Schuldhulpverlening ondernemers: met het juiste perspectief kom je verder

Prof. dr. Jan Adriaanse | NVVK congres | In de spiegel | breder kijken, meer bereiken | 15 mei 2025

Universiteit Leiden

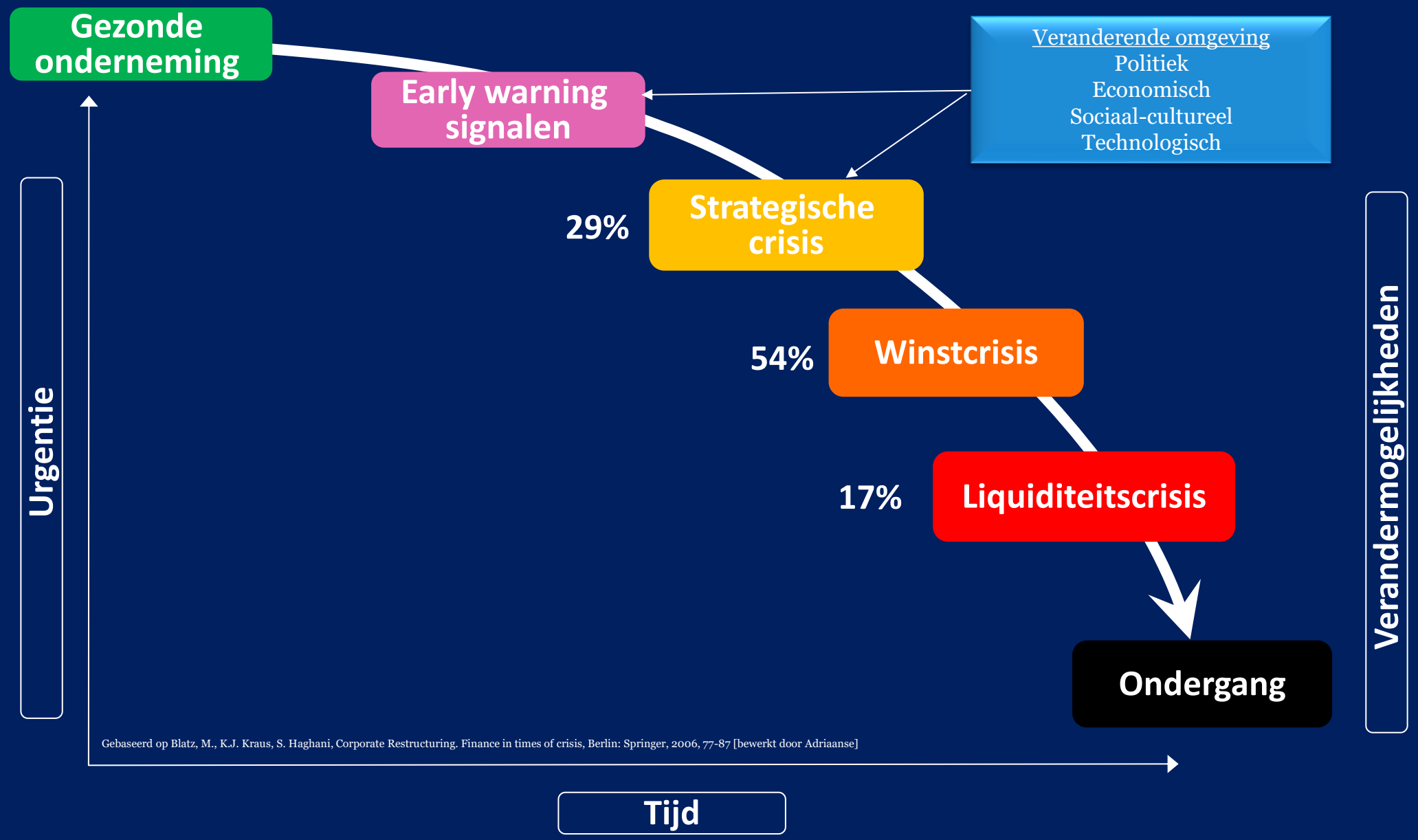
Mijn achtergrond

- Hoogleraar turnaround management, Universiteit Leiden
- Coauteur ‘Zwaar Weer Ondernemen: de overlevingsgids voor ondernemers’
- Director bij Kroll, Amsterdam

