezonde bedrijven: stel belastingbetaling uit
- > Laat banken herstart gezonde bedrijven financieren met zachte leningen onder garantie overheid
- > Schaf transitievergoeding af zodat ondernemers makkelijker kunnen stoppen
- > Politiek, zet belangen mkb weer prominent op de agenda

## Schuldverlichting

Winkeliers, horeca-ondernemers, fitness-bedrijven, reis- en evenementenbureaus: ze zijn de coronacrisis niet alleen doorgelopen door loonkostensubsidies en tegemoetkomingen in de vaste lasten. Een groot deel van de pijn is verlicht door betalingen uit te stellen. Valt na de bezwering van de coronacrisis de rekening in één keer op de mat, dan vallen alsnog veel bedrijven om. Coullance is dus geboden.

Belastinguitstel is de grootste post. Die is inmiddels opgelopen tot 8,8 miljard euro voor ruim 240.000 mkb-ondernemingen. Kwijtschelding zou oneerlijk zijn tegenover de ondernemers die wél aan hun verplichtingen hebben voldaan. Maar verder uitstel ligt voor de hand. 'Geef ondernemers tien à twintig jaar de tijd,' zegt Jacco Vonhof (51), voorzitter van ondernemersorganisatie MKB-Nederland. De politiek moet van de belastingenschuld een soort achtergestelde schuld maken, vindt Arnoud Boot (61), hoogleraar financiering aan de Universiteit van Amsterdam. De Belastingdienst komt dan als schuldeiser achter in de rij te staan én moet lang wachten op afbetaling. 'Doe je dat niet, dan is het de vraag of de Belastingdienst beter uit is. Het antwoord is: nee. Want als die bedrijven omvallen, krijgt de staat helemaal niets.'

En dan zijn er nog de private schuldeisers, zoals banken en verhuurders.

'Aan het begin van de crisis hebben we als banken gekozen voor een collectieve betaalpauze,' zegt Chris Buijink (67), voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Banken (NVB). 'Die is afgelopen. Terugbetaalregelingen zijn nu maatwerk, maar nog steeds soepel. Wij kunnen niet zomaar een streep door leningen zetten. Van de toezichthouder moeten we onze portefeuille met slechte leningen goed in de gaten houden.'

MKB-Nederland pleit voor een door de overheid gefinancierde 'herstelbank' die de uitstaande kredieten verzamelt,

## 'Banken kunnen niet zomaar een streep door leningen zetten'

overneemt en omzet in zachte leningen met lage rentes en een langere looptijd. Dat kan alleen met geld van de overheid.

Moling (Novaa) denkt aan een mkb-garantiefonds, dat zelf geld kan lenen met staatsgaranties. Maar het idee is hetzelfde: schulden uitsmeren met hulp van de staat.

## Financiering

'Het geweldig goede nieuws is dat het einde van deze crisis nabij is,' wil hoog-

leraar Boot graag benadrukken. 'De grote vraag is nu: hoe zorgen we dat levensvatbare bedrijven toekomst hebben?' Zodra de lockdown voorbij is, moeten bedrijven hun voorraden weer op peil brengen om überhaupt te kunnen draaien. Doordat ze hebben ingeteerd op hun reserves, kan dat in de meeste gevallen niet uit eigen middelen. Maar wie gaat geld lenen aan een bedrijf zonder eigen vermogen?

Van de leveranciers zal het geld niet komen, weet Hans Biesheuvel (56), voorman van ondernemersorganisatie Ondernemend Nederland (ONL). 'Groothandels spelen een belangrijke rol in de financiering van de horeca door op krediet te leveren. Maar die zitten zelf ook klem. Ze hebben een groot deel van hun voorraden moeten weggooien, en er is geen

geld voor nieuwe.' De financiers van het mkb moeten dus zelf ook lucht krijgen, benadrukt Biesheuvel. Dat betekent een sleutelrol voor de banken, de opkomst van nieuwe financieringsmethoden ten spijt nog steeds de belangrijkste geldschieter van ondernemers.