Universiteit Leiden

KROLL

Inzicht #1: 71% van de ondernemers grijpt (te) laat in



Gebaseerd op Blatz, M., K.J. Kraus, S. Haghani, Corporate Restructuring. Finance in times of crisis, Berlin: Springer, 2006, 77-87 [bewerkt door Adriaanse]

Inzicht #2: psychologische redenen > rationele redenen

Onbewuste denkfouten (“biases”) bij ondernemers	
Curse of success	Succes uit het verleden bevestigt ons beeld dat we steeds de juiste beslissingen nemen
Optimism bias	Menselijke neiging om te denken dat je minder vatbaar bent voor een negatieve gebeurtenis dan een ander
Overconfidence bias	Menselijke neiging om de eigen (ondernemelijke) kwaliteiten te overschatten (“better-than-average-driver”)
Confirmation bias	De menselijke neiging om ongemakkelijke waarheden niet onder ogen te willen zien en vooral bevestiging te zoeken voor bestaande ideeën en overtuigingen

Bronnen: Adriaanse J.A.A.. (2012), Moeten we ondernemingen in crisis redden? Een bedrijfswetenschappelijke benadering van het insolventierecht aan de hand van de casus General Motors, Oratie Leiden; Clearfield, C., Tilcsik, A, Meltdown. Why our systems fail and what we can do about it, Penguin: New York, 2018; Strohmaier N., Adriaanse J.A.A., Bos K. van den & Pluut H. (2021), Similarity bias in credit decisions for entrepreneurs on the brink of bankruptcy, Journal of Applied Social Psychology 51(7): 683-697; Broekema M.J.R., Strohmaier N., Adriaanse J.A.A. & Rest J.I. van der (2022), Are Business Valuators Biased? A Psychological Perspective on the Causes of Valuation Disputes, Journal of Behavioral Finance : 1-20.

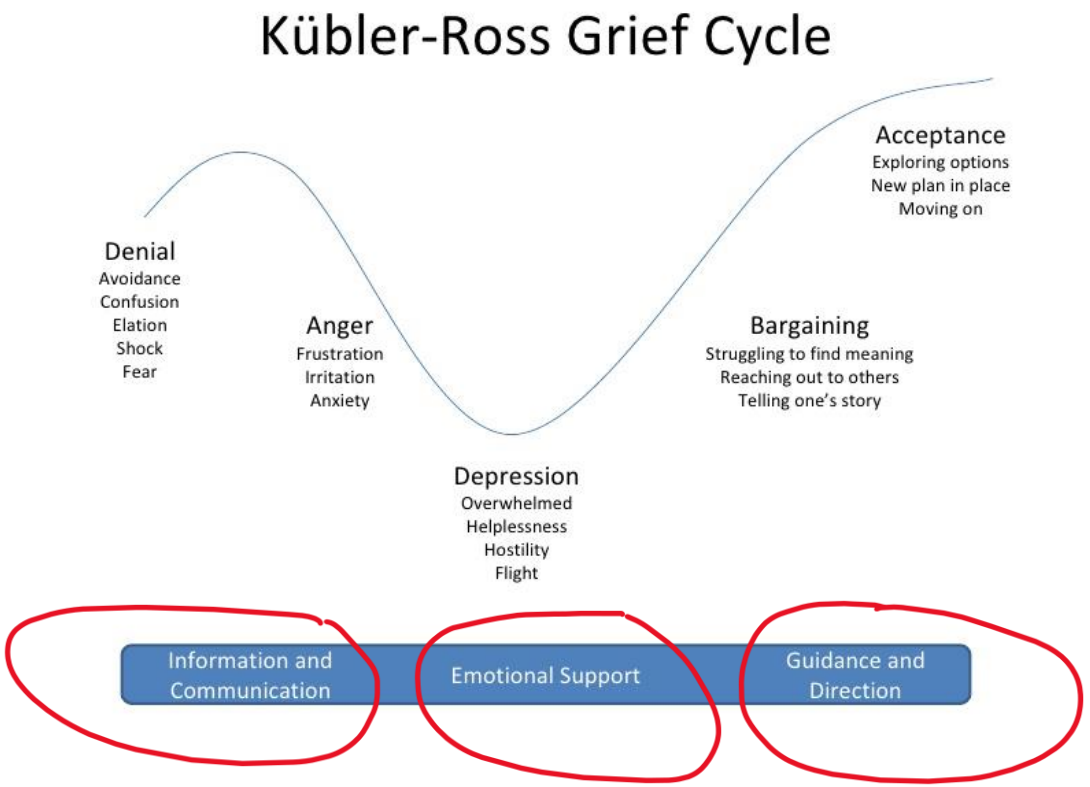
Inzicht #3: Persoonlijke gevolgen van (dreigend) faillissement zijn ingrijpend

- Ondernemers in zwaar weer hebben grote kans op:
  - **Fysieke problemen**: hartproblemen, slapeloosheid, gewichtsproblemen, vermoeidheid, verslavingen
  - **Psychologische problemen**: angstaanvallen, burn-out klachten, jezelf alleen voelen, schaamte
  - **Privéproblemen**: relatie met partner onder druk, problemen met kinderen
  - **Sociale problemen**: sociale relaties onder druk, vrienden die wegvallen
- De onmogelijkheid om aan financiële verplichtingen te voldoen, als gevolg van dreigend faillissement, zorgt ervoor dat ondernemers sociaal afstand nemen en de neiging hebben hun zorgen niet (meer) met anderen te delen

Bron: Van Kesteren, Jennifer; Adriaanse;, Jan, van der Rest, Jean-Pierre --- "The Story Behind Bankruptcy: When Business Gets Personal" [2017] QUTLawRw 5; (2017) 17(1) Queensland University of Technology Law Review 57 Exploratory interview study with bankrupt entrepreneurs in the Netherlands.

Inzicht #4: dreigend faillissement is te vergelijken met een rouwproces

- Een (bijna) faillissementservaring kan worden vergeleken met het verliezen van een dierbaar persoon: een psychologisch proces te vergelijken met de fasen van een rouwproces: shock, ontkenning, woede, depressie, aanvaarding, nieuwe start



Bron: Van Kesteren, Jennifer; Adriaanse;, Jan, van der Rest, Jean-Pierre --- "The Story Behind Bankruptcy: When Business Gets Personal" [2017] QUTLawRw 5; (2017) 17(1) Queensland University of Technology Law Review 57 Exploratory interview study with bankrupt entrepreneurs in the Netherlands.

Inzicht #5: Hoe communiceren met ondernemers in zwaar weer?

- Project Toolkit communicatie met ondernemers in zwaar weer – samen met KVK, Belastingdienst, VNG en Digitaal Ondernemersplein
- Onderzoek onder > 300 MKB ondernemers gericht op vraag: “wat zou je doen bij zwaar weer als het gaat om hulp vraag bij zwaar weer?”

Communiceren met ondernemers in zwaar weer	
Decision paralysis	Te veel informatie van hulpinstanties leidt tot verlamming van besluitvorming
Duidelijke taal	Ondernemers hebben behoefte aan duidelijke, klare taal, met weinig jargon
Empathie	Een empathische houding is van belang. Ondernemers willen niet het gevoel hebben dat ze verder gestigmatiseerd dan wel ‘gecriminaliseerd’ worden. Oppassen voor (perceptie van) paternalistische houding bij hulpverlening
Sociale norm	Om ondernemers in beweging te krijgen kan het helpen hen te laten zien dat zij niet de enige zijn met financiële problemen en dat zij niet de eerste zouden zijn die geholpen worden door publieke instanties.