Boot: 'De grootste bottleneck is dat banken enorm huiverig zullen zijn. Maar slagen ze er niet in die bedrijven te helpen, dan ontstaan er ook problemen. Want er staan al bankleningen uit, en het merendeel is niet gegarandeerd door de overheid.'

## 'Als het aantrekt, willen schuldeisers hun geld terug'

'Aan de overkant van ons kantoor zit café de Posthoorn. Ze hebben voor de deur wat tafels staan, ze verkopen tosti's, soep, en draaien minder dan 20 procent van hun gebruikelijke omzet. En het duurt allemaal veel langer dan we aanvankelijk dachten. Maar ze staan daar alle dagen. Respect.'

'Bij een groot deel van het mkb zijn er gigantische zorgen over de reserves die nu weg zijn. De overheidsregelingen houden veel bedrijven op de been, maar er is ook ingeteerd op spaargeld van de ondernemer zelf en van de kinderen, en er wordt geen inkomen uit de zaak gehaald. Soms is er een

partner die goed verdient. Maar bijna de helft van de ondernemers zit op bijstandsniveau of lager.

'De combinatie van betalingsuitstel, steun, het legen van potjes en het afzien van eigen inkomsten leidt tot weinig faillissementen. Maar veel bedrijven zijn wel technisch failliet.'

'Schuldeisers zien er weinig heil in om het faillissement daadwerkelijk aan te vragen, er valt niets te halen. Bij horecagelegenheden weten ze ook: er komt niet zomaar weer een nieuwe zaak in. Als de economie weer aantrekt, en de geldschieters willen hun

Guis Schoneville/ANP



## HANS BIESHEUVEL (56) Voorman ONL voorziet problemen zodra economie weer opengaat

geld terug, gaan er heel veel problemen ontstaan.

'Ik zou natuurlijk het liefst zien dat cafés en winkels zo snel mogelijk weer open gaan. Ik denk ook dat er meer mogelijk is, maar een jobbeleid wil je ook voorkomen. Vaccinatie had eerder voor een grote doorbraak kunnen

zorgen. Dat vind ik wel heel pijnlijk. In Israël zijn de nachtclubs alweer open. Het trage vaccineren is de grote gemiste kans van dit kabinet. We hebben zo veel geweldige ondernemingen die goed zijn in logistiek en evenementen. Waarom zijn die niet massaal ingezet?'



coronacrisis. Het was toen ook gigantisch druk. Inmiddels horen we dat niet meer voor bedrijven waar muziek in zit.' De NVB-voorman benadrukt dat de kredietverlening 'op peil' is gebleven tijdens de coronacrisis. Na het lenigen van de acute nood breekt volgens Buijink 'een nieuwe fase' aan: de financiering van investeringen.

Boot betwijfelt of banken daarvoor de balansruimte hebben: 'Laat pensioenfondsen kredieten verstrekken via de banken.' Het direct versterken van het eigen vermogen is lastig, weet de hoogleraar, want dat betekent de facto dat er een nieuwe eigenaar mee aan boord komt – een stap waarin de gemiddelde mkb'er weinig trek heeft.

Een alternatief is om net als bij de belastingenschuld leningen tegen zachte voorwaarden te verstrekken, een kredietvorm die dicht tegen eigen vermogen aan zit. 'Daar is dan wel de garantie van de overheid voor nodig,' zegt Buijink. Ook bij de financiering van de doorstart is de staat voorlopig dus nog onmisbaar.

Zijn we zo niet bezig met het eindeloos in leven houden van niet-levensvatbare 'zombiebedrijven'? Boot denkt dat het meevalt. 'De huidige steunmaatregelen moeten langzaam worden uitgefaseerd. Zonder die kasstroom komen de zombies niet rond. Zachte leningen komen automatisch uit bij bedrijven met toekomstperspectief.'

## Strategie

De discussie over zombiebedrijven ligt gevoelig. Al sinds de coronacrisis begon, is de grote vraag of de bedrijven die overheidssteun krijgen, het in normale omstandigheden zouden hebben gered. Bot gezegd: is dit niet een storm waarbij de sterkste bomen moeten blijven staan en de zwakkere broeders omvallen?

MKB-voorman Vonhof is allergisch voor dit soort redeneringen: 'Deze crisis

Hoe kan de geldmachine post-corona weer gaan draaien? Biesheuvel pleit voor meer en hogere garanties door de overheid om financiers over de brug te krijgen. Het gebruik van overheids garanties (waarvoor de kredietnemer overigens een premie betaalt) is tot dusver beperkt. Sinds het begin van de coronacrisis hebben de Nederlandse banken voor 40 miljard euro aan krediet verstrekt aan bedrijven, waarvan 2,8 miljard euro door de overheid is gegarandeerd. ONL wil daarnaast eerder afgeschafte regelingen weer van stal halen, zoals de Tante Agaath-regeling, waarbij privé-kredietverstrekkers fiscale voordelen kregen.

Biesheuvel is ook voor de oprichting van een speciale 'mkb-bank': 'Het mkb en de banken zijn elkaar partners niet meer. Er zijn nog maar drie banken over, en die lijken allemaal op elkaar. Mijn grootste gruwel is dat de deur voor

nieuwe klanten dichtzit. Veel familiebedrijven die altijd conservatief zijn gefinancierd worden nu gedwongen om alsnog leningen af te sluiten, maar ze zijn gewoon niet welkom.'

Buijink kent de kritiek. 'Ik heb dat veel gehoord tijdens de eerste fase van de

## Zwaarst geraakt

Omzetontwikkeling horeca



©EW

BRON: CBS

is geen kans. Iedereen die buiten zijn schuld hierin is geraakt, moeten we helpen. Dat vind ik heel belangrijk.'

Toch dreigt het gevaar dat ondernemers zo druk bezig zijn met simpelweg overleven dat ze hun strategische zwaktes uit het oog verliezen. De coronacrisis heeft bijvoorbeeld de digitalisering versneld: meer consumenten bestellen nu online, en dat terwijl Nederland een jaar geleden al kampte met leegstand in de winkelstraat.

Interim-manager en commissaris Harm Tunteler (66) van JBR Interim Executives: 'Corona gaat voorbij, maar krijgt een majeure impact op

de economie. Kijk, met een bistro waar je zelf in de keuken staat en je vrouw serveert, is het relatief eenvoudig: je gaat open en het leven kan weer verder. Maar stel dat je een aantal winkelvestigingen hebt. Moet je dan misschien niet zeven van de vijftien zaken sluiten en meer investeren in online bestellen?'

Het hangt allemaal sterk af van de sector, weet Tunteler. 'Maar ik maak me grote zorgen over grote delen van het mkb die de tafelrand vasthouden en wachten tot het over is. Wat dat betreft is de huidige gesubsidieerde surseance van



betaling waar we in zitten, levensgevaarlijk. Er zaten aan de start al bedrijven bij die niet te redden waren. Af en toe moet je snoeien. Dat is nu niet gebeurd.'

## Flexibiliteit

Er zijn genoeg bedrijven die wel willen stoppen, maar niet kunnen. 'Gecontroleerde bedrijfsbeëindiging staat niet op het radarscherm,' zegt Han Dieperink (65), directeur van het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK). 'Bied een

uitweg.' Ook hier is de overheid aan zet. Wie stopt, moet zijn werknemers een 'transitievergoeding' betalen die oploopt met het aantal dienstjaren (maximaal 84.000 euro of één bruto jaarsalaris).

Vonhof (MKB-Nederland) noemt die ontslagvergoeding een blok aan het been: 'Als je je bedrijf wilt stoppen, omdat je er geen toekomst meer in ziet, dan moet je die transitievergoedingen dus in één klap voor het hele personeel betalen. Vaak gaat het om dermate grote bedragen, dat ondernemers eenvoudigweg niet kunnen stoppen. Dat moeten we ver-

## 'In de Haagse bubbel wordt de coronacrisis gebagatelliseerd'

'De meeste Nederlanders krijgen maandelijks hun volledige salaris, zelfs als ze niet of minder werken, en dan kunnen ze ook nog minder uitgeven. Met als resultaat dat er meer spaargeld op de bank staat. Maar de ondernemer voelt deze crisis dus wél in de portemonnee. Hij krijgt zijn kosten maar beperkt vergoed, en zijn hele vermogen zit in het bedrijf. Dat houdt je een tijdje vol. In het begin kunnen ook de kosten omlaag. Maar per saldo is er een heel stevige jas uitgedaan.'

'Aan de oppervlakte zie je dat niet, want de meeste ondernemers zijn dwangmatig positief.

Het tonen van je zwakte wordt toch gezien als het begin van de ondergang.

'We zien wel veel verdriet. Ondernemers die vrezen dat hun verdienmodel nooit meer terugkomt, of dat ze hun schulden nooit meer zullen terugverdienen. Komt er geen systeem om de schulden te verkleinen, of het eigen vermogen te vergroten, dan zullen veel ondernemers door het ijs zakken.'

'In de Haagse bubbel wordt de coronacrisis nog weleens gebagatelliseerd: een relatief klein deel van de economie is geraakt. En als één op de drie horecazaken

Ferdinand/ANP



## JACCO VONHOF (51) Voorzitter MKB-Nederland pleit voor een uitkering voor ondernemers

omvalt, komen er vast weer nieuwe. Dan wordt vergeten dat de ondernemer met z'n hele gezin naar de filistijnen gaat. Ik weiger te aanvaarden dat dat normaal is. 'En dan komt er nog veel pijn door in de gehele keten. Als ondernemers failliet gaan, komen ook veel leveranciers in de pro-

blemen. De noodsteun moeten we tot het eind van dit jaar verlengen. En daarnaast moeten we zorgen voor salaris, een uitkering voor ondernemers. Die is er nu niet. Er is een jaar lang ingeteerd, maar ook een ondernemer verdient salaris. Noem het de VOL – de Vergoeding Ondernemers Loon.'

## 'Als ondernemer heb je geen idee waar je moet zijn'

'Onze schatting is dat 200.000 ondernemingen onder water staan: ze hebben een negatief eigen vermogen en zijn dus technisch failliet. Welke bedrijven zou je moeten steunen, en welke niet? Aan dat maatwerk komen we niet toe. We zouden naar de kasstromen moeten kijken. Sommige bedrijven hoeven helemaal geen uitstel van belastingbetaling te krijgen.'

'We waren hierop totaal niet voorbereid. Van de kredietcrisis in 2008 hebben we niets, maar dan ook helemaal niets geleerd. De Kamer van Koophandel heeft onderzocht met welke instanties

een ondernemer allemaal te maken heeft. Het zijn er 43. Het is los zand, een zootje, er is geen poging ondernomen daarin enige lijn te brengen.'

'Ik heb ons hulpsysteem vergeleken met de gezondheidszorg, waar behandelingen altijd maatwerk zijn. Er wordt wel geklaagd over de zorg, maar die hebben dit toch goed voor elkaar. Voordat je het weet, lig je in de operatiekamer. Als ondernemer heb je geen idee waar je moet zijn, je krijgt hulp van het loketje waar je toevallig aanklopt. Alles is er wel, maar er is behoefte aan veel simpeler processen. Voor acute zorg



## HAN DIEPERINK (65) Directeur Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf hekelte slechte voorbereiding

moeten ondernemers aankloppen bij de gemeente. Maar is dat wel de goede plek? Zit daar wel de kennis?'

'Niemand heeft nu echt een reëel beeld. We kunnen de huidige situatie niet overzien. Het is cruciaal of een bedrijf in staat is om in normale tijden aan zijn ver-

plichtingen te voldoen en ook nog kan investeren. Is dat niet het geval, dan moet je er verder omgekeerd zou je bedrijven die wel groeipotentie hebben juist extra financiering moeten kunnen geven. Wat wel goed is gelukt: het behoud van werkgelegenheid.'

anderen. Het stimuleert werknemers ook niet om ander werk te vinden. Het is een Costa Brava-vergoeding geworden: de financiering voor een sabbatical.'

Veel ondernemers zitten gewoon gevangen, constateert Moling (Novaa). Alles beter dan een faillissement. 'Acht op de tien mkb-bedrijven zijn gewoon eenmanszaken. Die gaan dan privé ook failliet en zijn alles kwijt: de overwaarde van hun huis, de spaargelden, alles. Een traject in de schuldsanering is geen wenkend perspectief voor iemand die twintig, dertig jaar aan een eigen zaak heeft gewerkt. Sommigen hebben een bv natuurlijk. Maar veel banken vragen ook dan privé borg te staan.' Een stijgend aantal faillissementen lijkt onvermijdelijk, maar door een oplossing te vinden voor de transitievergoeding kan het vrijwillig stoppen van een bedrijf in elk geval worden vergemakkelijkt.

Inventaris, huur en personeel zijn de grootste kostenposten in het mkb. Ondernemersorganisaties zouden graag meer omzetgerelateerde huur zien, zodat er in slechte tijden automatisch minder hoeft te worden betaald. Branche-organisatie Vastgoed Belang ziet er weinig in. 'Hoe stel je de omzet vast?' reageert directeur Laurens van de Noort (36). 'Reken je online-omzet mee, nadat klanten eerst zijn gaan kijken in de winkel?'

Hij wijst erop dat veel winkelhuren tijdens de crisis al zijn verlaagd, waardoor ook de waarde van het vastgoed onder

## 'Het besef dat geld eerst moet worden verdiend, lijkt helemaal weg te zijn'

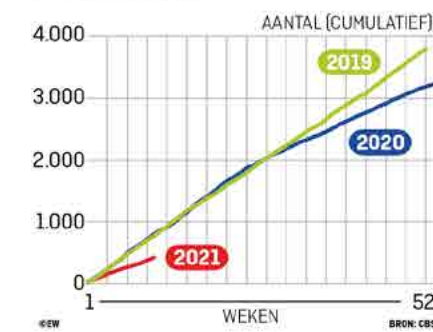
druk komt te staan. Veel pandeigenaren hebben hun bezit deels met leningen gefinancierd. Daalt de waarde van het onderpand, dan kan de bank een extra aflossing eisen. 'Dit is een *crash in slow motion*. Nu voelen ondernemers het, maar vastgoedeigenaren staan ook nog voor een moeilijke periode.'

## Politiek besef

De eerder genoemde punten zijn vooral praktisch. Bij elke discussie over het mkb duikt een diepere frustratie op: overheidsbeleid pakt in de praktijk vaak slecht uit voor het mkb. Is de VVD nog

## Stilte voor de storm

Faillissementen



wel een echte ondernemerspartij? 'Dat hebben ze in elk geval te weinig waargemaakt,' vindt Biesheuvel. 'Tijdens de campagne stond economie heel weinig op de agenda. Ook niet in debatten. Wel heb ik mijn verhaal bij alle lijsttrekkers kunnen doen. In die zin ben ik optimistisch.'

Een blik in de Tweede Kamer spreekt boekdelen, zegt Dieperink (IMK): 'Wie heeft het mkb in de portefeuille? Dat zijn standaard de *backbenchers*. Ik geloof wel dat iedereen inmiddels doorheeft dat ondernemers niet allemaal een villa in Zuid-Frankrijk hebben en de belasting tillen.'

Biesheuvel is een slordige tien jaar actief als ondernemerslobbyist. Wat is in die periode het meest veranderd? 'Het besef dat het geld in de bedrijven wordt verdiend, lijkt weg. De verkiezingsprogramma's gaan in hoofdzaak over geld uitgeven en herverdelen, en niet over hoe het eerst moet worden verdiend. Terwijl geld verdienen helemaal niet zo vanzelfsprekend is. Het gemak waarmee in de verkiezingsprogramma's de lasten ook weer worden verhoogd, dat stoort mij enorm.'

ONL pleit voor een minister van Ondernemerschap en Handel. 'De minister van Economische Zaken is de afgelopen kabinetsperiode vooral bezig geweest met klimaat en gaswinning. Handel hoort sowieso niet thuis bij Buitenlandse Zaken.' Eén ding is duidelijk: een eventuele mkb-minister krijgt geen gemakkelijk dossier in zijn loodgieterstas. EW