Workshop-deel: hoe adviseer je een ondernemer in zwaar weer?

Casussen ter bespreking in groepjes: wat zijn mogelijke vragen en interventies?	
Casus 1: De Ontkenner	Jeroen runt een kleine drukkerij in een krimpregio. De opdrachten lopen al maanden terug, maar hij blijft nieuwe apparatuur leasen en gelooft stellig dat “het straks wel weer aantrekt”. Hij negeert rekeningen en ontwijkt gesprekken over zijn financiële situatie. Adviseurs krijgen weinig ruimte: hij wil alleen “positieve energie”.
Casus 2: De Boze Ondernemer	Fatima heeft een goedlopende lunchroom gehad, maar na een paar mindere kwartalen heeft de bank haar krediet stopgezet. Ze erkent de financiële problemen, maar richt haar frustratie volledig op de bank. Ze voelt zich onrechtvaardig behandeld en staat weinig open voor oplossingen, zolang de “schuldigen” niet worden erkend.
Casus 3: De Afgeleide	Henk had tot voor kort een succesvol installatiebedrijf, maar door een moeizame echtscheiding is zijn aandacht verslapt. Hij mist deadlines, vergeet offertes en medewerkers klagen over zijn afwezigheid. Financieel begint het te knellen, maar hij lijkt vooral emotioneel uitgeput. Hij wil wel, maar krijgt zichzelf niet in beweging. Hij heeft extra financiering nodig en heeft zich tot de gemeente gewend voor hulp, op aanraden van een kennis.

Mogelijke vragen en interventies

	Kernprobleem	Doel als adviseur	Vragen	Interventies
Casus 1: De Ontkenner [fase: ontkenning]	Jeroen minimaliseert zijn situatie en houdt vast aan het idee dat het "vanzelf goedkomt".	Rustig bewustzijn creëren, zonder directe confrontatie. Bied feiten, geen oordelen.	• "Wat zie jij zelf gebeuren als deze trend zich doorzet in de komende drie maanden?" • "Hoe ga je nu om met het verschil tussen inkomsten en uitgaven?" • "Zou het helpen als we samen een overzicht maken van de huidige situatie?"	• Visualiseer samen met hem de cijfers (cashflow, omzetontwikkeling). • Gebruik scenario's: "Wat als…" zonder dreiging, maar als uitnodiging tot nadenken. • Wees geduldig; kleine stapjes richting realiteitsbesef zijn al winst.
Casus 2: De Boze Ondernemer [fase: woede]	Fatima erkent het probleem, maar zit vast in boosheid jegens de bank.	Emoties erkennen zonder erin mee te gaan, en langzaam richten op eigen invloed.	• "Wat zou jij gedaan hebben als jij bij de bank werkte en je alleen de cijfers kende?" • "Wat zou je nú zelf willen doen, los van wat anderen hebben gedaan?" • "Wat zou voor jou een eerste kleine stap zijn richting herstel, los van de bank?"	• Luister actief naar haar verhaal; erken het onrechtgevoel, zonder partij te kiezen. • Herstel het handelingsperspectief: wat kan zíj doen, ongeacht anderen. • Gebruik time-outs: "Zullen we dit parkeren en eerst kijken wat nú nodig is om verder te kunnen?"
Casus 3: De Afgeleide [fase: depressie / overgang naar acceptatie]	Henk is emotioneel overbelast en verliest grip op het bedrijf, ondanks goede fundamenten.	Herstel focus en veerkracht, zonder te pushen. Erken de persoonlijke situatie	• "Wat geeft je op dit moment nog energie in je werk?" • "Als je je team nu zou toespreken, wat zou je ze willen zeggen?" • "Zou het helpen als we iemand tijdelijk aanhaken om jou wat lucht te geven?"	• Bespreek ondersteuning, zoals een tijdelijke coach. • Benoem kwaliteiten: herinner hem aan wat goed ging en waar zijn kracht ligt. • Creëer overzicht: kleine acties in plaats van grote strategie.

Laten we contact houden: