

Jaarbericht Staat van het mkb 2021

# Ondernemers in beweging



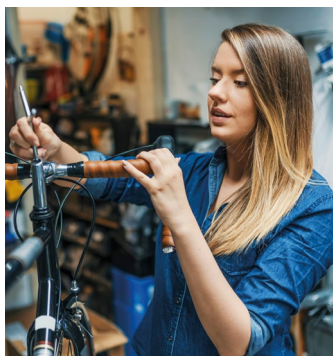
*Nederlands Comité voor Ondernemerschap*



# 06

**Deel 1.**  
Staat van  
het mkb

**28** **Deel 2.**  
Randvoorwaarden  
voor ondernemerschap



**44** **Deel 3.**  
Factoren voor  
duurzame  
groei

# Inhoud

Woord vooraf	3
In het kort	4
<b>Deel 1. Staat van het mkb</b>	<b>6</b>
1.1 Staat van het mkb	7
1.2 Het groeivermogen van het mkb	19
<b>Deel 2. Randvoorwaarden voor ondernemerschap</b>	<b>28</b>
2.1 Versterken randvoorwaarden voor ondernemerschap	29
Interviews met ondernemers en experts over ondernemerschap	32
2.2 Toegang tot financiering	37
Interviews met ondernemers en experts over versterken financieel vermogen	40
<b>Deel 3. Factoren voor duurzame groei</b>	<b>44</b>
3.1 Menselijk kapitaal en arbeidsmobiliteit	45
Interviews met ondernemers en experts over arbeidsmobiliteit	51
3.2 Internationalisering, innovatie en digitalisering	54
Interviews met ondernemers en experts over innovatie en digitalisering	65
<b>Verklarende woordenlijst</b>	<b>70</b>





Het Nederlands  
Comité voor  
Ondernemerschap  
bestaat uit v.l.n.r.  
Barbara Baarsma,  
Harold Goddijn  
(voorzitter), Diederik  
Laman Trip,  
Hare Majesteit  
Koningin Máxima,  
Occo Roelofsen en  
Meiny Prins

# Woord vooraf

**Het Nederlands midden- en kleinbedrijf heeft een intensieve en beweeglijke periode achter de rug. Het vorige Jaarbericht van 2020 was al anders dan anders. Ook dit jaar zijn de gevolgen van de coronacrisis terug te zien in de cijfers over het mkb.**

Een groot deel van het mkb van Nederland is veerkrachtig de coronacrisis doorgekomen. Dat is een compliment waard. Toch zijn er ook ondernemers die kampen met flinke problemen. Het is pijnlijk dat deze ondernemers getroffen zijn door een gebeurtenis die buiten hun macht ligt.

Eerder dit jaar stelde het Comité in het briefadvies 'Versterk fundament ondernemerschap' dat het moment is gekomen voor veranderingen in het ondernemersklimaat. Ook in dit jaarbericht kijken we niet alleen naar de 'staat' van het mkb, maar ook naar mogelijkheden voor verbetering.

## Opzet

Deel 1 van dit Jaarbericht geeft aan de hand van kerncijfers de 'staat van het mkb' weer en gaat in op het groeivermogen van het mkb.

In het tweede deel staan randvoorwaarden centraal die nodig zijn om duurzaam te groeien: het verbeteren van de dienstverlening aan mkb'ers, ondernemerschaps- onderwijs en de toegang tot financiering.

Het derde deel behandelt een aantal factoren die voor ondernemers doorslaggevend zijn om duurzaam te groeien, hun weerbaarheid te vergroten of hun positie op de markt te behouden: menselijk kapitaal, innovatie, digitalisering en internationalisering.

## Dank

Namens het Comité spreek ik graag onze dank uit aan allen die aan dit Jaarbericht hebben meegewerkt: in het bijzonder het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) voor de data, WentWerkt voor de interviews, en prof.dr. Justin Jansen en dr. Richard Haans van de Rotterdam School of Management voor hun analyse van de groeidyndynamiek van het Nederlandse mkb tussen 2007 en 2019. Bovendien zijn we TechLeap.NL, de Kleinbedrijf Index en Stichting MKB financiering erkentelijk voor het aanleveren van aanvullende data over de startups en scale-ups van Nederland, het microbedrijf respectievelijk de ontwikkeling van de alternatieve financieringsmarkt.

Tenslotte bedanken we het ministerie van Economische Zaken en Klimaat voor de inspanningen bij de totstandkoming van dit Jaarbericht.

**Harold Goddijn**, voorzitter



# In het kort

**Een groot deel van het mkb van Nederland is vooralsnog veerkrachtig de coronacrisis doorgekomen.** Dat is een compliment waard. Veel ondernemers konden doorgaan met ondernemen, mede dankzij de steunmaatregelen van de overheid.

**De impact van de coronacrisis verschilt sterk per bedrijf en sector.** Sommige ondernemers zijn tijdens de crisis gegroeid, andere zijn ondanks tegenslagen overeind gebleven, en er is een groep ondernemers die kampt met flinke problemen.

**Dit is het moment om weer vooruit te kijken.** De overheidsmaatregelen zijn voor de meeste sectoren opgeheven en de economie is op gang gekomen. Het is weer mogelijk om naar de toekomst te kijken, zowel voor overheden als voor ondernemers. Er zijn langetermijninvesteringen nodig voor het mkb, met name op het gebied van verduurzaming en digitalisering. Dit is het moment voor grote veranderingen. Er zijn voldoende kansen voor ondernemers om te groeien en om een stijging in toegevoegde waarde en productiviteit te realiseren. Het Comité publiceerde hierover eerder dit jaar het briefadvies 'Versterk fundament ondernemerschap'.<sup>1</sup> Daarin worden drie programmalijnen onderscheiden: investeren in innovatie en groei, arbeidsmobiliteit en verbetering ondernemerschap.

**Duurzame groei is nodig voor de continuïteit en langetermijnwaardecreatie van elk mkb-bedrijf.** Groei is geen doel op zich. Wel zorgt groei in banen én productiviteit voor het beste uitgangspunt voor mkb-bedrijven. In lijn met de bijdrage van RSM in dit Jaarbericht kan dit 'gezonde groei' worden genoemd, omdat deze leidt tot meer toegevoegde waarde, winstgevendheid en investeringsmogelijkheden en dus tot continuïteit van het mkb-bedrijf. Banengroei zonder productiviteitsverbetering zorgt

juist voor een daling in de resultaten. Het begrip gezonde groei is gericht op welvaart in enge zin en is primair gekoppeld aan het bruto binnenlands product (bbp). Groei voor langetermijnwaardecreatie voor een brede groep stakeholders gaat verder dan gezonde groei en is gericht op 'brede welvaart'. Dit is duurzame groei. Deze kan de maatschappelijke waarde van het mkb vergroten.

**De transitie naar een duurzame en digitale economie vereist inspanningen en gerichte investeringen.** Veranderingen zijn nodig om een gunstige positie op de markt te behouden en het concurrentievermogen en het duurzaam groeivermogen in stand te houden. De ontwikkeling van nieuwe 'groene' markten biedt kansen voor ondernemers. Toekomstbestendige bedrijven spelen tijdig in op technologische ontwikkelingen en nieuwe verdienmodellen. Het tijdig meebewegen voorkomt hoge kosten op het moment dat overheden genoodzaakt zijn dwingende maatregelen te treffen. Daarom is het van belang dat bedrijven nu nadenken en investeren in verduurzaming.

**Er zijn ook andere grote uitdagingen.** Denk aan het toenemende, wereldwijde tekort aan grondstoffen, de recente stijging in energieprijzen en de krapte op de arbeidsmarkt. Dit vraagt van mkb-ondernemers dat ze flexibel zijn en zich voortdurend aanpassen. Dat is zeker niet gemakkelijk.

**Het mkb staat er niet alleen voor.** Publieke partijen kunnen het ondernemerschap in Nederland versterken, en het mkb faciliteren in het doorvoeren van structurele verbeteringen. De *MKB Diagnose tool* kan ondernemers hierbij ondersteunen. Bovendien is verbetering van de (publieke) dienstverlening noodzakelijk. Het Comité moedigt alle partijen aan om daarin samen te werken.

<sup>1</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2021). *Versterk fundament ondernemerschap*. 21 april 2021. Hier wordt ook verwezen naar de tien maatregelen van het Herstel- en groeiplan mkb (Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020), *Investeren in herstel en groei van het mkb*. 26 augustus 2020.)





**De toegang tot financiering moet worden verbeterd.** Het is noodzakelijk dat mkb'ers betere toegang krijgen tot kapitaal in de vorm van zowel vreemd als eigen vermogen. Er is een robuuste en diverse financieringsmarkt nodig, waar naast bancaire financiering ook alternatieve financieringsvormen toegankelijk zijn. Dit is niet alleen van belang voor de ondernemer zelf, maar ook voor de economische dynamiek en het hele ecosysteem van bedrijven. Het Comité stelt voor om via een fonds het eigen vermogen van het mkb te versterken.

**Investerings in menselijk kapitaal zijn nodig.** Niet alleen voor de transitie naar een digitale en duurzame economie, maar ook om de arbeidsproductiviteit te verhogen, om ervoor te zorgen dat werknemers wendbaar en duurzaam inzetbaar zijn, en om de mismatch op de arbeidsmarkt te verkleinen. Binnen het mkb is meer aandacht voor Leven Lang Ontwikkelen wenselijk. Het Comité onderstreept het belang van ondernemerschapsonderwijs (zie over het programma [O2Lab blz. 31](#)).

**Veel sectoren kampen met een personeelstekort.** Bedrijven moeten zich aanpassen met investeringen in arbeidsbesparende technieken. Het Comité bekijkt samen met de Sociaal-Economische Raad hoe de infrastructuur voor arbeidsmobiliteit kan worden versterkt, met oog voor de belangen van zowel werknemers als werkgevers.

**Het mkb kan profiteren van innovaties en internationalisering.** Er zijn regionale verschillen zichtbaar als we kijken naar innovatieve bedrijven en naar investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D). Internationalisering kan de productiviteit verhogen. Bovendien zien bedrijven die internationaal handelden vóór corona, gedurende de coronacrisis een hogere omzetontwikkeling dan niet internationaal handelende bedrijven.

**Tot slot: dit is hét moment om verder te digitaliseren.** Digitale voorlopers in het mkb zijn minder hard geraakt dan digitale achterblijvers. Zij komen sterker uit deze crisis. Sommige ondernemers hebben de gevolgen van de coronacrisis benut om innovaties door te voeren en te digitaliseren. Veel bedrijven hebben hun producten of diensten via e-commerce of een online platform kunnen aanbieden. Digitalisering gaat echter niet alleen om e-commerce, maar ook om datagedreven werken en technologieën zoals *machine learning* en *artificial intelligence*. Het Comité pleit voor opschaling van het digitaliseringsprogramma voor het mkb.



# 1.

## Staat van het mkb





# 1.1 Staat van het mkb

Dit hoofdstuk beschrijft de staat van het mkb en blikt terug op het verloop van de coronacrisis in 2020-2021.

## Samenvatting:

Na anderhalf jaar corona-maatregelen draait de economie weer volop. Het mkb was zowel vóór als tijdens de coronacrisis het fundament van de Nederlandse economie. Toch heeft de coronacrisis een grote impact gehad. Sommige bedrijven bevonden zich in een markt die is gaan groeien door corona, andere hebben alles op alles moeten zetten om mee te bewegen. Er zijn grote (sectorale) verschillen te zien in de gevolgen en impact van de crisis voor ondernemers. Bij een deel van het mkb ontstonden liquiditeitsproblemen en kwam de solvabiliteit onder druk te staan. Voor het mkb als geheel bleef de verslechtering van de solvabiliteitspositie beperkt.

Veel ondernemers hebben gebruikgemaakt van steunmaatregelen. Het steunbeleid heeft veel bedrijven overeind gehouden en voorkwam daarmee faillissementen en opheffingen. Tegelijkertijd heeft het de dynamiek in het mkb geremd. Inmiddels is het herstel zichtbaar en veert de economie terug. Het ondernemersvertrouwen is in 2021 weer toegenomen. De aantrekkende economie leidt ook tot een recordaantal openstaande vacatures in het mkb.

Het Jaarbericht gaat over bedrijven tot 250 werknemers in de zogeheten *business economy*, tenzij anders vermeld. *Business economy* is een gangbare term voor een afgebakende groep van bedrijfstakken, die een internationale vergelijking mogelijk maakt van onder meer het mkb in deze groep van bedrijven. Bedrijven in de agrarische sector en de financiële dienstverlening behoren niet tot de *business economy*. Ook bedrijven die gelieerd zijn aan publieke sectoren - zoals de overheid, onderwijs, cultuur en zorg - behoren hier niet toe.

In dit Jaarbericht zijn in sommige figuren ook sectoren uitgelicht die niet behoren tot de *business economy*. Te denken valt aan 'cultuur, sport en recreatie' en 'overige dienstverlening'. Deze sectoren zijn enkele keren toegevoegd omdat de cijfers hierover een beeld schetsen van de unieke gevolgen van de corona-crisis.

Daarnaast wordt er in veel figuren onderscheid gemaakt tussen zzp'ers (1 werkzame persoon), het microbedrijf (2 t/m 9 werkzame personen), kleinbedrijf (10 t/m 49 werkzame personen), middenbedrijf (50 t/m 249 personen) en grootbedrijf (250 of meer werkzame personen).

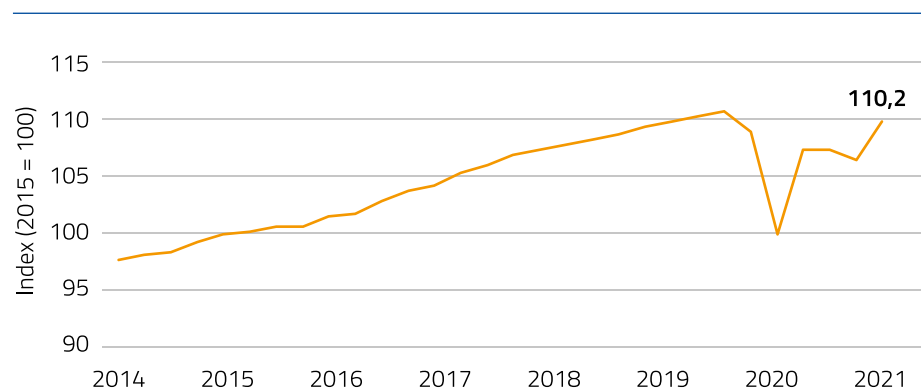


**Na anderhalf jaar corona-maatregelen draait de economie weer volop.** Het bruto binnenlands product (bbp) krimpt sterk in 2020 en in de eerste helft van 2021, maar veerde terug na de opheffing van de lockdown in het tweede kwartaal (figuur 1.1).<sup>2</sup> Het Centraal Planbureau (CPB) voorspelt een economische groei van 3.9% in 2021, gevolgd door 3.5% groei in 2022.<sup>3</sup>

Het CPB waarschuwt ook voor de blijvende onzekerheid van het coronavirus; in een pessimistisch scenario, dat rekening houdt met de opleving van het coronavirus, groeit de economie met 3,3% in 2021 en 2.2% in 2022. De coronacrisis is dus nog steeds een bepalende factor in de economische groei. De naweeën van de crisis zijn van invloed op de internationale handelsketens; door de pandemie is een grondstoffentekort ontstaan. Nu de wereldhandel weer aantrekt, stijgen de grondstof- en transportprijzen.<sup>4</sup> Daarnaast zijn er tekorten aan belangrijke onderdelen, zoals computerchips.

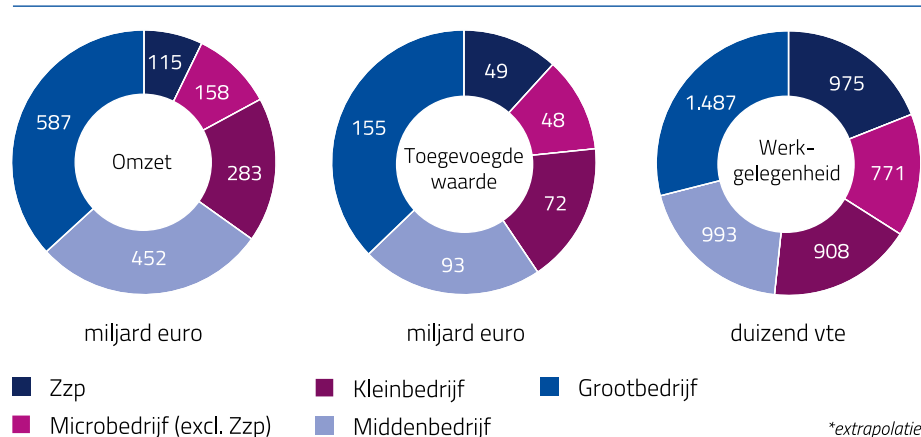
Een recente ontwikkeling is de stijging van de energieprijzen; onder meer doordat gas duurder is geworden, is de energieprijs in september 2021 19,4% hoger dan een jaar eerder. Deze stijging werkt door in de inflatie: consumentengoederen en -diensten waren in september 2,7% duurder dan een jaar eerder.<sup>5</sup> Er is dus nog steeds veel onzekerheid in de markt. Deze ontwikkelingen raken ook het Nederlandse bedrijfsleven en vragen van mkb-ondernemers dat ze flexibel zijn en zich kunnen aanpassen.

**Figuur 1.1:** Ontwikkeling van het bbp. Periode: 2014 - 2021.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.2:** Omzet, toegevoegde waarde en werkgelegenheid naar grootteklasse. Periode: 2020.\*



\*extrapolatie

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

<sup>2</sup> Zie ook: CBS. (2021). *Economie groeit met 3,1% in tweede kwartaal 2021*. 17 augustus 2021.

<sup>3</sup> CPB. (2021). *Macro Economische Verkenning 2022 (MEV)*. 21 september 2021.

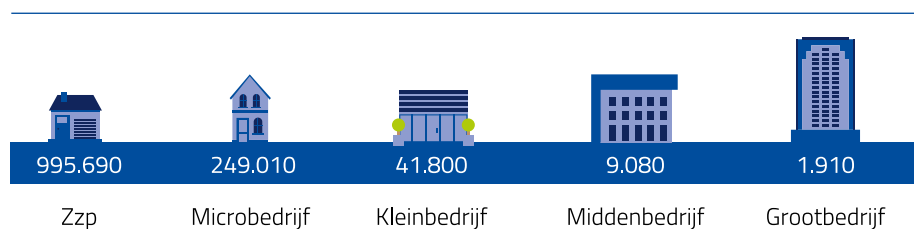
<sup>4</sup> OECD. (2021). *OECD Economic Outlook, Interim Report September 2021: Keeping the Recovery on Track*.

<sup>5</sup> CBS. (2021). *Inflatie stijgt naar 2,7 procent in september*. 7 oktober 2021.





**Figuur 1.3:** Aantal mkb-bedrijven naar grootteklasse in 2021 (business economy).\*



\*voorlopige cijfers Q3 2021

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Het mkb is, zowel vóór als tijdens de coronacrisis, het fundament van de Nederlandse economie.** Mkb-bedrijven zijn in 2020 goed voor 63% van de toegevoegde waarde en voor 71% van de werkgelegenheid in de *business economy* (figuur 1.2). Ook het aandeel van het mkb in de totale omzet is groot. Het mkb is daarmee een belangrijke factor als het gaat om economische groei. Figuur 1.3 toont de verdeling van het aantal bedrijven naar grootteklasse in het derde kwartaal van 2021.

**De impact van het mkb gaat verder dan materiële welvaart.** Er is in de laatste jaren steeds meer aandacht voor de impact van economisch handelen op mens en milieu. Ondernemers spelen daarop in, komen tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen en zijn zich bewust van hun eigen ecologische *footprint*. De maatschappelijke impact van ondernemen is sterk toegenomen. Dat is terug te zien in (technische) innovaties en startups, maar ook in de manier waarop naar 'ondernemerschap' wordt gekeken. Ondernemen is een manier om jezelf te ontwikkelen, jezelf te ontplooiën en te klimmen op de maatschappelijke ladder. Ondernemerschap kan een pad zijn naar economische zelfstandigheid. Het Impact Centre Erasmus identificeert zes thema's waarop ondernemers maatschappelijke waarde creëren: 1) als inclusieve werkgever, 2) door het stimuleren van ontwikkeling

bij medewerkers, 3) door innovatie en duurzame businessmodellen, 4) via het beperken van de ecologische voetafdruk, 5) door het steunen van of meewerken aan lokale organisaties, en 6) door een rol in de gemeenschap te spelen.<sup>6</sup> Uit het onderzoek, waarin 532 ondernemers zijn bevraagd, blijkt dat ondernemers op één of twee van deze zes thema's zeer betrokken zijn. Het mkb kan dus een belangrijke rol spelen in het vergroten van brede welvaart en draagt bij aan het welzijn in de samenleving.

**De coronacrisis heeft een grote impact gehad.** De crisis heeft het mkb ernstig op de proef gesteld. Zowel het ondernemersvertrouwen als het aantal openstaande vacatures bereikte in 2020 een dieptepunt. De gehele *business economy* kreeg in 2020 te maken met een lichte daling in de omzet (-7,2%), de toegevoegde waarde (-2,2%) en de werkgelegenheid (-2,3%) in vergelijking met een jaar eerder.

**Er zijn grote verschillen tussen sectoren.** Niet alle sectoren zijn (even hard) getroffen en ook de duur van het omzetverlies verschilt per type ondernemer. De coronacrisis raakt de sectoren 'horeca', 'cultuur, sport en recreatie', 'vervoer en opslag', en de 'overige zakelijke diensten' (waaronder reisorganisatiebureaus) het hardst. Met name de 'horeca' en 'overige zakelijke diensten' kampten door de beperkende corona-maatregelen met een grote omzetzdaling. In 2020 behoorde 73% van de horeca en 82% van de reisorganisatiebureaus tot de groep 'snelle dalers'. Figuur 1.4 laat zien dat deze trend zich voortzette in het eerste kwartaal van 2021, onder meer vanwege de beperkende maatregelen. Ook gesloten kapperszaken, schoonheidssalons en kledingwinkels kregen te maken met grote omzetverliezen. Dit leidde, met name in deze sectoren, tot een toename van bedrijven met een liquiditeitstekort.<sup>7</sup> Versoepeling van de maatregelen zorgde in het tweede kwartaal bij veel getroffen sectoren weer voor omzetgroei. Bij een aantal sectoren bleef ook in het tweede kwartaal de omzet dalen; dit geldt onder meer voor reisorganisatiebureaus.

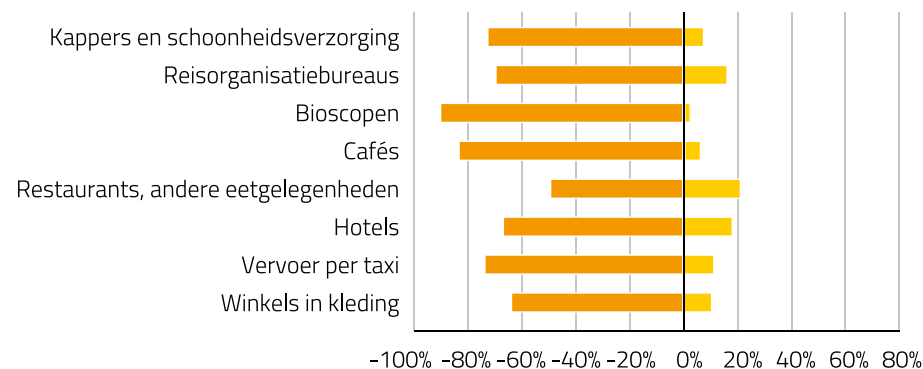
6 Impact Centre Erasmus. (2019). *De maatschappelijke waarde van ondernemers*. Zie het onderzoek voor de invulling en toelichting op deze zes thema's.

7 DNB. (2021). *De financiële positie van het Nederlandse mkb één jaar na de Covid-19 uitbraak*. 3 juni 2021.

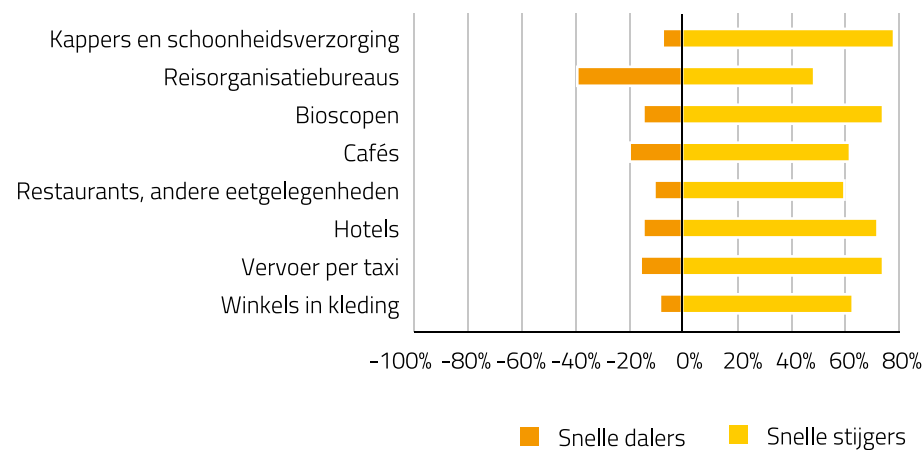


**Figuur 1.4:** Snelle dalers en snelle stijgers. Periode: 1e en 2e kwartaal 2021.

Snelle dalers, 1<sup>e</sup> kwartaal 2021



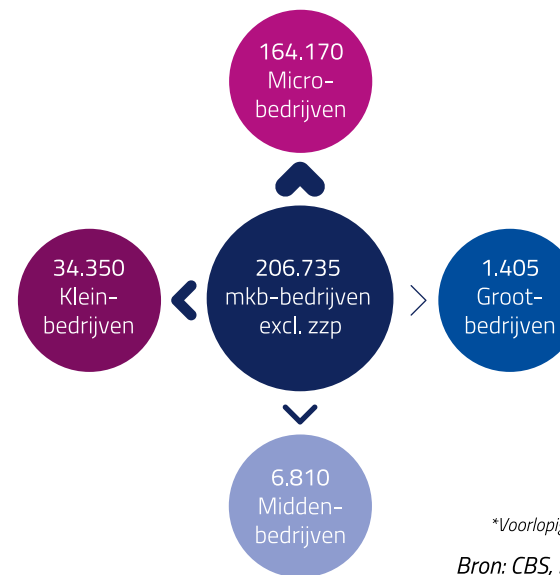
Snelle stijgers, 2<sup>e</sup> kwartaal 2021



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Beperkende maatregelen in de coronacrisis hebben de solvabiliteit van een deel van het mkb onder druk gezet.** Vóór de coronacrisis nam de solvabiliteit van het mkb tussen 2010 en 2019 geleidelijk toe, waarbij kleinere bedrijven gemiddeld genomen een hogere solvabiliteit hadden dan grotere bedrijven. De solvabiliteit bleef volgens het CBS min of meer stabiel van 2018 op 2019. Als gevolg van de contactbeperkende maatregelen heeft de coronacrisis in een aantal sectoren geleid tot een verslechtering van de solvabiliteit. De toename van het aantal insolvente mkb-bedrijven is het grootst in sectoren die het meest last hadden van de contactbeperkende maatregelen: eet- en drinkgelegenheden, reisbemiddeling en de kunst en cultuursector werden bovenmatig hard geraakt.<sup>8</sup> De achteruitgang in de solvabiliteitspositie van mkb-bedrijven verschilt dus sterk tussen en binnen sectoren.

**Figuur 1.5:** Aantal bedrijven met gebruik van tenminste één steunmaatregel, naar grootteklasse.\*



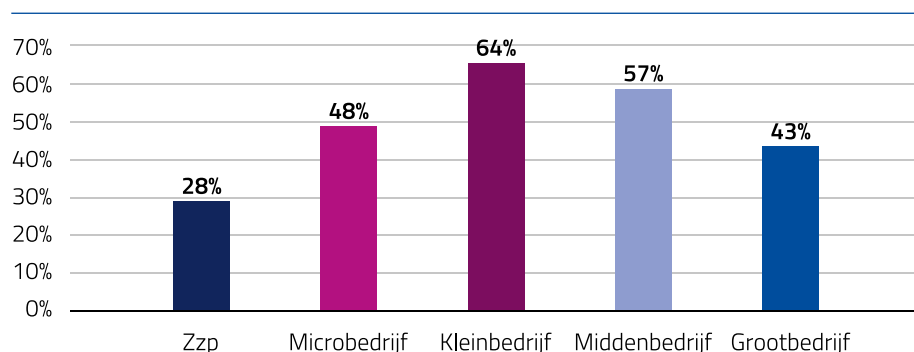
\*Voorlopige cijfers op 31 mei 2021  
Bron: CBS, bewerking Min. EZK

8 DNB. (2021). *De financiële positie van het Nederlandse mkb één jaar na de Covid-19 uitbraak*, 3 juni 2021.





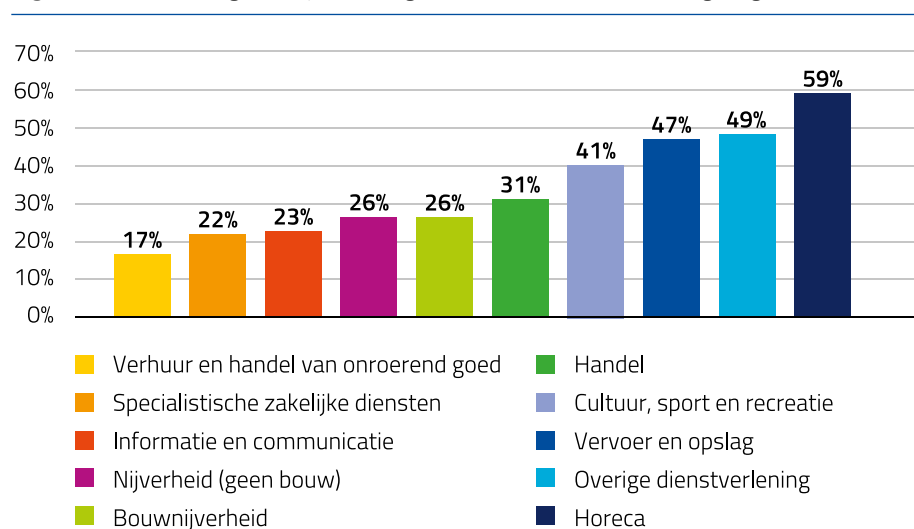
**Figuur 1.6:** Percentage gebruik steunmaatregelen naar grootteklasse.\*



\*Voorlopige cijfers op 31 mei 2021

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.7:** Percentage bedrijven met gebruik van tenminste één regeling, naar sector.\*



\*Voorlopige cijfers op 31 mei 2021

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Veel mkb-bedrijven maakten gebruik van de coronasteunmaatregelen.** De overheid hielp met het steunpakket bij het opvangen van de tijdelijke klap voor ondernemers en heeft in het afgelopen jaar verschillende steunmaatregelen voor ondernemers doorgevoerd en uitgebreid.<sup>9</sup> In totaal hebben 620.275 bedrijven (incl. zzp) in allerlei sectoren gebruik gemaakt van tenminste één regeling. Exclusief zzp'ers gaat het om 206.735 bedrijven (figuur 1.5), de helft van het totaal aantal bedrijven (excl. zzp) in Nederland. In absolute zin maakt met name het microbedrijf veel gebruik van de steunmaatregelen. Relatief gezien werd vooral het kleinbedrijf ondersteund: 64% van de kleinbedrijven heeft een beroep gedaan op overheidssteun (figuur 1.6). De behoefte aan steun verschilt per sector. Vooral ondernemers in de sectoren 'horeca', 'overige dienstverlening', 'cultuur, sport en recreatie' en 'vervoer en opslag' zijn geholpen door de steunmaatregelen (figuur 1.7).

**De coronasteun hielp zowel de zwakkere als de groeiende bedrijven.** Dit blijkt uit de economische analyse van het CPB over de coronasteunpakketten.<sup>10</sup> Figuur 1.8 laat zien dat bedrijven over de hele linie van groei en krimp worden gesteund door de maatregelen.<sup>11</sup> Zowel minder levensvatbare bedrijven als gezonde en groeiende bedrijven (qua werknemers en productiviteit) hebben de steunmaatregelen benut. Dit laatste geldt zeker voor het microbedrijf. Roelandt et al. (2021) concluderen dat ook innovatieve bedrijven een beroep hebben gedaan op de regelingen.<sup>12</sup>

9 NOW-1.0, NOW-2.0, NOW-3.1, NOW-3.2 en NOW-3.3, Tozo-1,2&3, TOGS, TVL-1, TVL Q4 2020 en TVL Q1 2021, bedrijven die uitstel van betaling van belastingen hebben gekregen, Bmkb-C, KKC, GO-C, BL-C, COL, de regeling uitstel van aflossing en overbruggingskrediet uitgevoerd door Credits en de regelingen voor tegemoetkoming van de fritesaardappeltelers en de sierteeltsectoren.

10 CPB. (2021). *Economische analyse steunpakket 2020*. 28 september 2021.

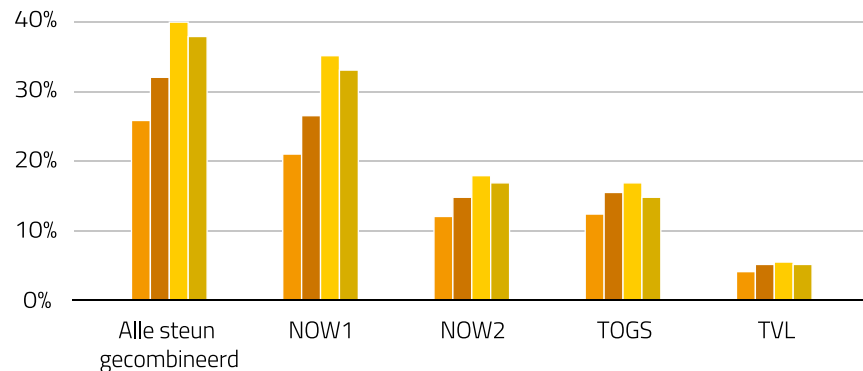
11 Uit: Haans, R. en Jansen, J. (2021). *Groeidynamiek van het Nederlandse mkb 2007-2019*.

12 Dit blijkt uit het WBSO-gebruik. De WBSO is een fiscale stimuleringsregeling waarmee de Nederlandse overheid een deel van de loonkosten, overige kosten en uitgaven voor speur- en ontwikkelingswerk (S&O) compenseert; Roelandt, T., H. van der Wiel, E. Brouwer en B. Bos. (2021). *Coronasteunbeleid redt de zwakkere maar ook de innoverende bedrijven (esb.nu)*.

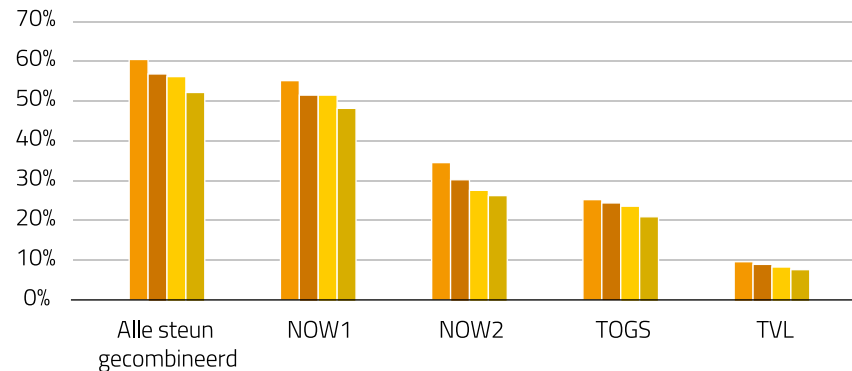


**Figuur 1.8:** Gebruik van steunmaatregelen naar groep patronen en grootteklasse.\*

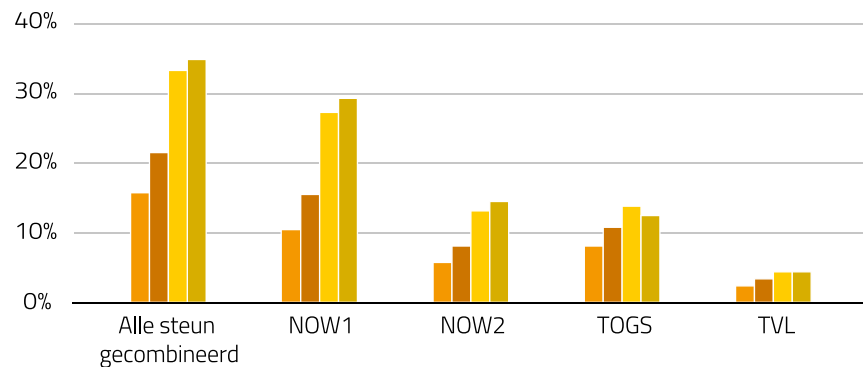
Groei patronen en gebruik van coronamaatregelen: alle bedrijven



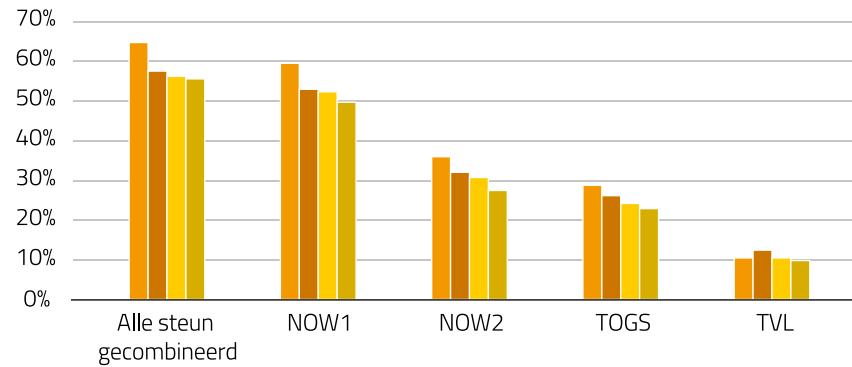
Groei patronen en gebruik van coronamaatregelen: kleinbedrijf



Groei patronen en gebruik van coronamaatregelen: microbedrijf



Groei patronen en gebruik van coronamaatregelen: middenbedrijf



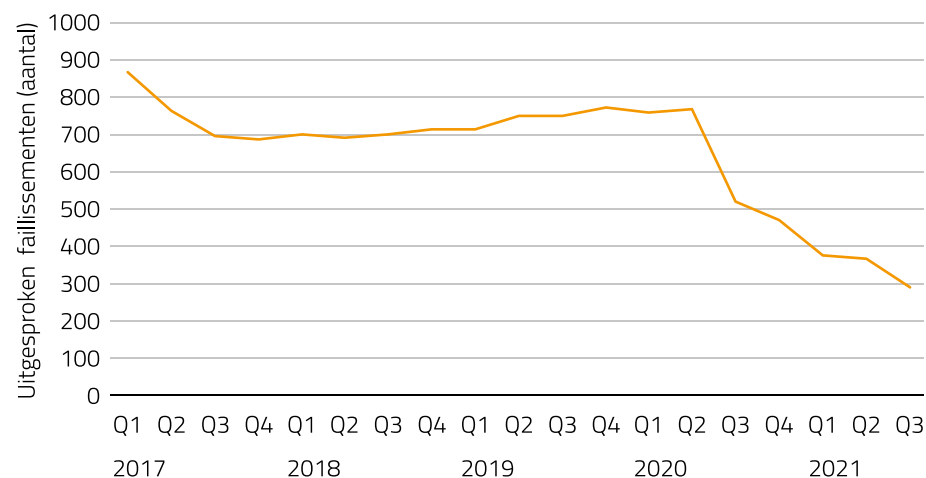
- Geen groei
- Enkel groei in productiviteit
- Enkel groei in werknemers
- Groei in beiden

\*Periode: bedrijfsdemografisch kader (2007-2019), coronasteunmaatregelen (2020-2021)

Bron: CBS, bewerking RSM



**Figuur 1.9:** Aantal uitgesproken faillissementen in het mkb (*business economy*).  
Periode: 2017 (Q1) - 2021 (Q3).



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Het steun- en herstelpakket voorkwam grote problemen met de liquiditeit en solvabiliteit van bedrijven.** Dit blijkt uit onderzoek van De Nederlandsche Bank. Bij het uitbreken van de coronacrisis lag de nadruk op het beperken van de liquiditeitsproblemen van bedrijven. Deze liquiditeitsproblemen zijn grotendeels ondervangen door het steun- en herstelpakket. Dit is terug te zien in het lage aantal faillissementen tijdens de coronacrisis. Mede door de steunmaatregelen is ook de toename van het aantal insolvente mkb-bedrijven relatief beperkt gebleven.<sup>13</sup>

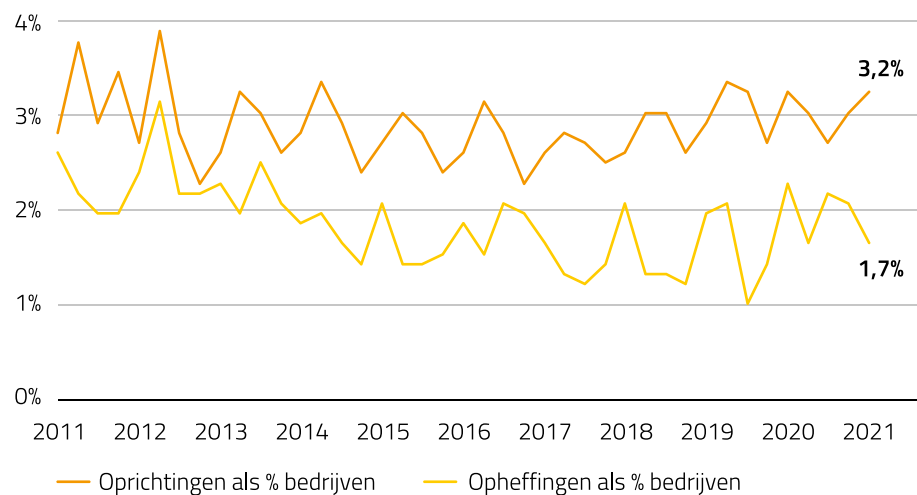
**De steunmaatregelen hebben ook de economische marktdynamiek geremd.**

Mede dankzij de steunpakketten is het aantal faillissementen gedaald. In het vierde kwartaal van 2020 werden 472 mkb-bedrijven failliet verklaard. Dat is iets minder dan een halvering ten opzichte van dezelfde periode in 2019 (figuur 1.9). In 2021 daalde het aantal faillissementen nog verder naar 294 mkb-bedrijven in de tweede helft van het jaar. De totale dynamiek van bedrijfsoprichtingen en -beëindigingen binnen het mkb lijkt slechts beperkt te zijn afgenomen (figuur 1.10). De verandering van de bedrijvendemografie tussen het vierde kwartaal 2019 en het derde kwartaal 2021 laat zien dat met name in de horeca het aantal bedrijven sterk gekrompen is (figuur 1.11). In andere sectoren nam het aantal bedrijven juist toe. De verwachting is dat, met de afbouw van de steunmaatregelen in het derde kwartaal van 2021, faillissementen zullen toenemen.

13 DNB. (2021). *De financiële positie van het Nederlandse mkb één jaar na de Covid-19 uitbraak*. 3 juni 2021.

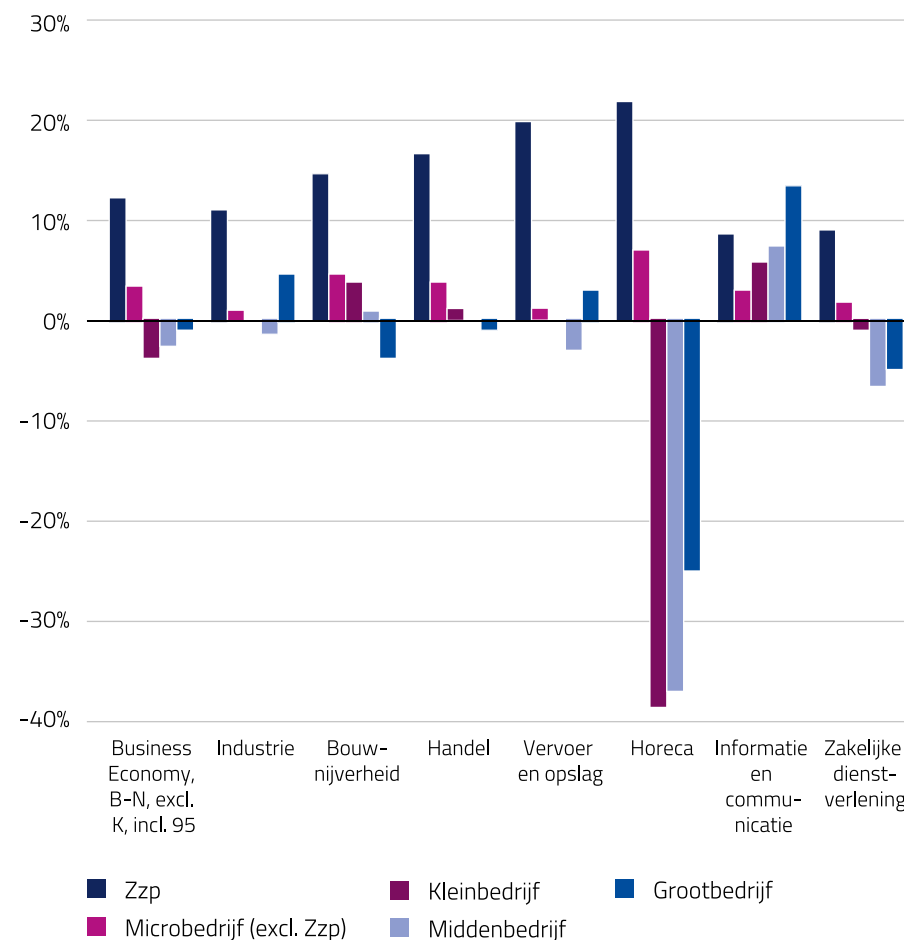


**Figuur 1.10:** Ontwikkeling opheffingen en oprichtingen als percentage van totaal aantal bedrijven. Periode: 2011 - 2021.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.11:** Ontwikkeling aantal bedrijven per grootteklasse per sector. Periode: Q4 2019 vs Q3 2021.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK





## Kleinbedrijf Index

De Kleinbedrijf Index is een gezamenlijk initiatief van Qredits, ONL voor ondernemers en het Kenniscentrum Digital Business & Media van de Hogeschool Utrecht. De Kleinbedrijf Index is een onderzoek dat vier keer per jaar wordt uitgevoerd onder een panel van 5.000 ondernemers. 97% van die ondernemers heeft minder dan 10 personeelsleden. Hieronder volgt een samenvatting van de Kleinbedrijf Indexcijfers over het tweede kwartaal van 2021.

### **'Omzet en continuïteit verbeteren sterk, maar zorgen nog niet voorbij'**<sup>14</sup>

Het kleinbedrijf bewijst zijn veerkracht na een zeer slecht eerste kwartaal 2021. De gerealiseerde tweede-kwartaalcijfers laten een duidelijke verbetering zien. De omzetten nemen fors toe, evenals de betalingsdiscipline. Het ondernemersvertrouwen stijgt naar +28. Ook de continuïteitsverwachting is fors gestegen naar 62%. Slechts 4% van de bedrijven verwacht sluiting in het komende halfjaar.

Ondernemers denken weer meer personeel aan te nemen. Vooral starters geven dit aan. De positie van starters verbetert duidelijk in vergelijking met het eerste kwartaal 2021. Er is een duidelijke behoefte aan vers kapitaal bij een kwart van alle ondernemers.

Punt van zorg blijven de geringe marges bij 40% van de ondernemers. De innovatiequote is nog steeds onder het peil van eind 2020. In het derde kwartaal 2021 verwachten ondernemers nog minder te investeren. Ook de ondernemerslonen van 38% van de ondernemers blijven onder bijstandsniveau. Deze zeer lage beloning komt vaker voor in de horeca, bij starters en bij zelfstandigen zonder personeel. Per juni 2021 is iets meer dan een kwart van de ondernemers technisch failliet, dat wil zeggen, hun verliezen gaan het eigen vermogen te boven.

Het stressniveau onder ondernemers daalt naar gemiddeld, met uitzondering van de horeca en ondernemers zonder personeel. Juist die ondernemers staan er over de hele linie slechter voor. Het percentage ondernemers met een hoge stressscore – tussen 75 en 100 – daalt maar langzaam van 25% naar 20% van de populatie.

Het hele rapport van de Kleinbedrijf Index is terug te vinden op de website:

[Kleinbedrijf Index Q2 2021](#).

---

<sup>14</sup> Van Teeffelen, L. en E. Renssen. (2021). *Omzet en continuïteit verbeteren sterk, maar zorgen nog niet voorbij*. KBI Q2 2021, Qredits/HU/ONL.



**De meeste bedrijven zijn de crisis, al dan niet door de steunmaatregelen, goed doorgekomen.** Sommigen hebben de crisis zelfs kunnen gebruiken om te groeien en nieuwe kansen te benutten. Nu de economie weer aantrekt kan een aantal bedrijven zich herstellen. Zo veert de omzet van de industrie en horeca weer terug. In het tweede kwartaal van 2021 was de omzet van de industrie 19,8% hoger dan een jaar eerder. In de horeca behoort 76%, na opheffing van de lockdown, tot de groep 'snelle stijgers'. De verbeterde omstandigheden hadden ook een positief effect op de bouw (+9%).<sup>15</sup> Vooral micro-bouwbedrijven plukten de vruchten, zij haalden in het tweede kwartaal de grootste groei (+14,1%). Rond 40% van het klein- en middenbedrijf geeft aan de komende drie maanden een omzetsijging te verwachten.<sup>16</sup> *Hoofdstuk 1.2 in dit Jaarbericht*, over 'Het groeivermogen van het mkb', geeft meer inzicht in de omzet- en productiviteitsontwikkeling van het mkb.

**Het ondernemersvertrouwen bereikt in het derde kwartaal van 2021 het hoogste niveau sinds 2008.**<sup>17</sup> Dat is opvallend: in het voorjaar van 2020 lag het ondernemersvertrouwen nog op het laagste niveau ooit gemeten. Het grootste verschil in het mkb is te zien in de horeca (figuur 1.13). Daar nam het ondernemersvertrouwen fors toe; horecaondernemers zijn voor het eerst weer optimistisch. Ook in andere sectoren waren ondernemers positiever gestemd over zowel de omzet als de personeelssterkte en winstgevendheid. Dat geldt niet voor de bouwnijverheid. Het negatieve sentiment in de bouw hangt samen met zorgen over de orderportefeuille en het moeizaam vinden van personeel.<sup>18</sup> Uit de COEN-enquête blijkt dat de meeste ondernemers, nu de meeste beperkende maatregelen zijn verdwenen, niet of nauwelijks hersteltijd nodig denken te hebben om weer op hetzelfde capaciteitsniveau te draaien als voor de crisis (figuur 1.14).

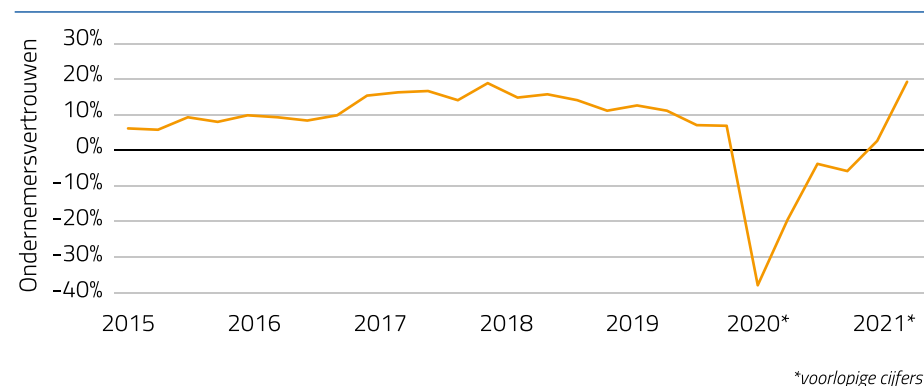
15 CBS. (2021), *Omzet in de bouw ruim 9 procent hoger in tweede kwartaal 2021*. 19 augustus 2021.

16 CBS. (2021). *Conjunctuurenquête Nederland (derde kwartaal)*. 30 september 2021.

17 Ondernemersvertrouwen van het totale niet-financiële bedrijfsleven. Figuur 1.12 en 1.13 tonen het ondernemersvertrouwen van het totale niet-financiële mkb.

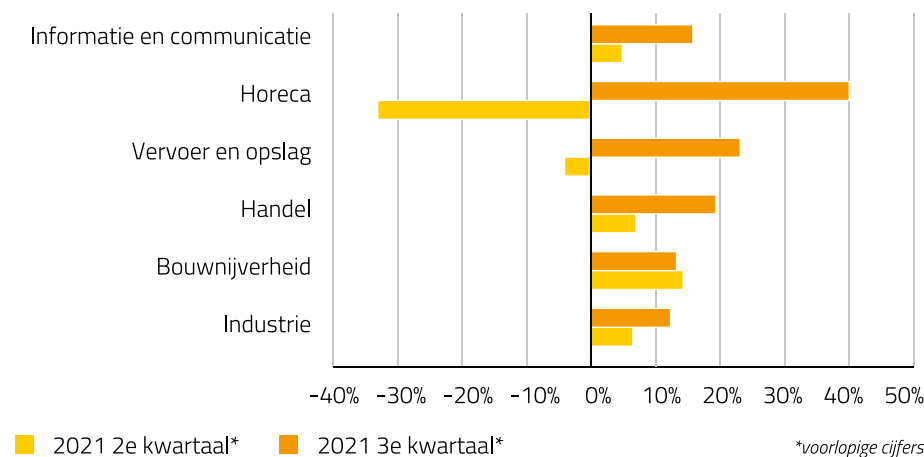
18 CBS, EIB, KVK, MKB Nederland, VNO-NCW. (2021). *Conjunctuurenquête Nederland derde kwartaal 2021 (kvv.nl)*.

**Figuur 1.12:** Ondernemersvertrouwen totale mkb excl. financieel of nutsbedrijven. Periode: 2015 - 2021.



\*voorlopige cijfers  
Bron: CBS, bewerking Min. EZK

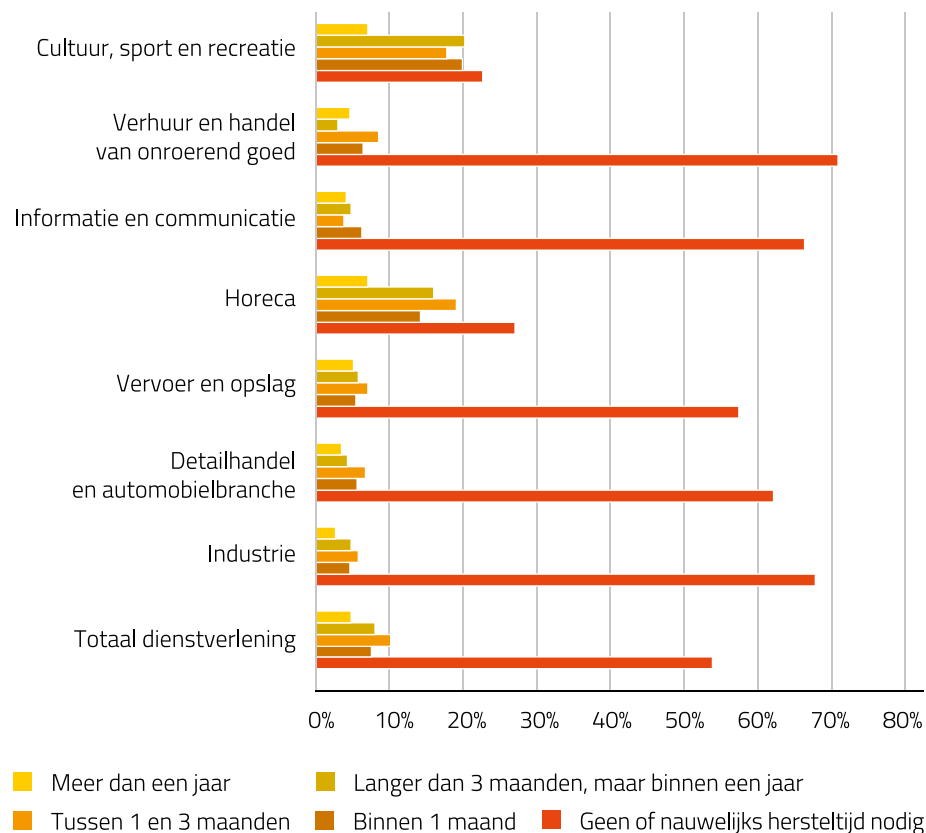
**Figuur 1.13:** Ontwikkeling ondernemersvertrouwen mkb, excl. financieel of nutsbedrijven, per sector. Periode: 2e en 3e kwartaal 2021.



\*voorlopige cijfers  
Bron: CBS, bewerking Min. EZK



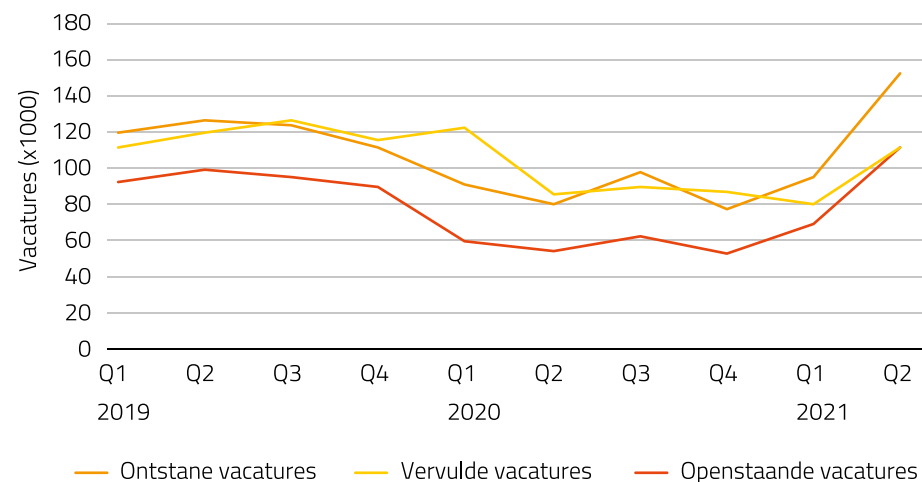
**Figuur 1.14:** Als alle coronamaatregelen zijn versoepeld, hoe snel kan uw bedrijf dan weer op hetzelfde capaciteitsniveau draaien als voor de coronacrisis? Periode: 2021, Q3.\*



\*5 tot 250 wp-mkb

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.15:** Vacatures in handel, vervoer en horeca (totaal bedrijfsleven). Periode: 2019 (Q1) – 2021 (Q1).



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**De oplevende economie zorgt voor een recordaantal openstaande vacatures in het mkb.** Het steunbeleid in 2020 voorkwam een sterke stijging van de werkloosheid.<sup>19</sup> Uit de CPB-analyse blijkt dat zeker 65.000 mensen in 2020 hierdoor hun baan behielden. Dit zorgt ook voor spanning op de arbeidsmarkt.<sup>20</sup> Aan het eind van het tweede kwartaal 2021 stonden er ruim 187.000 vacatures open in het mkb. Dit is het hoogste aantal vacatures sinds de start van de meting in 2011. De grootste vacaturegroei is te zien in de sector 'handel, vervoer en horeca' (figuur 1.15). Daar nam het aantal vacatures in 2020 met bijna 10.000 toe, naar bijna 34.000. Ondernemers zien het 'tekort aan arbeidskrachten' dan ook als een grote belemmering, met name in de 'bouw' en in de sector 'vervoer en opslag'. Zie ook [hoofdstuk 3.1 in dit Jaarbericht](#) over 'Menselijk kapitaal en arbeidsmobiliteit'.

19 CPB. (2021). *Economische analyse steunpakket 2020*. 28 september 2021.

20 CBS. (2021). *Meer vacatures dan werklozen in tweede kwartaal*. 17 augustus 2021.



**Ondernemers kampen op dit moment met veel onzekerheid.** Dit hoofdstuk heeft laten zien hoe het mkb er voorstaat. Hoewel de economie weer groeit, hebben ondernemers te maken met stijgende grondstoffenprijzen en gasprijzen en daardoor oplopende inflatie. Tegelijkertijd zijn deze bedrijven nog herstellende van de crisis, die grote gevolgen heeft gehad voor ondernemers.

Mede door de steunmaatregelen is er sprake van beperkte dynamiek. Er zijn minder faillissementen dan voorzien. De ecosystemen zijn grotendeels in stand gebleven. Daardoor zijn veel banen behouden en zijn de gevolgen van de coronacrisis op de werkloosheid beperkt gebleven. Er is ook een keerzijde. Gezonde marktdynamiek is van belang, geeft bedrijven de ruimte om te (her)starten en te stoppen en leidt tot een productieve inzet van mensen en middelen. Nu de economie terugveert, is het belangrijk dat de balans wordt hersteld.

Uit de cijfers blijkt dat veel bedrijven hard op weg zijn naar herstel, maar ook dat sommige (hard geraakte) sectoren nog grote moeite hebben om het hoofd boven water te houden. Het is belangrijk om kansen te benutten om duurzaam te groeien. Daarvoor is een ondernemersklimaat nodig dat het mkb voldoende ruimte biedt om te floreren. Het volgende hoofdstuk gaat in op het groeivermogen van het Nederlandse mkb.





# 1.2 Het groeivermogen van het mkb

Dit hoofdstuk geeft inzicht in het groeivermogen – in termen van productiviteit, omzet en banen – van het mkb tijdens de coronacrisis.<sup>21</sup>

## Samenvatting

De productiviteitsontwikkeling tussen 2019 en 2020 is voor het mkb en het grootbedrijf verschillend. Qua omzetontwikkeling is het mkb, in vergelijking met het grootbedrijf, de coronacrisis relatief goed doorgekomen. Productiviteitsgroei in het mkb is van grote invloed op de toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie.

Uit analyse van de Rotterdam School of Management blijkt dat de samenwerking met klanten in het innovatieproces de meest doorslaggevende factor is voor gezonde groei. Ook investeringen zijn een belangrijke factor en dat vraagt om specifieke competenties en vaardigheden bij Nederlandse mkb-bedrijven. Er ligt een rol voor de overheid om deze groei in productiviteit en banen aan te jagen.

Duurzame groei is nodig voor de continuïteit en langetermijnwaardcreatie van elk mkb-bedrijf. Aandacht voor de klimaat- en energietransitie en de overgang naar een circulaire economie is daarbij van groot belang.

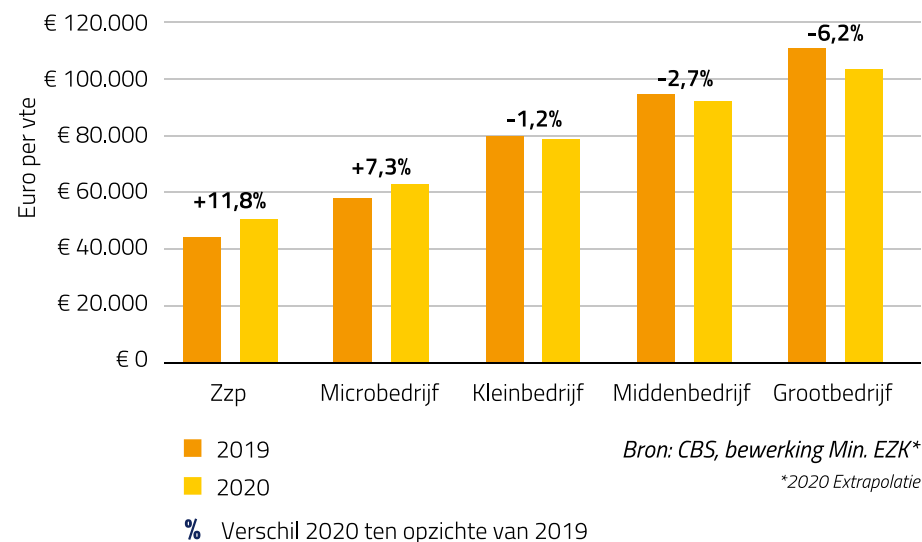
De term 'productiviteit' wordt in dit Jaarbericht gebruikt om het verdienvermogen van ondernemingen te duiden. De productiviteit van een onderneming staat gelijk aan de toegevoegde waarde per voltijdsbaan (vte). Een bedrijf met een hogere productiviteit voegt meer waarde toe aan de economie en daarmee aan het groeivermogen voor Nederland. Voor het bedrijf zelf betekent het meer 'vet op de botten' en beter opgewassen zijn tegen concurrentie. Een hogere productiviteit betekent dat ondernemers met dezelfde middelen betere prestaties kunnen leveren.

<sup>21</sup> Alle omzetcijfers zijn exclusief overheidssteun. Voor de toegevoegde waarde, en dus de productiviteitscijfers, tellen de ontvangen steunbedragen wel mee. In arbeidsvolume vte zijn mensen voor de gehele contractduur meegeteld, ook als zij vanwege de coronacrisis thuis zaten.



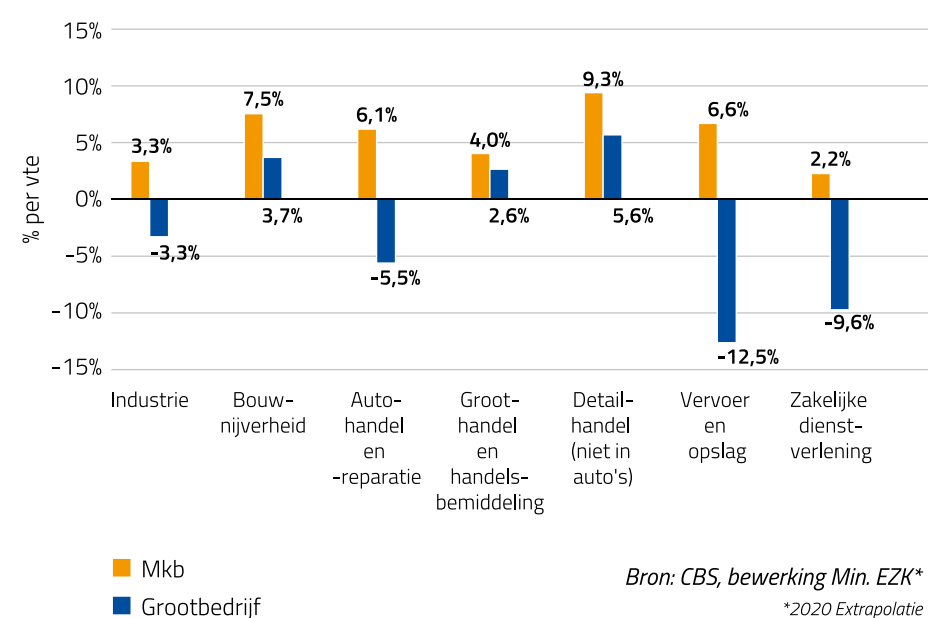
**De productiviteitsontwikkeling tussen 2019 en 2020 is voor het mkb en het grootbedrijf verschillend.** Bij zzp'ers en het microbedrijf is er tussen 2019 en 2020 sprake van een lichte toename in productiviteit (toegevoegde waarde per vte), terwijl er bij het klein-, midden- en grootbedrijf sprake is van een lichte afname (figuur 2.1). De productiviteit van het mkb (inclusief zzp'ers) stijgt in relatieve zin tussen 2019 en 2020 in elke sector. Het grootbedrijf maakt met name in de sectoren 'industrie', 'autohandel en -reparatie', 'vervoer en opslag', en 'zakelijke dienstverlening' een krimp in productiviteit door. In absolute zin blijft de productiviteit in het grootbedrijf groter dan in het mkb (figuur 2.2).

**Figuur 2.1:** Ontwikkeling productiviteit naar grootteklasse. Periode: 2019 en 2020.

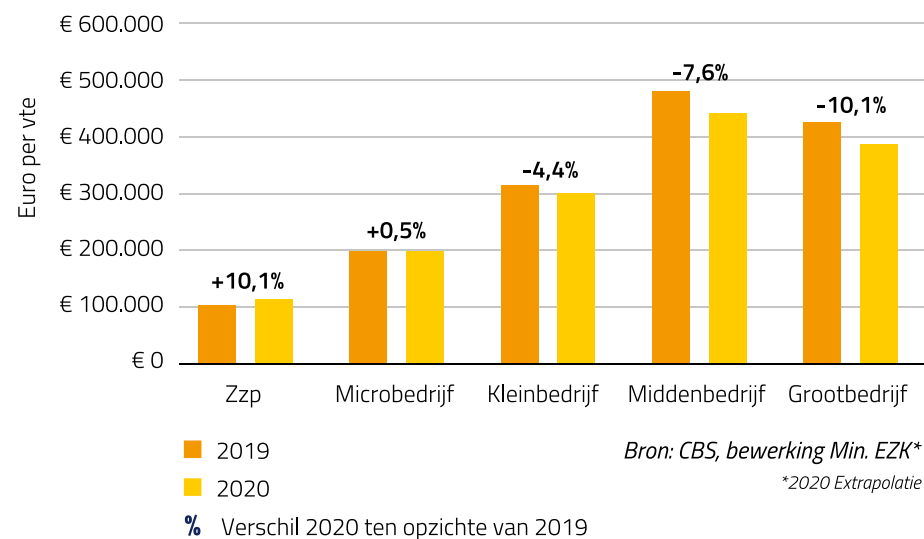


**Qua omzetonwikkeling is het mkb de coronacrisis relatief goed doorgekomen.** Bij zzp'ers en het microbedrijf is in 2020 sprake van een toename in omzet, bij het klein- en middenbedrijf is sprake van een lichte afname. Bij het grootbedrijf is de omzetzakelijk groter (figuur 2.3). Met name in de sectoren 'industrie', 'autohandel en -reparatie', 'vervoer en opslag', en 'zakelijke dienstverlening' is er in relatieve zin sprake van een forse omzetzakelijk. Behalve in de sector 'vervoer en opslag', is de omzet van het grootbedrijf in 2020 in absolute zin toch groter dan in het mkb (figuur 2.4).

**Figuur 2.2:** Ontwikkeling productiviteit per sector: mkb vs grootbedrijf. Periode: 2019 en 2020.

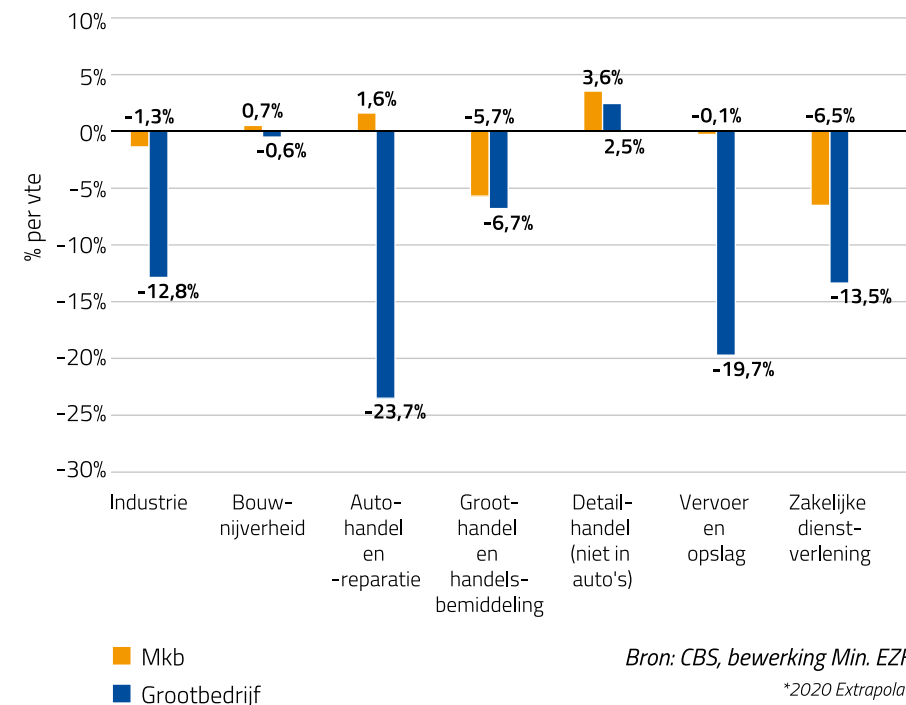


**Figuur 2.3:** Omzet per vte naar grootteklasse. Periode: 2019 en 2020.



**De omzet- en productiviteitsontwikkelingen tussen 2019 en 2020 geven een positief beeld.** Het mkb bleek voldoende weerbaar en wendbaar om de impact van de coronacrisis te mitigeren, mede dankzij de steunmaatregelen vanuit de overheid. Tegelijkertijd zijn er groeikansen voor het mkb die nu niet of onvoldoende worden benut. Uit de analyse 'Groeidynamiek van Nederlandse mkb-bedrijven 2007-2019' van de Rotterdam School of Management (RSM) blijkt dat het aantal mkb-bedrijven dat groei realiseert in productiviteit en banen in de afgelopen jaren is gedaald, en daarmee terug is op hetzelfde niveau als in 2011.

**Figuur 2.4:** Ontwikkeling omzet per vte per sector (delta omzet per vte 2020 vs omzet per vte 2019).

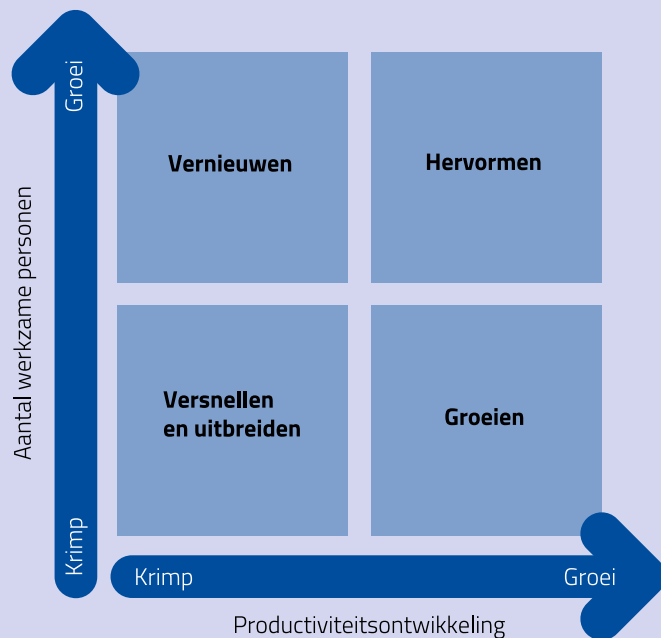


## Groisegmenten: productiviteit en banen

In het kader van dit Jaarbericht heeft de Rotterdam School of Management (RSM) onderzoek gedaan naar de groeidynamiek van mkb-bedrijven tussen 2007 en 2019.

Mkb-bedrijven kunnen worden onderverdeeld in vier groisegmenten. Daarbij is onderscheid gemaakt in productiviteitsgroei en banengroei (aantal werkzame personen). Per segment zijn er verschillende behoeften.<sup>22</sup>

**Figuur 2.5:** Vier groisegmenten met kernbehoeften van mkb-bedrijven.



Groei is geen op zichzelf staand doel. Wel zorgt groei in banen én productiviteit (het segment rechtsboven) voor het beste uitgangspunt voor Nederlandse mkb-bedrijven. In lijn met de analyse van RSM kan dit 'gezonde groei' worden genoemd, omdat deze leidt tot meer toegevoegde waarde, winstgevendheid en investeringsmogelijkheden en dus tot continuïteit van het mkb-bedrijf. Banengroei zonder productiviteitsverbetering zorgt juist voor een daling in de resultaten.

Uit het onderzoek van RSM in het Jaarbericht van 2020 bleek dat een grote dynamiek bestaat binnen het mkb en dat mkb-bedrijven verschillende groeipaden volgen.<sup>23</sup> De ervaring leert dat bedrijven die in bepaalde fasen van hun bestaan stilstaan of krimpen, later alsnog productiever kunnen worden. Daartoe is het belangrijk dat zij gebruik maken van de mogelijkheden om hun productiviteit te versterken.

De analyse van RSM is een vervolg op het onderzoek 'Groeidynamiek van het Nederlandse mkb' in het Jaarbericht van 2020.<sup>24</sup> De analyse geeft verdiepende inzichten in de groeidynamiek van Nederlandse mkb-bedrijven tussen 2007 en 2019. Het volledige rapport is gepubliceerd op de [website Staat van het mkb](#).

Uit de analyse blijkt onder meer dat samenwerking met klanten in het innovatieproces een doorslaggevende factor is in het realiseren van productiviteitsgroei én groei in banen. Wegens databeperkingen is nog niet duidelijk hoe die relatie uitwerkt voor samenwerking met andere partijen zoals leveranciers. Ten eerste betreft het hier alleen leveranciers van apparatuur, materialen, componenten of software. Ten tweede wordt hier geen onderscheid gemaakt tussen *business-to-business* (B2B) en *business-to-costumer* (B2C), terwijl het voor de hand ligt dat de relatie leverancier-klant zeker in het B2B-segment wederkerig is. Verder onderzoek is nodig om deze samenwerkingen beter te begrijpen.

22 Nederlands Comité voor Ondernemerschap, *Investeren in herstel en groei van het mkb*, 26 augustus 2020. Hierin worden de vier segmenten benoemd: Vernieuwen, Hervormen, Versnellen en uitbreiden, Groeien.

23 Haans, R., G. Criaco, en J. Jansen. (2020). "Eindrapportage Groeidynamiek van het Nederlandse mkb". In: Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020). *Ondernemen is vooruitzien. Jaarbericht Staat van het mkb 2020*.

24 Zie Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020). *Ondernemen is vooruitzien. Jaarbericht Staat van het mkb 2020*.



# Groeidynamiek van Nederlandse mkb-bedrijven 2007-2019

Dr. Richard Haans en prof.dr. Justin Jansen  
Rotterdam School of Management

Nederlandse mkb-bedrijven staan voor belangrijke uitdagingen. De wereld verandert in razend tempo. Online zakendoen is het nieuwe normaal. Tegelijkertijd vergrijsst de maatschappij en bepalen nieuwe sociaal-technologische ontwikkelingen het nieuwe landschap van veel mkb-bedrijven. Actie is dan ook noodzakelijk. Mkb-bedrijven zullen niet alleen nieuwe groeikansen moeten waarmaken door beter aan te sluiten bij veranderende behoeften van bestaande en nieuwe klanten, maar ook moeten investeren in de productiviteit van de organisatie. Door te investeren in digitalisering en de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen. Dat vergt durf en nieuwe manieren om de markt te bedienen. Om gezonde groei van Nederlandse mkb-bedrijven waar te maken.

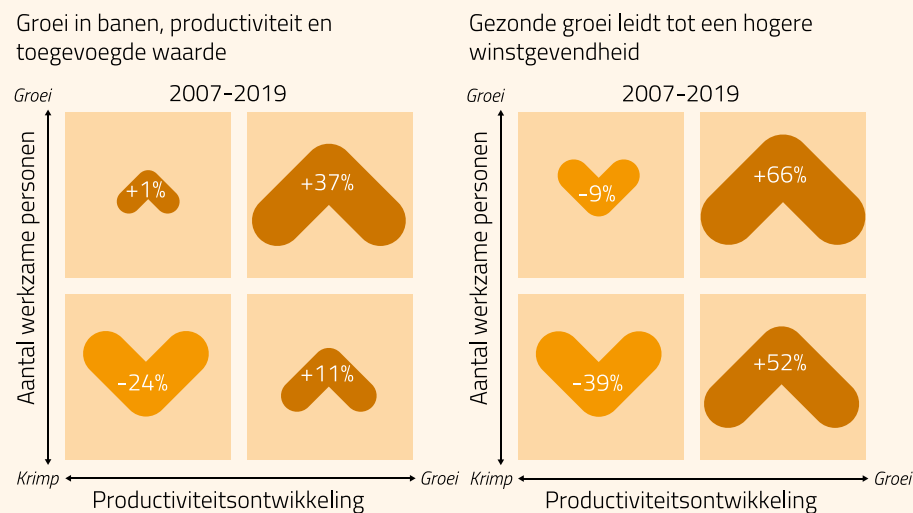
## De onderzoeksmethodiek in het kort

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende microdatabestanden, verzameld en gevalideerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) over de periode 2007-2019. Het gebruik van productiviteitsdata impliceert dat alle ondernemingen in de data NV's of BV's zijn; zzp'ers zijn buiten beschouwing gelaten. De analyses omtrent innovatie en investeringen betreffen representatieve steekproeven binnen het klein- en middenbedrijf en bevatten dus geen microbedrijven. Alle gerapporteerde cijfers zijn op basis van regressiemodellen en corrigeren voor de tijdsperiode, de sector en de grootteklasse van de onderneming.

## Gezond groeien als fundament voor korte en lange termijn succes

Het realiseren van groei in zowel banen als productiviteit – gezonde groei – vormt het fundament voor succes van Nederlandse mkb-bedrijven. Zowel op de korte als de lange termijn. Gezonde groei leidt niet alleen tot een hogere toegevoegde waarde van mkb-bedrijven maar ook tot betere winstgevendheid. Deze resultaatverbeteringen scheppen vervolgens mogelijkheden voor mkb-ondernemers om te investeren in het langetermijnsucces door de ontwikkeling van nieuwe technologie, digitalisering, het versterken van samenwerkingsverbanden en de toepassing van nieuwe verdienmodellen.

Figuur 2.6: Groeisegmenten: productiviteit en banen.



Bron: CBS, bewerking RSM



### Het aantal mkb-bedrijven dat groeit in productiviteit én banen is de afgelopen 10 jaar gelijk gebleven

Het relatieve aantal mkb-bedrijven dat gezonde groei realiseert is, ondanks een opleving gedurende 2011-2017, in de afgelopen periode gedaald en komt daarmee op hetzelfde niveau als in 2011. Daarmee zijn de weerbaarheid en wendbaarheid van mkb-bedrijven niet toegenomen en blijken mkb-bedrijven nog steeds sterk afhankelijk van de economische conjunctuur.

### Realiseren van gezonde groei: eerst groter en dan slimmer

Het realiseren van gezonde groei kan worden bereikt door bepaalde ontwikkelings-trajecten. De meeste mkb-bedrijven groeien eerst in banen, om vervolgens te groeien in zowel banen als productiviteit: door naast het behouden van groei in banen ook slimmer te opereren, efficiëncyslagen te realiseren en de productiviteit van medewerkers en processen te vergroten.

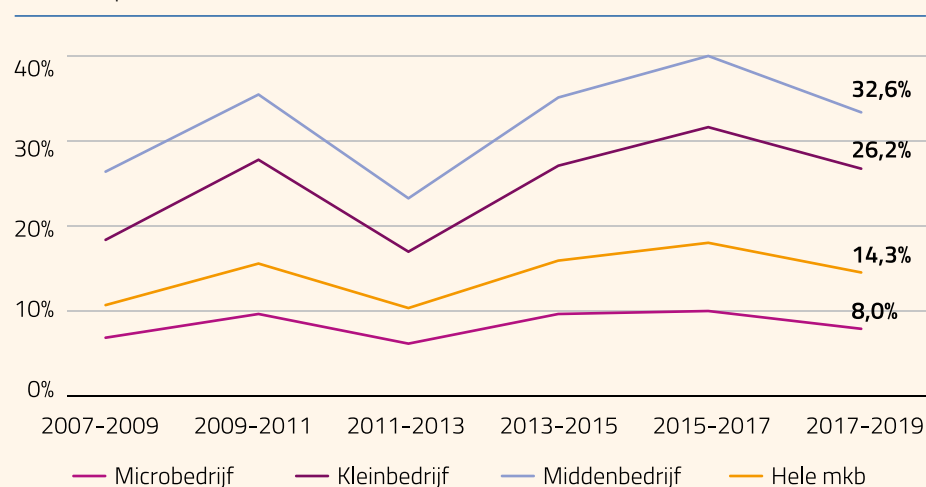
### Investeringen zijn belangrijk. Maar competenties en vaardigheden nog veel meer

Investeringen helpen bij het bereiken van gezonde groei. Maar investeren alleen levert nog relatief weinig op als het gaat om nieuwe banen en productiviteitsverbetering. Investeringen in kennis en technologie moeten worden toegepast in nieuwe producten, diensten of verdienmodellen. En dat vraagt om specifieke competenties en vaardigheden bij Nederlandse mkb-bedrijven.

### Nu nog weinig toegepast, maar samenwerking met klanten cruciaal voor gezonde groei

Co-creatie met klanten vormt een uitermate belangrijke voedingsbodem voor mkb-bedrijven om nieuwe groeikansen te realiseren. En om de productiviteit te vergroten. Co-creatie met klanten zorgt voor toekomstgerichtheid en helpt mkb-bedrijven om opkomende technologieën en veranderende klantwensen beter te begrijpen en te verenigen. Co-creatie is bijvoorbeeld ook belangrijk voor het implementeren van procesverbeteringen en de manier waarop waarde wordt toegevoegd, op een effectieve en efficiënte manier. Co-creatie vormt daarmee een belangrijk fundament voor toekomstige groei in zowel banen als productiviteit. Samenwerkingen met andere partijen, waaronder leveranciers (van apparatuur,

**Figuur 2.7:** Percentage van Nederlandse mkb-bedrijven dat beweegt richting groei in banen én productiviteit. Periode: 2007-2019.



Bron: CBS, bewerking RSM

materialen, componenten of software), hebben geen eenduidig effect op het pad naar banen- én productiviteitsgroei. Databeperkingen sluiten diepere inzichten over deze samenwerkingsvormen uit: verder onderzoek is nodig om de gevolgen van deze samenwerkingen beter te begrijpen.

### Ondersteuning vanuit de nationale overheid vormt een belangrijke aanjager

Overheidssteuning in het innovatieproces blijkt een belangrijke aanjager te zijn van groei in banen en productiviteit. Met name ondersteuning vanuit nationale overheden blijkt hierin een rol te spelen. Voor lokale en regionale ondersteuning van innovatie kan – mede door het beperkte gebruik daarvan, in combinatie met een beperkte steekproef in deze analyses – nog niet worden vastgesteld of die een directe bijdrage leveren aan gezonde groei. Bovendien is de fijnmazigheid van de gebruikte data beperkt: verder onderzoek is nodig om te evalueren of specifieke instrumenten al dan niet een bijdrage leveren aan gezonde groei.



## Nederlandse mkb-bedrijven in beweging voor substantiële groei in toegevoegde waarde

Gerichte interventies en ondersteuning zijn noodzakelijk om de wendbaarheid en weerbaarheid van Nederlandse mkb-bedrijven te vergroten. Door de ontwikkeling van de juiste vaardigheden en activiteiten te stimuleren, kunnen significante stappen voorwaarts worden gezet in banengroei, productiviteitsgroei, toegevoegde waarde en winstgevendheid.

Als, bijvoorbeeld, ongeveer 10 procent van Nederlandse mkb-bedrijven, dus zo'n 45.000 mkb-bedrijven, gaat samenwerken met klanten tijdens het innovatieproces, internationaliseren en inzetten op product- of procesinnovatie, dan levert dat gezamenlijk bijna 15.000 FTE aan nieuwe banen op, 1.3 miljard euro aan extra productiviteit, 11.7 miljard euro aan extra toegevoegde waarde en 670 miljoen euro aan extra winstgevendheid van mkb-bedrijven.<sup>25</sup>

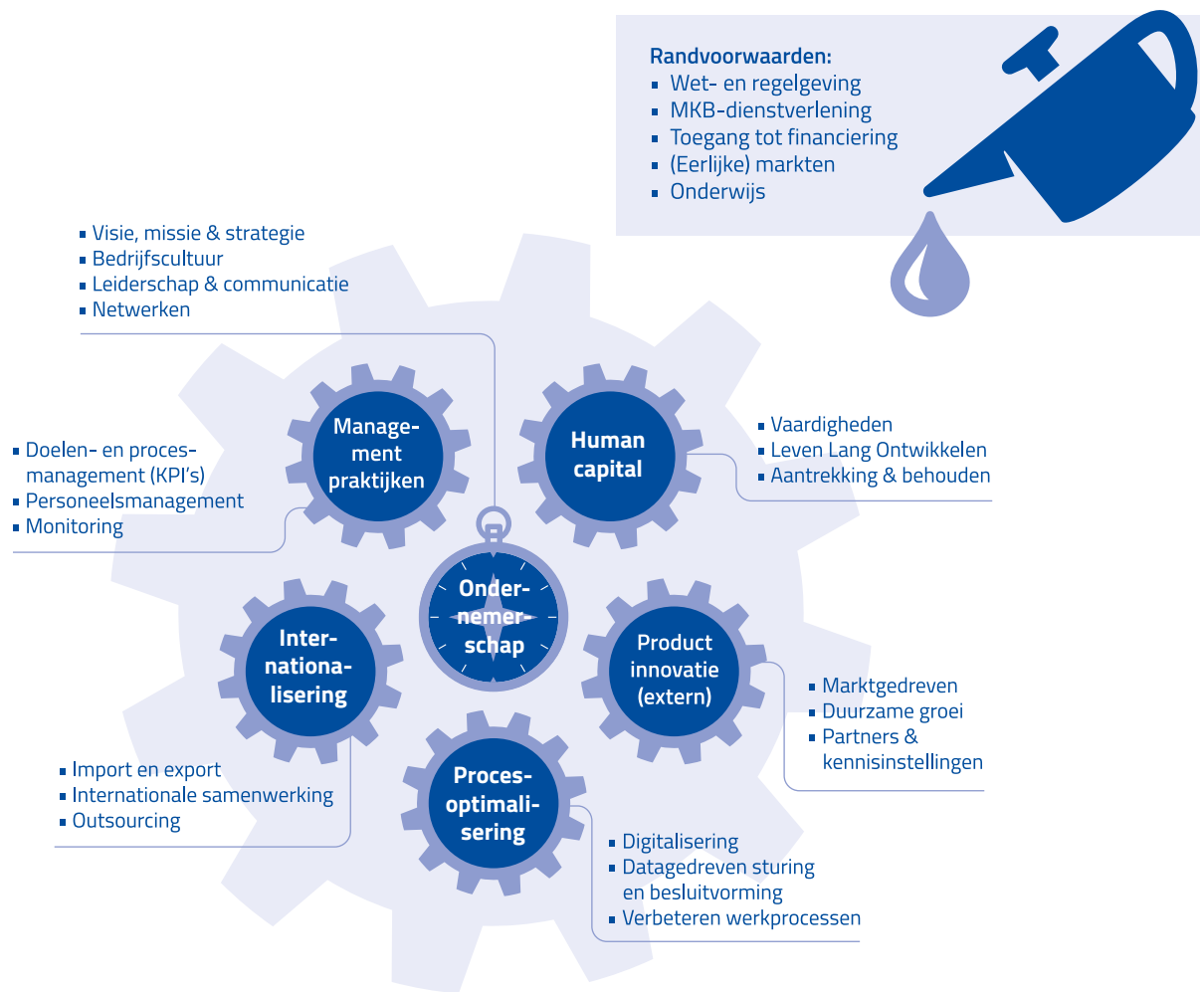
**Figuur 2.8:** Mkb-bedrijven in beweging. Wat levert het op?

10% extra MKB bedrijven die ... gaan uitvoeren.	Huidig gebruik	Extra banen (in FTE)	Extra productiviteit (in mln €)	Extra toegevoegde waarde (in mln €)	Extra netto resultaat (in mln €)
<b>Innovatiesamenwerking met afnemers</b>	6,60%	3.318,90	295,87	2.624,36	150,67
<b>Procesinnovatie: Logistiek</b>	9,11%	2.091,03	186,41	1.653,45	94,93
<b>Innovatiesteun nationale overheid</b>	20,16%	2.963,27	264,16	2.343,16	134,52
<b>Productinnovatie: Nieuw voor de markt</b>	22,08%	2.019,29	180,01	1.596,72	91,67
<b>Productinnovatie: Nieuw voor het bedrijf</b>	21,70%	1.959,91	174,72	1.549,77	88,97
<b>Export</b>	60,69%	2.304,40	276,35	2.115,80	124,09
<b>Import</b>	89,77%	2.818,29	222,15	2.122,99	120,87
<b>Investering in communicatieapparatuur (in €; 1 SD = €3,386)</b>	1.124,21	858,4	76,52	678,76	38,97
<b>Investering in computers (in €; 1 SD = €23,595)</b>	11.101,61	829,37	73,93	655,81	37,65
<b>Investering in gebouwen (in €; 1 SD = €185,541)</b>	46.053,50	412,52	36,77	326,19	18,73
<b>Investering in overige materiele activa (in €; 1 SD = €236,756)</b>	101.263,40	1.111,70	99,1	879,06	50,47

<sup>25</sup> In deze berekeningen is uitgegaan van 37.757 extra microbedrijven, 5.726 extra kleinbedrijven en 1.253 extra middenbedrijven—gegeven het feit dat 85% van de grofweg 450.000 Nederlandse MKB bedrijven een microbedrijf is, zo'n 13% een kleinbedrijf is en zo'n 3% een middenbedrijf is (bron: MKB in Beeld 2021). De innovatie- en internationale activiteiten zijn gemeten als aanwezig of afwezig, waar het " huidig gebruik " dus het percentage bedrijven die op dit moment de activiteit uitvoeren betreft en de economische effecten voortkomen uit het aantal bedrijven dat deze activiteiten nieuw zou gaan uitvoeren. De investeringen betreffen daarentegen gemiddelde bedragen in euro—de economische effecten komen hier voort uit het scenario waarin de extra bedrijven allen één standaardafwijking meer gaan investeren.



**Figuur 2.9:** Model voor duurzame productiviteitsgroei.



**Nu de economie weer op gang is gekomen, is het noodzakelijk voor bedrijven om naar de toekomst te kijken.** Er liggen kansen voor ondernemers om het verdienvermogen van hun bedrijf te vergroten, maar ook grote uitdagingen. Uit de analyse 'Groedynamiek van Nederlandse mkb-bedrijven 2007-2019' van RSM volgt al een aantal 'knoppen' waaraan ondernemers kunnen draaien om een stijging in toegevoegde waarde, productiviteit en groei in banen te realiseren. Deze knoppen zijn ook weergegeven in het model voor duurzame productiviteitsgroei.

In het Jaarbericht van 2019 is het model voor duurzame productiviteitsgroei gepresenteerd.<sup>26</sup> Dit analysemodel laat zien aan welke knoppen ondernemers kunnen draaien om het verdienvermogen van hun bedrijf te vergroten. Het model toont beleidsmakers welke factoren belangrijk zijn voor het verbeteren van het verdienvermogen van ondernemingen.

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

<sup>26</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2019). *Investeren in groeivermogen. Jaarbericht Staat van het mkb 2019.*



**Duurzame groei is nodig voor de continuïteit en langetermijnwaardecreatie van elk mkb-bedrijf.** Het begrip ‘gezonde groei’ (zie de analyse ‘Groeidynamiek van Nederlandse mkb-bedrijven 2007-2019’ van RSM) is gericht op welvaart in enge zin en is primair gerelateerd aan het bruto binnenlands product (bbp). Groei die gericht is op brede welvaart, die zorgt voor lange termijn waardecreatie voor een brede groep stakeholders, gaat verder dan gezonde groei. Dit is duurzame groei. Deze kan de maatschappelijke waarde van het mkb vergroten.

**Aandacht voor de klimaat- en energietransitie en de overgang naar een circulaire economie is van groot belang.** Om duurzaam te kunnen groeien, maar ook om een gunstige positie op de markt te behouden. De noodzaak om te verduurzamen groeit, net als de aandacht in de samenleving voor de ecologische voetafdruk van bedrijven. Om op (middel)lange termijn hun verdienvermogen zeker te stellen, moeten ondernemers hun pand, wagenpark en processen verduurzamen. Steeds meer actoren in het ecosysteem, waaronder klanten, werknemers en leveranciers, hechten belang aan het meegaan in de klimaat- en energietransitie. Bovendien zijn overheden genoodzaakt om (dwingende) maatregelen te treffen, die ook het mkb raken.

**Een haalbare en betaalbare transitie ligt voor een deel in de beslissingen die mkb-ondernemers nemen tijdens natuurlijke investerings- en vervangingsmomenten.** Het is van belang dat ondernemers bij investeringen en veranderingen in hun bedrijf duurzaamheid meewegen. Volgens onderzoek van de European Investment Bank heeft 49% van de Nederlandse mkb-bedrijven in 2020 op dit vlak al investeringen gedaan. Dat is ruim boven het Europese gemiddelde van 38%. In vergelijking met het grootbedrijf blijven de investeringen achter: 69% van het Nederlandse grootbedrijf heeft al investeringen gedaan om klimaatverandering tegen te gaan. Bovendien is in 2020 slechts 6% van alle investeringen van het Nederlandse mkb bedoeld voor efficiënter gebruik van energie. Dat is een laag percentage in vergelijking met andere Europese landen.<sup>27</sup>

**De ontwikkeling van nieuwe ‘groene’ markten biedt ook kansen voor ondernemers.**

De transitie naar een duurzame economie vereist inspanningen en gerichte investeringen, maar brengt ook mogelijkheden. Nederlandse mkb-bedrijven ontwikkelen innovatieve, duurzame technologieën die bijdragen aan de transitie. De overheid kan deze ontwikkeling stimuleren. Niet alleen door maatregelen te nemen op het gebied van verduurzaming, maar ook door de dienstverlening te verbeteren. Bovendien is het nodig dat financiering voor duurzame investeringen toegankelijker wordt.

**De delen 2 en 3 van dit jaarbericht gaan in op randvoorwaarden en factoren voor ondernemerschap.** Hiermee wordt voortgebouwd op eerdere analyses. In het Herstel- en groeiplan mkb (2020) constateerde het Comité, aan de hand van de vier groeisegmenten, dat verschillende bedrijven verschillende behoeften hebben. Het plan bevatte 10 maatregelen voor herstel en groei van het mkb.<sup>28</sup>

In het briefadvies ‘Versterk fundament ondernemerschap’ heeft het Comité eerder dit jaar een programmatische aanpak aanbevolen. In het bijzonder werd aandacht gevraagd voor:

- Een nieuwe faciliteit ter versterking van het eigen vermogen van het brede mkb
- Structurele voorzieningen voor arbeidsmobiliteit binnen en naar het mkb.
- Stroomlijning van (publieke) dienstverlening aan ondernemers.<sup>29</sup>

Deel 2 van dit Jaarbericht gaat in op de randvoorwaarden die nodig zijn voor het mkb om goed te kunnen ondernemen, zoals de mkb-dienstverlening, het ondernemerschapsonderwijs en de toegang tot financiering. Deel 3 biedt vervolgens inzicht in een aantal factoren die ondernemers in staat stellen om duurzaam te groeien, zoals menselijk kapitaal, innovatie, digitalisering en internationalisering.

<sup>28</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020). *Investeren in herstel en groei van het mkb*. 26 augustus 2020.

<sup>29</sup> Zie ook: Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2021). *Versterk fundament ondernemerschap. Briefadvies*. 21 april 2021.

<sup>27</sup> EIB. (2021). *European firms and climate change 2020/2021: Evidence from the EIB Investment Survey*.





# 2.

## Randvoorwaarden voor ondernemerschap





# 2.1 Versterken randvoorwaarden voor ondernemerschap

Hoewel de signalen over het aantrekken van de economie positief zijn, blijft het, mede gelet op de grote uitdagingen waar het mkb voor staat, belangrijk om de randvoorwaarden voor het ondernemerschap te versterken.

## Samenvatting

Mede gelet op de grote uitdagingen waar het mkb voor staat, blijft het belangrijk om de randvoorwaarden voor het ondernemerschap te versterken.<sup>30</sup> De MKB Diagnosetool kan ondernemers ondersteunen bij de keuzes die zij maken. De (publieke) dienstverlening aan het mkb kan worden verbeterd. Betere voorlichting over wet- en regelgeving is eveneens noodzakelijk. Overheden en andere partijen zijn gebaat bij meer wetenschappelijk onderbouwde kennis, ervaringen en inzichten in de ontwikkelingen van het mkb, om duurzame groei en vernieuwing van het mkb te faciliteren. Het Comité onderstreept ook het belang van ondernemerschapsonderwijs.

## Om ondernemers te helpen een beter inzicht te krijgen in hun eigen mogelijkheden is de gratis MKB Diagnosetool ontwikkeld.<sup>31</sup>

Hiermee kunnen ondernemers meer inzicht vergaren in de status van hun bedrijf ten opzichte van branchegenoten. Ondernemers die de tool gebruiken, krijgen een adviesrapport over de online zichtbaarheid, kredietwaardigheid, klantwaardering en brancheontwikkelingen. Ook krijgen zij begeleiding aangeboden in de vorm van een persoonlijk adviesgesprek, training, coaching, tools en inspiratie. Dit kan ondernemers helpen om de juiste keuzes te maken en voorbereid te zijn op de toekomst.

<sup>30</sup> Het Comité pleit voor een nationaal programma. Zie ook: Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021). *Versterk fundament ondernemerschap. Briefadvies*. 21 april 2021.

<sup>31</sup> De *MKB Diagnosetool* is ontwikkeld door Qredits en de Kamer van Koophandel, met subsidie van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.



**De (publieke) dienstverlening aan het mkb kan worden verbeterd.** Er zijn veel organisaties en samenwerkingsverbanden, op verschillende terreinen, zoals het Jaarbericht van 2020 liet zien.<sup>32</sup> Het Comité gaf aan dat het landschap van private en publieke partijen die ondernemers ondersteunen tegen het licht gehouden moet worden: voldoet dit nog aan de behoeften van de ondernemers, is het efficiënt en effectief en hoe kan samenhang en samenwerking worden versterkt? Het Comité kondigde aan hierover een advies uit te brengen.

In 2021 is door KplusV een onderzoek uitgevoerd naar het huidige landschap van de dienstverlening van (semi)overheidsorganisaties aan het Nederlandse mkb. Centrale vraag is: 'hoe kan de samenwerking tussen (semi-)overheidsorganisaties zodanig versterkt worden, dat ondernemers sneller en gericht toegang krijgen tot informatie en advies, opdat ze geholpen worden om tijdig beslissingen te nemen om hun bedrijf gezond te houden, weer gezond te maken dan wel indien nodig tijdig te stoppen?'

Het onderzoek brengt de behoefte van het mkb en de samenhang en samenwerking in dienstverlening in kaart, om te bezien of deze (nog) aan de behoefte van het mkb voldoet. Het onderzoek gaat in op:

- het perspectief en behoeften vanuit het mkb;
- aanbod van informatie en advies;
- mismatch tussen vraag en aanbod;
- samenwerking tussen ondersteuningsorganisaties.

In het onderzoek staat de 'reis' van de ondernemer door het landschap van dienstverlening centraal: de zoektocht van verschillende mkb-ondernemers naar informatie en advies. Het aanbod van (semi)publieke organisaties wordt in beeld gebracht, inclusief de overlap, versnippering en gaten in de dienstverlening. Het rapport analyseert wat er goed gaat, maar stelt ook knelpunten vast. Er zijn verbeteringen mogelijk op het gebied van coördinatie en regie, vindbaarheid en bereikbaarheid en onderlinge samenwerking.

---

32 Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020). *Ondernemen is vooruitzien. Jaarbericht Staat van het mkb 2020*.

Uit het onderzoek blijkt dat er inderdaad behoefte is aan verbeteringen in de dienstverlening. Het Comité gebruikt het rapport om in gesprek te gaan met de verschillende stakeholders. Vervolgens wordt een advies uitgebracht aan de minister van Economische Zaken en Klimaat.

**Betere, meer begrijpelijke en complete voorlichting over de specifieke verplichtingen die uit wetgeving voortvloeien is noodzakelijk.** Dit is een oproep die ook uit diverse onderzoeken naar voren komt als het gaat om regeldruk. Vermindering van regeldruk is eveneens een manier om het ondernemerschap te versterken en aantrekkelijker te maken. Het door MKB-Nederland samengestelde zwartboek regeldruk ('Regeldruk: Zand in de motor') bevat een opsomming van concrete knelpunten en problemen waar ondernemers tegenaan lopen en die om een oplossing van de verschillende overheidslagen vragen.<sup>33</sup>

**Wetenschappelijk onderbouwde kennis, ervaringen en inzichten in de ontwikkelingen van het mkb zijn nodig om duurzame groei en vernieuwing te faciliteren.** De coronacrisis heeft de behoefte aan actuele data versterkt, en heeft een impuls gegeven aan samenwerking tussen publieke en private dataleveranciers. Verdieping van kennis blijkt mogelijk doordat steeds meer data beschikbaar komen vanuit (semi-)publieke en commerciële organisaties. Het Comité heeft het ministerie van Economische Zaken en Klimaat aangemoedigd om, voortbouwend op het Jaarbericht Staat van het mkb, de beschikbare data beter te benutten en met elkaar te verbinden, en om nauw samen te werken met de relevante (kennis)partners. Het ministerie heeft het initiatief genomen om een kennisplatform op te richten.

---

33 MKB-Nederland. (2021). *Regeldruk: Het zand in de motor*, juli 2021.



## Ondernemerschapsonderwijs: O2LAB

Op initiatief van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap werkt de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO) in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, sinds april 2019, aan het O2LAB-programma. Dit programma richt zich specifiek op het versterken, verankeren en stimuleren van ondernemerschap en ondernemende vaardigheden bij werkenden én ondernemers in en door het onderwijs. Daarnaast wordt ingezet op het versterken van de eigen leercultuur van de mkb-ondernemer ten aanzien van zijn of haar ondernemerschap en ondernemende vaardigheden. Goed ondernemerschap is immers de basis voor innovatie, arbeidsproductiviteit en economische groei. Het versterken van de leercultuur, inclusief ondernemerscompetenties is hiervoor essentieel.

Ondernemerscompetenties als creativiteit en doorzettingsvermogen kunnen worden getraind. Doel van O2LAB is dat meer ondernemers ondernemerschapstraining volgen, dat ondernemende vaardigheden bij de beroepsbevolking toenemen, dat de motivatie om ondernemerschapsonderwijs te volgen toeneemt bij scholieren/ studenten én ondernemers en dat ondernemerschapsonderwijs een onderdeel wordt van de opleiding.

Hierbij kiest O2LAB voor een praktische vraaggerichte aanpak die een sterkere verbinding realiseert tussen onderwijs, onderzoek, werken en ondernemen en die kennisuitwisseling over ondernemerschapsonderwijs vergemakkelijkt.

Goed onderwijs dat aansluit op de praktijk is een basisvoorwaarde voor persoonlijke en economische groei. Het aanleren en blijven trainen van ondernemerscompetenties helpt. Hiervoor zijn in de afgelopen jaren vele goede initiatieven tot stand gebracht.

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap onderstreept het belang van ondernemerschapsonderwijs. O2LAB biedt een landelijk platform voor iedereen die geïnteresseerd is in, of betrokken is bij ondernemerschapsonderwijs.

Het O2LAB-programma heeft geleid tot '*Aan de slag met EntreComp in het onderwijs, Handreiking voor Ondernemerscompetenties*', dat online te bestellen is via de website van [\*Boom hoger onderwijs\*](#).

Meer informatie over O2LAB is te vinden op de website van [\*RVO\*](#).





**Thami Schweichler**, directeur Makers Unite

# 'Ondernemerschap is je afvragen of je nog relevant bent'

## Meer dan winst maken

"Ik run een sociale onderneming. Doel is niet alleen winst maken. Ik wil met mijn onderneming ook kansen creëren voor mensen met een migratieachtergrond. In onze studio's maken we textielproducten voor merken als Unilever en Ben & Jerry's. Wie bij ons aanklopt krijgt niet alleen werk, maar ook zes weken lang een sociaal programma aangeboden. Daarna is iemand klaar voor een volgende stap in zijn carrière. Zo hebben wij in vijf jaar al 210 nieuwkomers begeleid."

## Nederland is ingewikkeld

"Voor sociaal ondernemers is Nederland een ingewikkeld land. Het is moeilijk om de juiste financieringsvormen te vinden. Zodra je jouw business naar maturiteit wilt brengen val je namelijk overal buiten: je bent te groot voor fondsen en te klein voor banken. Er is ook geen juridische entiteit voor sociaal ondernemers. Wij hebben ervoor gekozen om een BV te vormen voor onze commerciële activiteiten en om onze sociale activiteiten onder te brengen in een stichting. Maar we moeten wel twee administraties voeren."

## Overleven in coronatijd

"In coronatijd vielen alle modeshows en evenementen weg en hadden we nul omzet. Ook ons sociaal programma viel min of meer stil. Een van onze kleermakers kwam toen op het idee om mondkapjes te gaan maken. We hebben er tienduizenden gedoneerd aan de Amsterdamse Regenboog Groep. Ik dacht: 'als ik dan failliet ga, laat ik dat dan op een goede manier doen.' De actie trok de aandacht van de media. Vervolgens kregen we ineens een gigantische commerciële klus aangeboden: de productie van 33.000 medische isolatiejassen. Dat hielp ons corona te overbruggen. Ook de NOW-steun en dat we tijdelijk de belastingbetaling konden stilleggen was cruciaal. Anders had ik het niet gered."

## Filosofische discussie

"Mijn grootste uitdaging is de cashflow op orde krijgen. Op mijn balans heb ik een gigantische negatieve liquiditeitspositie. Dat maakt het onmogelijk om commercieel te werken. Op de lange termijn komt het goed. Maar ik word intussen wel geacht de belasting te betalen die ik destijds tijdelijk heb stopgezet. In mijn

optiek komen we daarmee in een filosofische discussie: hoe terecht is het dat bedrijven die achterstallige belastingen moeten betalen? Daardoor kunnen al hun euro's niet in werkgelegenheid worden gestoken. Terwijl er anderzijds bedrijven zijn die enorm van de crisis geprofiteerd hebben."

## Feminien leiderschap

"Ik vind dat we sterk moeten inzetten op feminien leiderschap, als belangrijke ondernemerskwaliteit. Dan bedoel ik niet per se vrouwelijk leiderschap. Het gaat om het goed horen, zien en leren van de mensen om je heen, zodat je met elkaar empathisch leiderschap ontwikkelt. Met een bredere visie. En de overtuiging dat groei niet ten koste van de ander gaat. Dat het in het voordeel moet zijn van iedereen in het systeem."

## Ondernemerschap ervaren

"Ik vind het ook belangrijk dat minderheden en jongeren kunnen leren wat ondernemerschap precies is. Ondernemerschap gaat namelijk ook om het vinden van nieuwe kansen en verrassende combinaties. Rijke en vruchtbare samenlevingen staan voor iedereen



open. Het is belangrijk dat jongeren ook zelf kunnen ervaren wat ondernemerschap betekent. Een inspirerend voorbeeld is de Fawaka Ondernemers-school, die programma's aanbiedt rondom sociaal ondernemerschap. Kinderen leren begrijpen dat ondernemerschap impact kan hebben. Het kan hen inspireren om zelf ondernemer te worden."

#### **Voorbeeldcases zichtbaar maken**

"De overheid zou in mijn optiek voorbeeldcases zichtbaar moeten maken en hen moeten helpen het juiste netwerk te vinden om anderen te inspireren. Een programma zoals PIM (in Noord-Holland), dat betaalbare expertise en toegang naar financiers biedt, is een ander goed voorbeeld van hoe de overheid een positieve impuls kan geven aan de mkb-sector. Wat ook kan helpen is investeringsfondsen. Of zoiets als het Innovation Quarter 'in Zuid-Holland."

#### **Ondernemers aan zet**

"Ondernemers zijn ook zelf aan zet. Essentieel is het om constant de bereidheid te houden om te blijven leren. Om contacten te zoeken die jouw kennis en expertise vergroten. Verder vraag ik mijzelf als sociaal ondernemer constant af of ik nog relevant ben voor de problematiek waarvoor ik een oplossing wil bieden. Wat is mijn meerwaarde? Ik dwing mezelf om constant creatief te denken en blijf mijzelf uitdagen om te innoveren. Om zo voordelen te leveren aan mijn business en alle stakeholders rondom mij."





---

**Sylvia Bakker**, ProDiCo, gespecialiseerd in het verbinden van onderwijs en bedrijfsleven

## 'Zoek de samenwerking met het onderwijs'

### Ondernemen vroeger en nu

"Voor ondernemers als Thami is het niet eenvoudig. Hij biedt kansen aan mensen die een zetje nodig hebben en hij zou daarbij geholpen moeten worden. Want vind de juiste weg maar eens, in het woud van regels en mogelijkheden. Landelijk is er zowel qua faciliteiten als structuren veel aandacht voor grotere bedrijven en innovatieve startups, maar voor een type bedrijf als van Thami ontbreekt die. Terwijl hij juist zo treffend illustreert wat het verschil is tussen ondernemen vroeger en nu: het gaat veel meer om maatschappelijk verantwoord ondernemen, om innovatief samenwerken en om je waardepropositie."

### Geen beroep maar een middel

"Ondernemerschap is geen beroep. Het is vaak een middel. Je wilt iets neerzetten, doet iets en start daarmee in de vorm van een onderneming. Vervolgens

biedt dat kansen om allerlei ondernemersvaardigheden te ontwikkelen, zoals initiatief tonen, creatief denken, brainstormen over mogelijkheden, omgaan met wisselende omstandigheden, durven vallen en opstaan, begrip hebben voor verschillen. Maar ook luisteren, zoeken naar kansen, netwerken, hulp durven vragen en ontdekken waar jouw passie ligt. Iedereen zou de kans moeten krijgen die vaardigheden te ontwikkelen."

### Meer ondernemerschapsonderwijs

"Mijn advies is: ontwikkel ondernemersvaardigheden al zo vroeg mogelijk. Besteed op lerarenopleidingen standaard aandacht aan de vraag: hoe maak ik goed ondernemerschapsonderwijs? En hoe verdisconteer ik dat in het vak dat ik geef? Wat is dat precies, ondernemende lesstof? Maak het in elk geval ondernemend. Laat jouw leerlingen voor Duits maar in opdracht van een echt bedrijf





een brief aan een buitenlandse handelspartner schrijven. Zoek maar de samenwerking met echte mkb'ers. In elk vak is wel een link met ondernemerschap te bedenken. Leerlingen en studenten leren daar ontzettend veel van. Docenten trouwens ook."

#### **Basisloon voor starters**

"Ondernemerschap kun je ook versterken door het te waarderen. Ik ben een warm voorstander van een basisloon voor startende ondernemers. Dat geeft hen de ruimte om in een

gelimiteerde aanloopfase vrij naar de toekomst te kijken, om een goed plan te ontwikkelen en te zoeken naar echt iets unieks. Nu weet je dat je als startende ondernemer eerst een aantal maanden zonder inkomen zit. In plaats van in de WW te belanden, gaat diezelfde persoon met een basisinkomen eerste stappen zetten richting ondernemerschap. Als dat geen impuls voor ondernemerschap oplevert..."

#### **Informatiecentrum ondernemerschap**

"De volgende stap is dan wat mij betreft

dat er een platform komt met ondernemerschapsfaciliteiten. Want er is heel veel, aan regelingen, subsidies en ondersteuningsmogelijkheden, maar we weten het vaak van elkaar niet. Ook komt het nog wel eens voor dat regionale samenwerkingsinitiatieven elkaar beconcurreren. We vinden daardoor te vaak hetzelfde wiel uit. Zet maar vertegenwoordigers van het mkb, het onderwijs en de overheid bij elkaar, bedenk waar zo'n platform aan moet voldoen en maak maar een informatiecentrum, ter ondersteuning, verbinding

en stimulering van ondernemerschap. Dat kan echt winst opleveren."

#### **Samenwerken met onderwijs**

"Aan ondernemers zelf zou ik willen adviseren: ga zoveel mogelijk samenwerken met het onderwijs. Sluit aan op projecten of initiatieven, zodat je met elkaar actuele kennis blijft delen. Bied concrete opdrachten aan en laat je verrijken door het perspectief van het onderwijs en van jonge mensen. Een betere dienst kun je jezelf als ondernemer niet bewijzen."

**Anton Aker**, ondernemerschapdocent aan het Clusius College, een groene school in de kop van Noord-Holland

## 'Ondernemen is in beweging blijven'

#### **Niet alleen winst maken**

"Steeds meer ondernemers hebben, net als Thami, een bredere visie. Zij willen niet alleen zoveel mogelijk winst maken, maar zetten zich ook in voor de gemeenschap of de regio waarin zij

leven. Ik vind dat een geweldige ontwikkeling. Daar heb je de zogenaamde Yin-krachten voor nodig, ook wel de zachte krachten genoemd. Feminien of empathisch leiderschap, zoals Thami dat noemt. Zoals luisteren, voelen, het

vermogen om je receptief op te stellen. Veel ondernemende ouders, waarvan wij kinderen in de klas hebben, vragen daar ook expliciet om: Leer mijn kind praten en luisteren. En terecht. Dat is zo ontzettend belangrijk. In het onderwijs gaat het nog vaak over ondernemers die financieel gedreven zijn. Maatschappelijk gedreven ondernemingen zouden veel meer aandacht moeten krijgen."

#### **Doen waar je goed in bent**

"In ons ondernemerschapsonderwijs leren wij leerlingen vooral dat ze moeten doen waar ze goed in zijn. Ben

jij niet zo heel sterk met cijfers? Zoek daar dan hulp bij. Richt je liever op wat jij wel goed kunt. En probeer dat verder te ontwikkelen. Blijf dat wel altijd onderzoeken, keer op keer. En probeer dan ook eens een variant uit op hoe jij doorgaans te werk gaat. Even uit je comfortzone stappen en kijk wat er dan gebeurt. Ook daar leer je van."

#### **Canon voor ondernemers**

"Ondernemerschap kan prima de drager van onderwijs zijn. Vaak gieten we dat in een vak als bedrijfskunde, maar dat is nog best ingewikkeld. Als we ondernemerschap als een vak of ambacht



zien, wordt dat anders. In mijn optiek begint ondernemerschap altijd met het opdoen van een bepaalde basiskennis. Noem het een canon voor ondernemerschapsonderwijs. Met basiskennis die je echt móét beheersen. Over wet- en regelgeving, financiën, het maken van een begroting, het opstellen van een businessplan of een strategisch plan. Ondernemersvaardigheden en ondernemend gedrag horen daar ook bij. Zoals: leren verantwoordelijkheid te nemen en te denken in oplossingen!”

### **Meters maken**

“Daarmee ben je er niet. Want daarna moet je oefenen, meters maken, het ook nog gaan doen. Ondernemende vaardigheden doe je vooral op door ermee te spelen, ze eigen te maken. Door bijvoorbeeld een keer mee te kijken in de keuken van een echt bedrijf, door stage te lopen, door het af te kijken bij rolmodellen, door eens echt met klanten in gesprek te gaan. Het onderwijs kan daar prima bij helpen.”

### **In beweging blijven**

“Ondernemers kunnen zelf ook veel doen om hun vaardigheden te vergroten. Ik verwijs dan vaak naar Rinus Andringa, die schrijft over ondernemerschap. Hij pleit ervoor altijd in beweging te blijven. Ik ben dat met hem eens. Ondernemers moeten vooral

in contact blijven, veel luisteren. Dat betekent veel naar buiten gaan, observeren, niet alles achter de computer bedenken: ga het vragen, zoek het uit, praat met concullega's, zoek een mentor of werk samen met een coach.”



## 2.2 Toegang tot financiering

Dit hoofdstuk gaat in op de knelpunten in de toegang tot financiering voor mkb-bedrijven.

### Samenvatting

Goede toegang tot financiering is cruciaal voor het mkb. Structurele knelpunten op het gebied van mkb-financiering blijven een belemmerende factor voor investeringen. Het mkb (met name het micro- en kleinbedrijf) ervaart moeite met het ophalen van financiering. Het Comité stelt voor om via een fonds het eigen vermogen van het mkb te versterken. Voorts is de beperkte beschikbaarheid van pre seed en durfkapitaal voor startups een knelpunt. Voor scale-ups (groeibedrijven) met een grote kapitaalbehoefte is het een uitdaging om grotere 'tickets' op te halen in Europa.

**Bancair krediet is de belangrijkste bron voor externe financiering voor het mkb.** In het eerste kwartaal van 2021 staat er voor een bedrag uit van € 123,8 miljard aan bancaire kredietverlening.<sup>34</sup> Het belang van alternatieve (niet-bancaire) financiering voor het mkb neemt de laatste jaren toe. De totale omvang van niet-bancaire financiering in 2020 was € 2,4 miljard en betrof 39.490 verstrekkingen.<sup>35</sup> Voor het overgrote deel bestond dit uit financieringen van minder dan € 1 mln. Figuur 4.1 geeft inzicht in de omvang en ontwikkeling van de verschillende vormen van non-bancaire financiering. Daarnaast steeg de omvang van durfkapitaal-investeringen in Nederland van € 627 miljoen in 2019 naar € 901 miljoen in 2020.<sup>36</sup>

Figuur 4.1: Omvang en ontwikkeling van non-bancaire financiering 2019-2020 in miljoen euro.

Soort vorm	2019	2020	Groei (%)
Kredietunies	5,7	19,3	239%
MKB Beurs	26,2	21,3	-19%
Vastgoed financiering	105,3	205,7	95%
Direct Lending	230,5	212,8	-8%
Crowdfunding	308	277	-10%
Factoring	474	442	-7%
Lease	1400	1200	-13%
<b>Totaal</b>	<b>2552</b>	<b>2402</b>	<b>-6%</b>

Bron: Stichting MKB Financiering, bewerking Min EZK

34 DNB. (2021). *Kredietverlening Nederlandse grootbanken aan Nederlands midden- en kleinbedrijf (Kwartaal)*, 3 september 2021.

35 Stichting MKB Financiering. (2021). *Onderzoek non-bancaire financiering 2020*.

36 NVP. (2021). *Investeringen venture capital*.



**Het mkb ervaart belemmeringen in het ophalen van vreemd vermogen.** Dit blijkt uit onderzoek van Dialogic en uit de meest recente Financieringsmonitor van het CBS: hoe kleiner het bedrijf, hoe minder succesvol het is in het aantrekken van een financiering.<sup>37</sup> Zo doet slechts 7% van het microbedrijf een succesvolle financieringsaanvraag.<sup>38</sup> We zien relatief hoge afwijzingspercentages in vergelijking met andere landen in Europa. Nederlandse banken kenden in 2017/2018 15% minder leningsaanvragen toe aan bedrijven ten opzichte van banken in de Eurozone. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat bedrijven geen aanvraag doen omdat ze verwachten dat de aanvraag wordt afgewezen, dat hypotheekleningen interessanter zijn voor banken dan bedrijfsleningen en dat er geen register is waarin kredietverstrekkers informatie kunnen inzien over de kredietwaardigheid van bedrijven.<sup>39</sup> Daarbij komt dat het aandeel van de alternatieve financieringsmarkt nog beperkt is. En daarmee is de concurrentie aan de aanbodzijde van de markt onvoldoende.

**Het gevolg van de beperkte toegang tot vreemd vermogen is dat mkb-bedrijven minder ruimte hebben om te investeren in productiviteitsverhogende innovaties.**

Dit belemmert het groeivermogen van het mkb. Toegang tot kapitaal is hard nodig om in de kern gezonde ondernemers de kansen te bieden om duurzaam te groeien. Op verzoek van het kabinet heeft het Comité een advies uitgewerkt om tot een oplossing te komen voor deze problematiek.<sup>40</sup>

**Het Comité stelt voor om via een fonds het eigen vermogen van het mkb te versterken.** Bedrijven krijgen zo meer financieringsmogelijkheden en worden minder afhankelijk van bancaire financiering. Het gaat om risicodragend kapitaal aan mkb dat in de kern gezond is, met voldoende potentie voor waardecreatie, maar dat hierin

beperkt is door de eigen vermogenspositie. Het beoogde fonds kan achtergestelde leningen verstrekken met 'tickets' van € 250.000 tot € 5 miljoen, gecombineerd met coaching en advies. Marktpartijen en brancheverenigingen kunnen optreden als distributiepartners. Het fonds is gericht op private financiers. In de opstartfase is een aanjaagfunctie van de overheid noodzakelijk. Het Comité bepleit een stapsgewijze aanpak.<sup>41</sup>

**Er zijn ook specifieke knelpunten op de financieringsmarkt voor bedrijven met een hoger risicoprofiel: startups en scale-ups.** De beschikbaarheid van *pre-seed* en durfkapitaal is relatief beperkt.<sup>42</sup> Dit belemmert de financiering van bedrijven met een hoger risicoprofiel en beperkt de doorgroei van ondernemingen binnen het mkb met veel groeipotentie. Vaak zijn dit startups en scale-ups. Startups weten relatief moeilijk externe financiering te vinden, hun slaagkans is 55%.<sup>43</sup> Kansrijke innovaties komen hierdoor vast te zitten in de '*valley of death*'.<sup>44</sup> Dit is met name een uitdaging voor kennisintensieve startups die hoogtechnologische innovaties ontwikkelen.<sup>45</sup> Hoewel in de laatste jaren een toename van durfkapitaalinvesteringen zichtbaar is, loopt Nederland achter op de Europese koplopers als het gaat om investeringen in startups per capita.<sup>46</sup> Dit vraagt om extra stimulering van financieringsmogelijkheden in de vroegste fase, waarbij specifiek gekeken kan worden naar de toegang tot risicokapitaal voor universitaire startups om een efficiënte marktvalorisatie van wetenschappelijke kennis te bevorderen.

37 Dialogic. (2019). *Onderzoek beleidsaanpak mkb-financieringsmarkt*.

38 CBS. (2021). *Financieringsmonitor 2020*.

39 In het rapport '*Mkb-financiering in Europees perspectief*' deed CPB in 2019 onderzoek naar de oorzaken van de relatief lage gerapporteerde kans op kredietverlening in Nederland t.o.v. de Eurozone blijkend uit de ECB Safe-enquêtes. Deze relatief lage gerapporteerde kans op kredietverlening is al jaren het geval.

40 Zie ook: Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2021). *Briefadvies versterking eigen vermogen*. 1 november 2021.

41 Zie ook: Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2021). *Briefadvies versterking eigen vermogen*. 1 november 2021.

42 Dialogic. (2019). *Onderzoek beleidsaanpak mkb-financieringsmarkt*.

43 CBS. (2021). *Financieringsmonitor 2020*.

44 Zie: KplusV. (2020). *Risicokapitaal in de Vroege Fase. Onbenut potentieel verzilveren*. 14 december 2020.

Zie ook: ACTI. (2019). *Laat duizend bloemen bloeien: zaaien voor de economie van morgen*.

45 AWTI. (2020). *De sleutel tot doorgroei van kennisintensieve start-ups*.

46 Atomico. (2020). *The State of European Tech 2020*.



Startups zijn jonge, innovatieve, technologie-gedreven en schaalbare ondernemingen met internationale groeiambitie. Scale-ups zijn doorgroeiende startups. Startups en scale-ups creëren nieuwe markten en zorgen voor dynamiek in de economie. De succesvolle ontwikkeling van (sleutel)technologieën, en vooral de schaalbare toepassing ervan in lucratieve businessmodellen, kan leiden tot nieuwe koplopers in nieuwe markten. Daarmee is het ontstaan van succesvolle startups en scale-ups op Nederlandse bodem cruciaal voor de Nederlandse concurrentiekracht en voor banen in de toekomst.

Het is een uitdaging voor groeibedrijven in Europa om hun kapitaalbehoefte te vervullen. Verschillende rapporten van onder andere de Europese Investeringsbank (EIB), het World Economic Forum (WEF) en McKinsey laten zien dat er in heel Europa een tekort is aan grote durfkapitaal-investeringen in de scale-up fase.<sup>47</sup> Grotere financieringsrondes worden vaak gedomineerd door buitenlandse, voornamelijk Amerikaanse, investeerders.<sup>48</sup> Dit heeft tot gevolg dat economisch potentieel uit Nederland weglekt naar andere werelddelen en kansen niet benut worden.

---

<sup>47</sup> EIB. (2019). *Investment report 2019/2020: Accelerating Europe's transformation*; World Economic Forum. (2020). *Bridging the Gap in European Scale-up Funding*; McKinsey. (2020). *Europe's start-up ecosystem: Heating up, but still facing challenges*. 11 oktober 2020.

<sup>48</sup> Atomico. (2020). *The State of European Tech 2020*.





Ruud Brouwer, directeur Brouwer BV

# 'Bijna al mijn geld zit in panden en voorraden'

## Kleine speler

"36 jaar geleden zijn mijn vader en ik voor onszelf begonnen, met Brouwer BV, een groothandel voor de kleine installateur. We hebben vijf filialen en zo'n 35 personeelsleden in dienst. Met een omzet van 15 miljoen per jaar zijn wij een kleine speler. Dat betekent niet dat ik klein wil blijven. Sterker nog, vanwege de verduurzaming zitten wij in een forse groeiemarkt. Van de coronacrisis heeft ons bedrijf ook totaal geen last gehad. Ga maar na: Nederlanders konden niet meer op vakantie en gingen massaal klussen. Het eerste coronajaar groeide onze omzet met maar liefst 26 procent, het tweede met 30 procent."

## Vasthouden aan onze strategie

"Mijn strategie is al vijftien jaar onveranderd: ik lever louter aan de kleine installateur en combineer dat met een hele hoge service. Dus houden we borrels met bitterballen, in de koelkast liggen lekkere broodjes en 's zomers trakteren we onze klanten op ijs. Principieel onderdeel van mijn strategie is dat ik niet lever aan de grote spelers. Twaalf jaar geleden had ik zeven klanten die 80% van mijn omzet bepaalden. Vanwege de crisis

gingen er twee failliet. De andere werden weggekocht door grote concurrenten. Van een gezonde onderneming waren we in een klap een luchthappende organisatie geworden."

## Zoektocht naar grondstoffen

"Mijn grootste uitdaging is hoe ik aan voldoende grondstoffen kom: pvc, cv-ketels, dakbedekkingen, vloerverwarmingsslangen... Vraag vanuit de markt is er volop, maar de spullen zijn bijna niet te krijgen. Ik heb twee personen die fulltime op zoek zijn naar materiaal. De opdracht is slimmer te zijn dan de rest. Als wij bijvoorbeeld horen dat bij een concurrent de voorraad van een bepaald product omhoogschiet, dan kopen wij die voorraad meteen weg. Zo slagen we erin anderen regelmatig net een stapje voor te zijn."

## Pand onder water

"Als ik vroeger een pand wilde kopen, belde ik mijn contactpersoon bij de bank en dan was het zo voor elkaar. Nu gaat dat anders. Ik wil al een tijd lang nieuwbouw plegen in Purmerend. Van de gemeente heb ik een stuk grond aangeboden gekregen. De

tekeningen waren snel gemaakt, de geschatte kosten voor nieuwbouw: 1,5 miljoen euro. Vervolgens wilde de bank voor de financiering een waardebeoordeling maken van het pand dat nog niet bestond. Er kwam iemand kijken, wij hebben tekeningen laten zien. In het rapport dat werd opgesteld stond dat mijn pand 1,2 miljoen waard zou zijn. Het stond dus al onder water voordat het gebouwd was. Ik heb wat centjes op de bank. Dus ik red me wel. Maar stel dat je dat niet hebt: dan is zo'n pand niet rond te breien."

## Half jaar vertraging

"Bij de bouw ging het ook niet vanzelf. Zo was de grond voor mijn nieuwbouwplannen snel geregeld. Ik was echter wel verplicht om 80% van die grond te bebouwen, zo stond in het bestemmingsplan. Geen punt, want dat wilde ik ook. Restrictie was echter dat ik aan elke kant van de kavel 5 meter onbebouwd moest laten, en aan de voorkant zelfs zestien meter. Gevolg was dat ik – als ik me aan die regels zou houden – nooit aan 80% bebouwing kón komen. Dus moest het bestemmingsplan gewijzigd worden. Ik liep daardoor een half jaar vertraging op."







### **Alternatieve manieren**

“In mijn situatie zit bijna al mijn geld in voorraden, panden en het bedrijf. Om maandelijks 1,4 miljoen omzet te kunnen draaien, moet ik voor 1,1 miljoen materiaal inkopen. En soms veel meer. Zo hoorde ik dat een leverancier van wc-brillen zijn prijzen met 15% gaat verhogen. Voor mij is het een reden om voor een half jaar vooruit bij hem in te kopen. De rente die ik voor het aantrekken van de financiering betaal, weegt op tegen de extra marge die ik boek.”

### **Weinig andere financieringsvormen**

“Andere financieringsvormen? Nee, ik gebruik ze zo weinig mogelijk. Factoring, dat heb ik wel geprobeerd. Via de bank. Maar dat kostte me op jaarbasis in verhouding teveel. En ik vond het onoverzichtelijk: wat nu van mij was, en wat de kosten waren. Er zijn alternatieve manieren om snel aan geld te komen, maar dan betaal je er ook meer voor. Dus waar dat kan los ik het uiteraard zelf op.”



**André Hendriksen**, directeur van het Financieringsgilde, een landelijke adviesorganisatie van 45 franchisenemers die mkb-ondernemers onafhankelijk adviseren bij hun financiering

## 'Kijk periodiek naar financieringsbehoefte'

### **Banken worden ervaren als complex**

"Ondernemers als Ruud Brouwer ervaren het krijgen van financiering vaak als complex. In verschillende fases vragen geldverstrekkers namelijk om gegevens ter onderbouwing van een financieringsaanvraag. Vroeger regelde een medewerker van een bank alle stappen van A tot Z. Nu zeggen banken: 'Dit is wat we willen hebben'. Het managen van dat proces wordt uitbesteed aan ondernemers. En zij hebben daar geen ervaring mee. Bovendien willen banken nog wel eens hun beleidsregels wijzigen, waardoor zij minder voorspelbaar zijn. Dat, naast het gegeven dat het aanbod van geldverstrekkers is toegenomen, maakt het ingewikkeld."

### **Hoe vind je de juiste financierer?**

"Er zijn voldoende aanbieders, maar weet de juiste partij maar te vinden. In z'n algemeenheid kun je stellen dat banken het goedkoopste geld verstrekken. Nadeel is dat zij meer informatie opvragen, strenge eisen hanteren en een lange doorlooptijd kennen, om de risico's zo laag mogelijk te houden. Bij alternatieven gaat het sneller, maar betaal je vaak ook wat meer. Wat slim is, hangt af van wat een ondernemer belangrijk vindt. Prijs is immers maar één aspect. Snelheid, flexibiliteit en minder administratieve rompslomp kunnen ook legitieme afwegingen zijn."



### **Alternatieve producten**

“Factoring van debiteuren is meer en meer geaccepteerd als financieringsvorm voor groeiende bedrijven. Net als inkoop-financiering bij alternatieve financiers en leasing, ook van gebruikte goederen. We zien dat het eenvoudiger is wanneer de ondernemer een deel zelf kan financieren.”

### **Integraal en periodiek**

“Ik adviseer ondernemers om – ongeacht de financieringsbehoefte – periodiek vooruit te kijken: wat zijn ontwikkelingen die op mijn bedrijf afkomen? Zit ik in een groeiemarkt? Heb ik voorraadfinanciering nodig omdat de grondstofprijzen gaan stijgen? En hoe verhoudt zich dat tot mijn totale financieringsbehoefte? Is het misschien slim om mijn machinepark in lease om te zetten? Of om opstaande debiteuren

te financieren, zodat ik geld vrijmaak dat nu vastzit in mijn bedrijf? Scenario's kunnen helpen om daar integraal naar te kijken. En start zo'n zoektocht dan altijd met een onafhankelijk advies. Al is het maar omdat het mogelijk is om financieringsvormen en doorlooptijden te combineren.”

### **Helpt wil investeren, maar zit vaak krap**

“Uit onderzoeken blijkt dat zo'n tien tot twintig procent van de bedrijven het moeilijk heeft vanwege Covid-19. Maar ook dat pakweg de helft van de bedrijven groei-investeringen wil doen. Dat geldt zeker ook voor ondernemers die een rol spelen in verduurzaming en vergroening van de samenleving. Bij banken zie ik dat ze wel willen financieren maar tegelijk hun beleidskaders veiliger maken. Interessant is de vraag of zij in de

toekomst bereid zijn om te investeren in methodes of technieken die niet eindeloos beproefd zijn. Iets financieren zonder *track record* vinden zij erg spannend.”

### **Subsidie op advies**

“Ondernemers zien vaak door de bomen het bos niet meer. Een subsidie op een goed advies kan hen over de streep trekken om hun financieringsbehoeften structureel en integraal aan te pakken. Met onafhankelijke experts die hen daarbij begeleiden. Zodat zij in alle rust de juiste beslissingen kunnen nemen.”





# 3.

## Factoren voor duurzame groei



# 3.1 Menselijk kapitaal en arbeidsmobiliteit

Dit hoofdstuk gaat in op menselijk kapitaal als een belangrijke factor voor het mkb om duurzame groei te realiseren.

Arbeidsmobiliteit – beweging van werknemers op de arbeidsmarkt – is van belang om menselijk kapitaal te laten bewegen naar sectoren met een tekort aan arbeidskrachten.

## Samenvatting

De coronacrisis zorgde voor een daling in het aantal banen, met name door de krimp in de horeca. Het corona-steunpakket voorkwam in den brede een sterke stijging van de werkloosheid, en na de opheffing van de tweede lockdown trok de banengroei weer snel aan. Werknemers bleven in de coronaperiode honkvast; werkgevers konden hen dankzij overheidssteun doorbetalen. Toch heeft de crisis in een aantal sectoren en voor werknemers met flexibele contracten een grote impact gehad. Ook bereikte het aantal zelfstandigen het hoogste punt ooit.

In het voorjaar van 2021 is de spanning op de arbeidsmarkt hoog opgelopen; er zijn meer vacatures dan werklozen. Personeelstekorten lijken een structurele trend als gevolg van de vergrijzing van de bevolking. Bedrijven zullen zich moeten aanpassen met investeringen in arbeidsbesparende technieken en Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Investeringen van werkgevers in de continue ontwikkeling van hun personeel zijn nodig om de arbeidsproductiviteit te verhogen, om ervoor te zorgen dat werknemers wendbaar en duurzaam inzetbaar zijn, en om de mismatch op de arbeidsmarkt te verkleinen. Deelname aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is binnen het mkb nog te beperkt. Het is ook van toenemend belang dat er voldoende gekwalificeerd menselijk kapitaal is voor succesvolle grootschalige transitie van verduurzaming en digitalisering.

In het afgelopen jaar hebben het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en de Sociaal-Economische Raad (SER) samen – fysiek en digitaal – werkbezoeken afgelegd aan verschillende regio's en gesproken over de ervaringen met van-werk-naar-werk-trajecten. De tijdelijke en aanvullende crisisdienstverlening, met regionale mobiliteitsteams, kan een opmaat zijn naar een structurele versterking van de stimulering van arbeidsmobiliteit. Het gaat niet alleen om 'van werk naar werk', maar ook om een leven lang ontwikkelen. Het Comité kijkt met de SER naar mogelijkheden voor verbeteringen.

**De coronacrisis zorgde voor een daling in het aantal banen.** De daling werd met name veroorzaakt door de krimp in de horeca. Na de opheffing van de tweede lockdown nam het aantal banen weer toe. Voorafgaand aan de coronacrisis was er een lange periode van werkgelegenheidsgroei. De groei van het aantal banen in de *business economy* vlakke gedurende 2019 en het begin van 2020 af. Tijdens de twee lockdowns daalde het aantal banen sterk, met het dieptepunt in het eerste kwartaal van 2021. Met name het aantal banen in de sectoren 'horeca' en 'verhuur en overige zakelijke diensten' liep terug. In andere sectoren bleef een sterke daling uit. In het tweede kwartaal van 2021 was er een grote stijging van het aantal banen. Dit effect is grotendeels te verklaren door de heropening van de horeca. Figuur 5.1 laat de procentuele ontwikkeling zien.



Voor mensen die hun baan in de crisis verloren of dreigden te verliezen was in het derde steun- en herstellepakket (najaar 2020) onder andere een 'Aanpak aanvullende crisisdienstverlening door regionale mobiliteitsteams' opgenomen om mensen te begeleiden naar nieuw werk. In de regionale mobiliteitsteams werken werkgeversorganisaties, vakbonden, gemeenten en UWV samen met onderwijsinstellingen en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB).<sup>49</sup>

### Het corona-steunpakket voorkwam een sterke stijging van de werkloosheid.

Volgens modelsimulaties van het Centraal Planbureau zou de werkloosheid in 2020 gemiddeld tussen de 0,7- en 2%-punt (65-180 duizend werklozen) hoger zijn uitgekomen zonder de drie grootste steunmaatregelen: de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW), de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL),

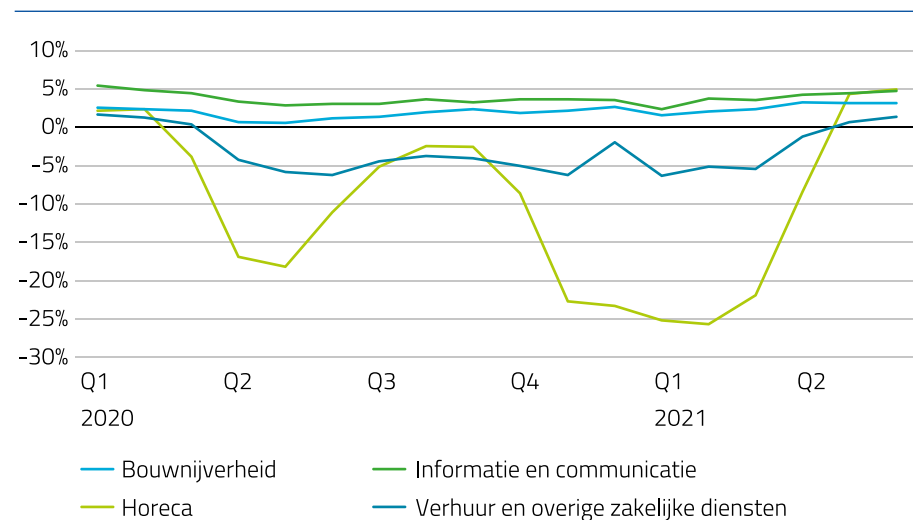
**Figuur 5.1:** Ontwikkeling banen in het mkb, gehele *business economy*. Periode: 2019-2021.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

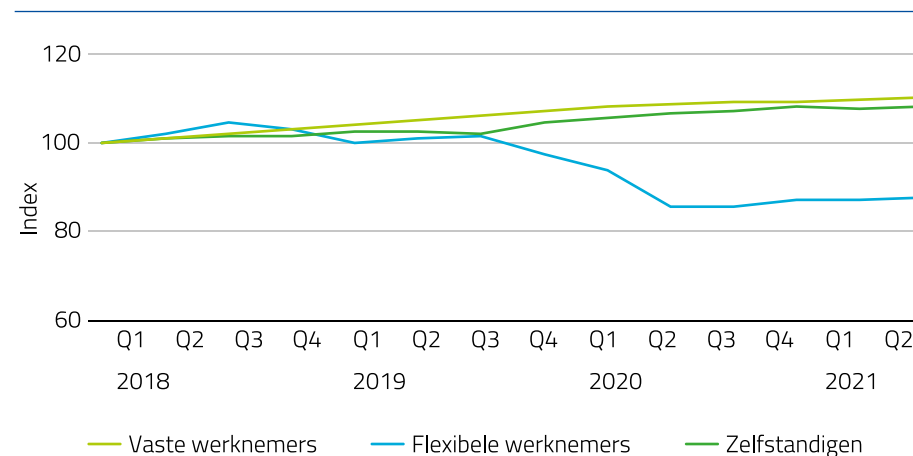
<sup>49</sup> Zie: Kamerstukken II 2020/21, 35420, nr. 228. *Kamerbrief voortgang uitwerking aanvullend sociaal pakket*. 30 november 2020.

**Figuur 5.2:** Ontwikkeling banen in het mkb, per sector. Periode 2020-2021.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 5.3:** Werkzame beroepsbevolking naar arbeidsrelatie. Periode: 2018-2021.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK





en de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).<sup>50</sup> Vooral banen in de reisbranche, horeca en cultuur en sport zijn ondersteund door de NOW.<sup>51</sup> De NOW zorgde ervoor dat werknemers in dienst konden blijven, doordat de overheid hen voor het grootste deel doorbetaalde. Het CPB stelt dat de NOW-regeling de prikkel voor arbeidsmobiliteit heeft verminderd; de natuurlijke dynamiek werd door de NOW-regeling tijdelijk verstoord.

**Het aantal zelfstandigen neemt verder toe.** In het derde kwartaal van 2021 bereikt het aantal zelfstandigen met 1.582.065 het hoogste punt ooit.<sup>52</sup> Ook binnen de *business economy* is het aantal bedrijven met één werkzame persoon nog nooit zo hoog geweest als nu: 995.690 ondernemers zijn zelfstandigen. Dit zijn er 62.990 meer dan een jaar eerder.<sup>53</sup> Deze toename is mogelijk te verklaren door de afname in werkgelegenheid in de getroffen sectoren. Een andere verklaring kan zijn dat mensen door de coronacrisis hebben ervaren dat zelfstandig werken aantrekkelijk is. Het aantal werknemers met een flexibel contract nam vlak voor de coronacrisis al af (figuur 5.3).

**Het aantal werkzame personen in het mkb neemt af.** Een vergelijking tussen 2019 en 2020 laat zien dat er in het micro-, klein- en middenbedrijf sprake is van een lichte afname van het aantal werkzame personen (figuur 5.4). Het kleinbedrijf heeft te maken met een grotere uitstroom dan instroom. Bij het midden- en grootbedrijf was er meer instroom dan uitstroom (figuur 5.5). Een mogelijke verklaring is dat het midden- en grootbedrijf betere arbeidsvoorwaarden kan bieden, zoals meer loon en een vast contract.

50 CPB. (2021). *Economische analyse steunpakket 2020*, 28 september 2021.

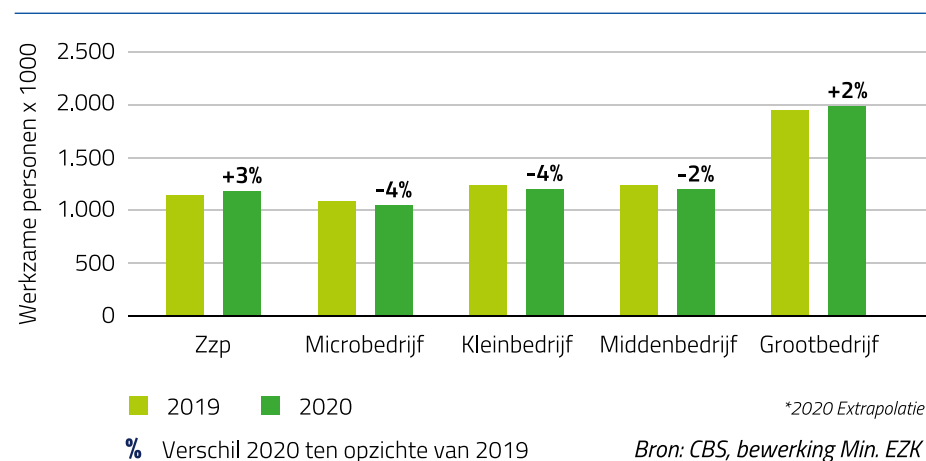
51 UWV. (2021). *UWV Arbeidsmarktprognoses 2021-2022*, 10 juni 2021.

52 Dit betreft alle economische activiteiten.

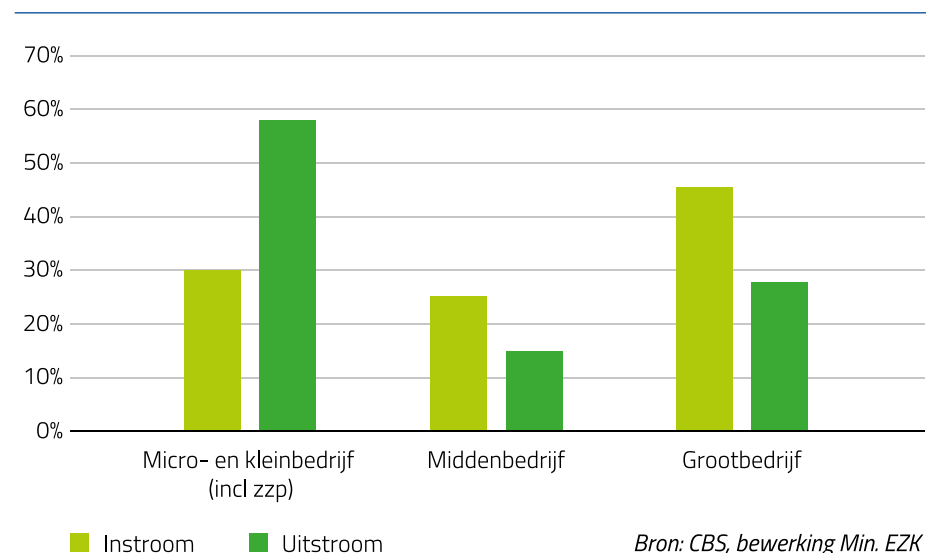
53 Dit zijn kwartaalcijfers over het aantal bedrijven met één werkzame persoon. Deze cijfers verschillen daarom van de jaarcijfers in figuur 5.3, over het aantal werkzame personen per grootteklassen. Bron: CBS. (2021).

*Statline - Bedrijven; bedrijfstak*, 15 juli 2021.

**Figuur 5.4:** Werkzame personen (x1000) naar grootteklasse. Periode: 2019 en 2020.\*

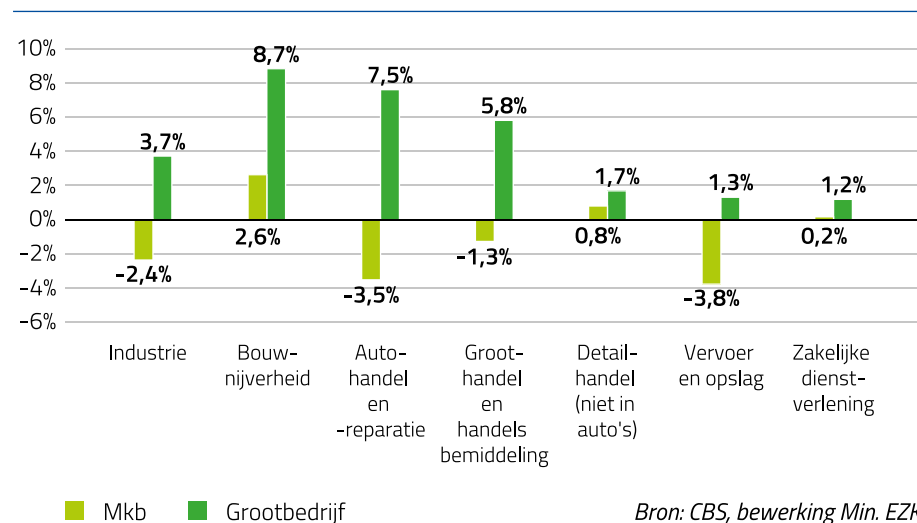


**Figuur 5.5:** Instroom en uitstroom van niet-werkzamen of zelfstandigen in werk als werknemer en vice versa, naar bedrijfs grootte. Periode: 2019-2020.



**Het grootbedrijf lijkt beter in staat personeel te behouden.** In elke sector in het grootbedrijf is er een relatieve toename in het aantal werkzame personen, terwijl in het mkb sprake is van een relatieve afname in de 'industrie', 'autohandel en -reparatie', 'groothandel en -handelsbemiddeling' en 'vervoer en opslag' (figuur 5.6). Het micro- en kleinbedrijf wordt daarom mogelijk harder geraakt door het tekort aan arbeid. Personeelstekorten dwingen bedrijven te concurreren op arbeidsvoorwaarden. Bedrijven worden steeds terughoudender met het snijden in hun personeelsbestand.<sup>54</sup> Uit CBS-cijfers blijkt dat de top-10% van de meest productieve bedrijven het vaakst werknemers een vast contract biedt (figuur 5.7).

**Figuur 5.6:** Ontwikkeling aantal werkzame personen, mkb vs grootbedrijf, per sector. Periode: 2019 vs 2020.

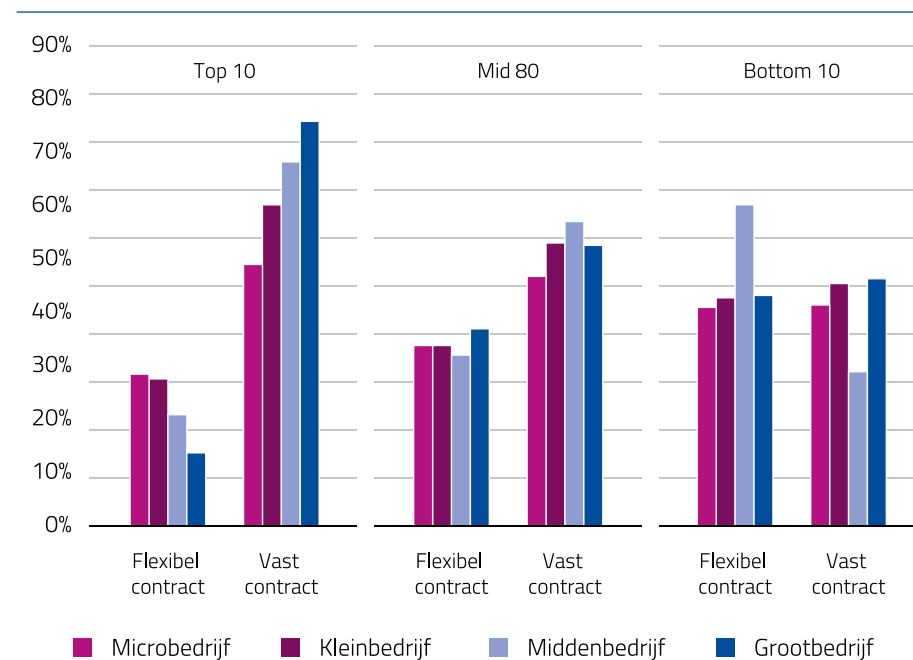


54 DNB. (2021). *Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten*. Juni 2021, nr. 21.

**Het aantal vacatures is in het voorjaar van 2021 groter dan het aantal werklozen.**

Dit is voor het eerst het geval sinds het begin van de CBS-metingen in 2003. In het tweede kwartaal van 2021 stonden er tegenover elke 100 werklozen 106 openstaande vacatures (figuur 5.8). Vooral in de 'handel', 'vervoer en opslag' en 'horeca' is er een enorme piek ontstaan in het aantal openstaande en ontstane vacatures, waarvan de meeste in de handel. In alle sectoren neemt de vacaturegraad tijdens het tweede kwartaal in 2021 toe (figuur 5.9). Volgens het UWV zijn beroepsklassen met een zeer krappe arbeidsmarkt binnen de *business economy*: 'technische beroepen', 'ICT beroepen' en 'transport en logistieke beroepen'.<sup>55</sup>

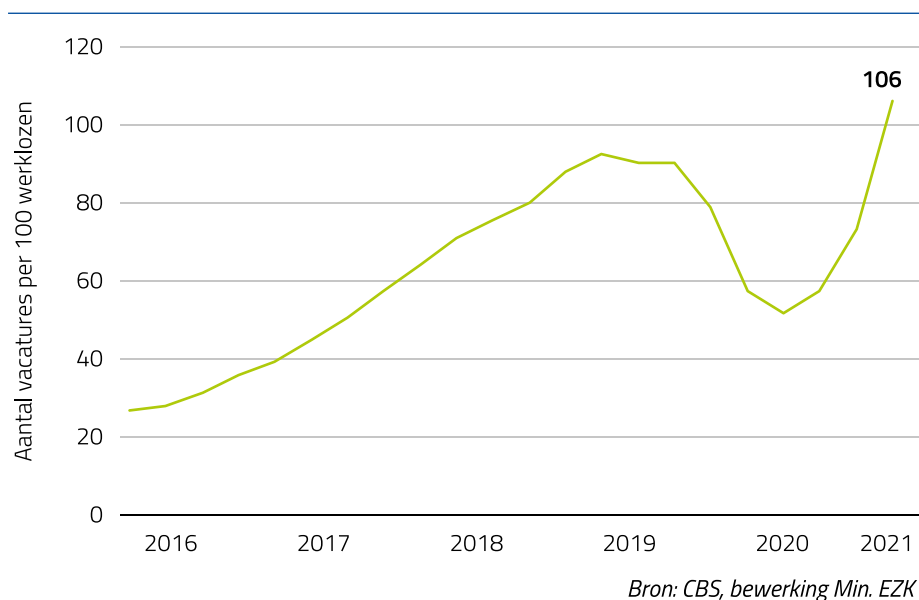
**Figuur 5.7:** Verdeling soorten contract per bedrijfsgroep. Periode: 2019.



55 UWV. (2021). *Dashboard Spanningsindicator. 2e kwartaal 2021*.



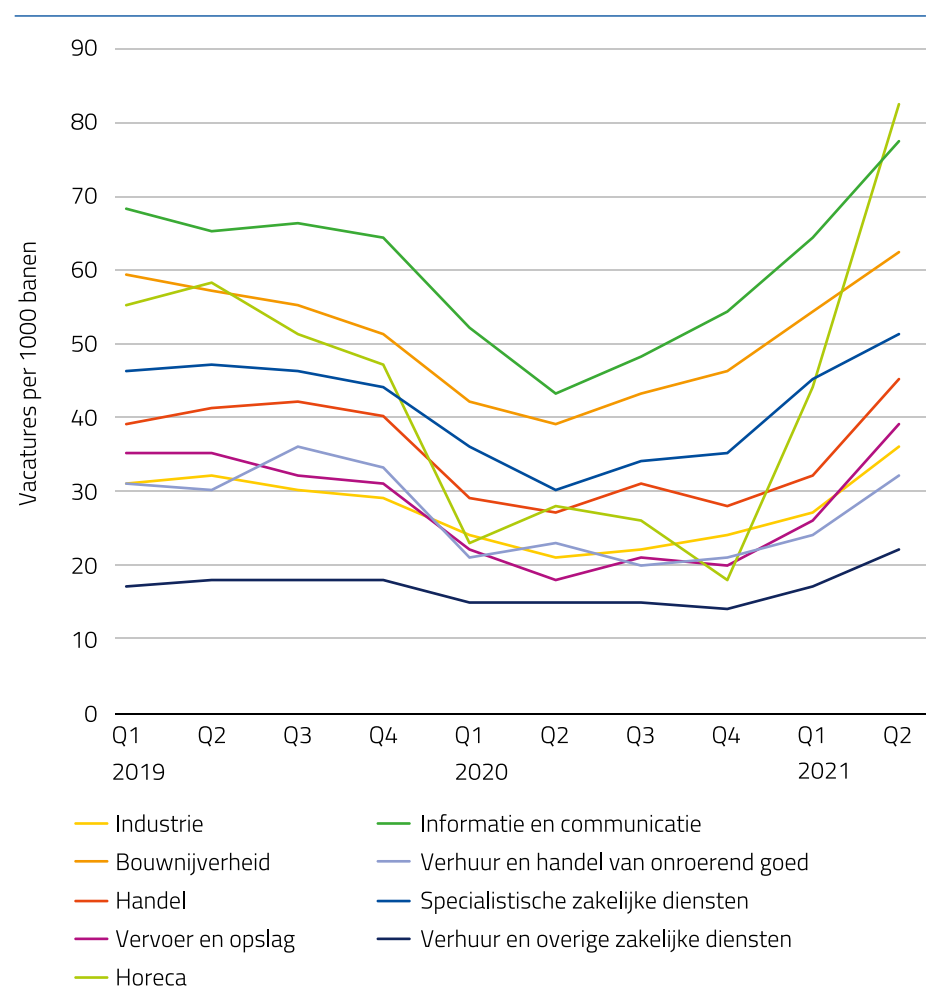
**Figuur 5.8:** Vacatures per 100 werklozen. Periode: 2019-2020.



**Er is vooral vraag naar specifieke vaardigheden die nodig zijn om te verduurzamen en te digitaliseren.** Tekorten aan personeel zijn problematisch voor de digitale en groene transitie. ICT-professionals zijn nodig voor het benutten van het productiviteitspotentieel van het mkb. Daarnaast is technisch personeel noodzakelijk voor een toekomstbestendig mkb dat meegaat met de overgang naar een groene economie. De arbeidsmarkt verandert sneller dan voorheen, de beroepsbevolking moet zich sneller aanpassen. Om- en bijscholing zijn belangrijk. Het kabinet heeft in het afgelopen jaar een stimuleringsregeling ingesteld voor omscholing naar kansrijke beroepen in de ICT en techniek.<sup>56</sup>

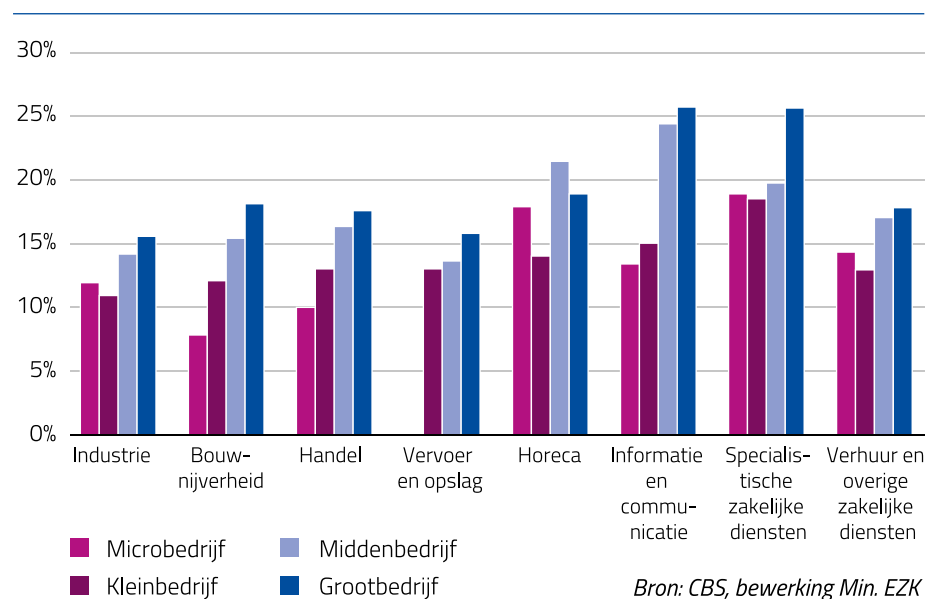
<sup>56</sup> Zie Kamerstukken II 2020/21, 32637, nr. 469. *Publicatie subsidieregeling voor omscholing naar kansrijke beroepen in de ICT en Techniek*, 6 juli 2021.

**Figuur 5.9:** Vacaturegraad per sector (vacatures per 1000 banen). Periode: 2019 (Q1) - 2021 (Q1).



**'Leven Lang Ontwikkelen' is essentieel maar gebeurt binnen het mkb nog te weinig.**<sup>57</sup> Het grootbedrijf is op het gebied van LLO al jaren koploper, terwijl het mkb (met name de categorieën micro- en kleinbedrijf) achterblijft in de statistieken (figuur 5.10). Tijdens de coronacrisis zien we zelfs een lichte daling. In de gehele *business economy* en de verschillende grootteklassen is er in de afgelopen tien jaar geen substantiële stijging te zien in deelname aan Leven Lang Ontwikkelen (figuur 5.11). Continue ontwikkeling van vaardigheden draagt eraan bij dat werknemers wendbaar en duurzaam inzetbaar zijn, de mismatch op de arbeidsmarkt wordt verkleind en de arbeidsproductiviteit wordt verhoogd. Een grotere inzet op de ontwikkeling van

**Figuur 5.10:** Deelname aan Leven Lang Leren naar grootteklasse en sector, werknemers van 25 tot 65 jaar. Periode: 2020.

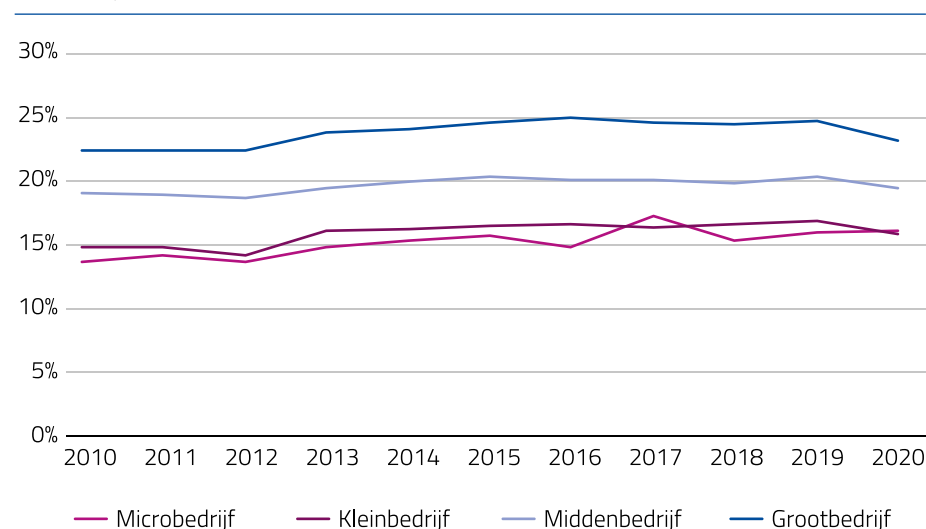


57 Onder Leven Lang Ontwikkelen vallen alle opleidingen en cursussen die personen van 25 tot 65 jaar volgen of recent (afgelopen 4 weken) gevolgd hebben. Het kan dan gaan om formele opleidingen en/of niet-formele onderwijsactiviteiten zoals cursussen, workshops of privélessen.

medewerkers zou het mkb als werkgever ook interessanter kunnen maken ten opzichte van het grootbedrijf. Mede gezien de krapte op de arbeidsmarkt zou het mkb zich meer kunnen manifesteren als opleider, bijvoorbeeld in de vorm van leerwerkbedrijf.

**Naast Leven Lang Ontwikkelen wordt ook het investeren in arbeidsbesparende technologieën steeds belangrijker.** Het tekort aan personeel dwingt bedrijven om slimme manieren te vinden om arbeid te besparen. Met andere woorden, het wordt voor mkb-bedrijven nog urgenter hun productiviteit te verhogen. Een voorbeeld uit de horeca is het QR-bestelsysteem. In steeds meer horecagelegenheden bestelt de klant via een menukaart op de smartphone. Investeren in automatisering en technologie zorgt ervoor dat werknemers efficiënter kunnen werken. Op deze manier is er minder arbeid nodig. *Hoofdstuk 3.2 in dit Jaarbericht* gaat verder in op het verhogen van de productiviteit door innovatie en digitalisering.

**Figuur 5.11:** Deelname aan Leven Lang Leren naar grootteklasse, werknemers van 25 tot 65 jaar. Periode: 2010-2020.





## Hadewych Kleipool, verantwoordelijk voor de medewerkers en de voedselveiligheid bij Lindenhoff

# 'We kunnen echt weer koersen op de toekomst'

### **Rollercoaster**

"De corona-uitbraak was een rollercoaster. Het was chaos in de horeca toen de eerste lockdown werd afgekondigd. Overal volle ijskasten. Ook bij ons, Lindenhoff, waren ze overvol, want ineens verkochten we onze boerenproducten niet meer aan horecabedrijven. Wij hebben toen een tijd ook geen dieren meer geslacht. Het was alle hens aan dek. Alle medewerkers die nog niet in vaste dienst waren moesten eruit. We hadden van de ene op de andere dag veel minder werk."

### **Overvolle koelingen**

"Binnen twee, drie dagen stond het hele bedrijf opnieuw op zijn kop. Nu vanwege particulieren die dolgraag de producten kochten die op voorraad lagen voor de horeca. Toen hebben we iedereen weer teruggehaald. We kregen het ontzettend druk omdat een consumentenorder veel arbeidsintensiever is dan een horecaorder. Het was alsof het elke dag Kerst was. We hebben die eerste lockdown uiteindelijk iedereen binnenboord kunnen houden en zelfs extra mensen aangenomen. En toen kwam oktober..."

### **Tweede lockdown**

"Zo'n radicale lockdown, als in oktober, is een enorme klap. We hebben toen meteen een brief gestuurd naar onze medewerkers met als strekking: 'Dit gaat niet goed, we zijn veel te groot. We moeten iets doen!' We hebben alle luxe eruit gestreept. Medewerkers kregen bijvoorbeeld geen producten meer mee om uit te proberen. Cadeautjes werden geschrapt. Medewerkers kwamen ook zelf met ideeën. Geef maar geen reiskosten meer, dat soort dingen; echt té lief!"

### **Enorm blik ervaring weg**

"Een aantal mensen hebben we moeten laten gaan. Dat hebben we onder eigen regie gedaan. Wij wilden niet naar het UWV. Het was vreselijk. Je gooit een enorm blik ervaring weg. Terwijl je weet dat je deze mensen straks weer hard nodig hebt. Maar als we ze niet lieten gaan dan was het erg lastig geworden. We hebben het gered doordat we aan verschillende markten leveren, onze financiën goed op orde hadden, en over een buffer beschikten. Je moet als ondernemer ook echt ondernemen dan, creatief

denken en doen. Het was constant schakelen. Hier wat erbij, daar wat eraf."

### **Personeelstekort**

"Nu de horeca weer terug is, zien we pas hoezeer we gegroeid zijn doordat we actief contact hebben gehad met bestaande en nieuwe klanten. We zitten nu weer boven het omzetriveau van 2019. De beoordeling van de NOW vonden we in de tussentijd wel heel spannend. Maar dat is goed gegaan. We kunnen nu echt weer koersen op de toekomst. En een deel van de medewerkers is inmiddels ook teruggekomen."

### **Mensen zonder status**

"Ondertussen hark ik zoveel mogelijk mensen naar binnen. Daar stop ik veel tijd in. Wie een goed hart heeft en wil werken, is welkom. Zo heb ik bijvoorbeeld een analfabete schaapsherder uit Afghanistan aangenomen. Dat is echt een succesverhaal. Hij heeft nu een vriend voorgedragen. Maar die moet lang wachten voordat hij aan de slag mag, vanwege zijn status."





Dat is echt zonde. Dat potentieel moet volledig benut worden: voor onszelf en omdat we het elkaar als mens gunnen. Hoe dat gestroomlijnd kan worden weet ik niet, maar daar moeten we wat mee. Die mensen willen niet de hele dag op elkaars lip zitten. Ze willen aan de slag.”

### **Platte organisatie**

“Bij ons zit arbeidsmobiliteit niet in doorgroeien van junior, naar medior en dan senior. Wij hebben een platte organisatie. Je kunt veel van collega’s leren, extra taken krijgen en op meerdere afdelingen werken. En we moedigen mensen aan als ze iets anders willen leren. Als jij *orderpicker* bent en je wilt een heftruckbestuurder worden, dan gaan we dat gewoon proberen.”

### **Stuur alle goede mensen maar door**

“Mensen kunnen vaak zoveel meer dan op hun cv staat. Soms zien ze bij het UWV de link niet naar die andere mogelijkheden. Ik zeg weleens tegen de gemeente: ‘Stuur alle goede mensen die willen werken maar naar Lindenhoff’. Zo kwam er een vrouw langs die de *housekeeping* runde in een hotel. Zij vroeg: ‘Wat kan ik dan?’ Ik zei: ‘Heel veel!’ Nu coördineert ze orderpicking van online. Ze regelt alles. In het geval ik niets te doen heb voor zo iemand, dan bel ik een collega die nog mensen zoekt. We hebben allemaal een netwerk, verknoop dat! Ik vraag andere bedrijven ook aan mij te denken als iemand solliciteert. Daar mag vanuit de overheid wel in geïnvesteerd worden. Als je samen gaat denken ontstaan er creatieve oplossingen.”





---

**Selma Nijhof**, manager en kwartiermaker van het Regionaal Werkcentrum Groot-Amsterdam

## 'Ondernemers helpen die knel zitten'

### **Uit de uitkering houden**

"Toen Covid-19 Nederland in zijn greep kreeg, was direct duidelijk dat het mkb enorm getroffen zou worden. Dus nog voor er allerlei steunmaatregelen waren, sloegen wij hier de handen ineen. Met de vakbonden, werkgeversorganisaties, scholingsinstanties, de bestuurlijke partijen en een grote uitzendorganisatie

zijn we gaan samenwerken in een Regionaal Werkcentrum Groot-Amsterdam. Doel: voorkomen dat mensen in de uitkering komen door ze van werk naar werk te begeleiden."

### **Stewardessen in de zorg**

"Het Regionaal Werkcentrum Groot-Amsterdam heeft tot nu toe 275

mensen naar een andere baan geleid. Stewardessen die nu in de zorg werken. Hotelpersoneel dat nu, zoals bijvoorbeeld bij Lindenhoff, de orders doet. Het ministerie heeft nu ook geld beschikbaar gesteld voor regionale mobiliteit. Hiermee kunnen we zowel werkgevers in het mkb als werkzoekenden ondersteunen met bijvoorbeeld opleiding en scholing. Ook in de toekomst blijft mobiliteit belangrijk."

### **Anders naar vacatures kijken**

"Vaak kun je al snel in een andere sector terecht dan waar je vandaan komt. Stewardessen zijn bijvoorbeeld geschikt voor zorgfuncties: ze zijn sociaal, zien wat er moet gebeuren en zijn het gewend om aan te pakken. De inhoudelijke, functiespecifieke kennis kun je dan via een cursus of bijscholing opdoen. Door op die manier naar vacatures te kijken, kunnen ondernemers uit een veel grotere vijver vissen."

### **Loopbaanpaden**

"Die andere manier van kijken is hard nodig nu de tekorten op de arbeidsmarkt steeds groter worden. Om de matching te stroomlijnen zijn wij loopbaanpaden aan het ontwikkelen voor instromers in de ict, de logistiek, de zorg en straks ook de horeca. Na een oriëntatieperiode, beoordelen we deelnemers, bieden we hen een kortdurende opleiding of beroepsopleiding aan, terwijl ze aan de slag gaan in een van deze sectoren. Zo maken we loopbaanpaden en bundelen we de krachten met elkaar."

### **Goed luisteren naar behoeften**

"Nu de NOW is weggevallen komen er vermoedelijk nog wel wat bedrijven in de problemen. Binnen het mkb hoort het personeel dat vaak pas op het laatste moment. Wij willen die mensen aan een andere baan helpen zodat ze niet bij het UWV terechtkomen. Maar liever nog helpen we die ondernemer al eerder. Zo kennen we een ondernemer die een bijbaan heeft genomen om de transitievergoeding van haar werkneemster te kunnen betalen. Veel mkb'ers hebben geen hr-afdeling en nauwelijks kennis van ontslagrecht en regelgeving. Wij wel. Wij hadden die werkneemster naar ander werk kunnen begeleiden. Wij kunnen ondernemers die knel zitten helpen om erger te voorkomen."



# 3.2 Internationalisering, innovatie en digitalisering

Dit hoofdstuk behandelt internationalisering, product- en procesinnovatie en digitalisering als mogelijke factoren om duurzame groei te realiseren en om de weerbaarheid van het bedrijf te vergroten.

## Samenvatting

Internationalisering biedt ondernemers kansen om de omzet te verhogen en de kosten te reduceren. Bedrijven die internationaal handelden vóór corona, zien gedurende de coronacrisis een hogere omzetontwikkeling per voltijdsbaan (vte) dan niet-internationaal handelende bedrijven. Bedrijven ervaren barrières om toe te treden tot buitenlandse markten, zoals kosten, risico's en een gebrek aan kennis en inzicht.

In eerdere Jaarberichten was al te zien dat investeringen in innovatie achterblijven. Tussen provincies en regio's zijn er grote verschillen als het gaat om innovatieve bedrijven, de mate van investeren in onderzoek en ontwikkeling en het aantal startups en scale-ups.

Tijdens de coronacrisis hebben veel bedrijven, al dan niet noodgedwongen, hun bedrijfsvoering aangepast en digitale mogelijkheden benut. Een deel van het Nederlandse mkb maakt echter nog weinig gebruik van digitale technologieën. Het Comité pleit voor opschaling van het digitaliseringsprogramma.

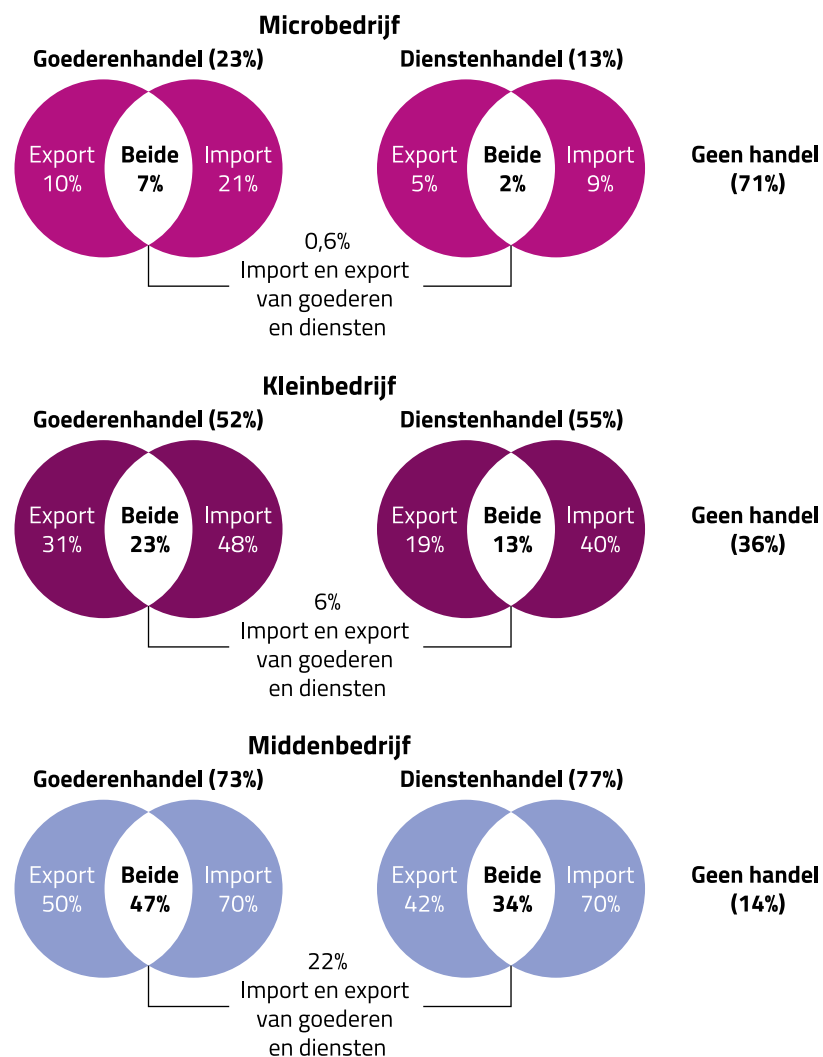
## Internationalisering

**Internationalisering biedt ondernemers kansen om de omzet te verhogen en de kosten te reduceren.** Het is bekend dat bedrijven die internationaal handelen productiever zijn. Dat blijkt ook weer uit de analyse 'Groeidynamiek van Nederlandse mkb-bedrijven 2007-2019' van RSM (*zie hoofdstuk 1.2 in dit Jaarbericht* over 'Het groeivermogen van het mkb'). Omgekeerd zijn productievere bedrijven meer actief op de internationale markt. Deze factoren hangen ook samen met betere bedrijfsprestaties in termen van marktaandeel, winstgevendheid en een hogere kans op continuering van het bedrijf.

De relatie tussen internationale handel en productiviteit is tweezijdig. Aan de ene kant brengt de stap om internationaal actief te worden bepaalde, soms indirecte of immateriële, kosten met zich mee. Alleen door middel van productievere bedrijfsprocessen zouden bedrijven deze kosten kunnen overbruggen en terugverdienen. Aan de andere kant kunnen bedrijven door te exporteren of importeren in contact komen met buitenlandse klanten en concurrenten. Dat kan een bron zijn van kennis en innovatie en competitieve druk geven om marktaandeel te behouden.



**Figuur 6.1:** Goederenhandel en dienstenhandel naar grootteklasse. Periode: 2019.

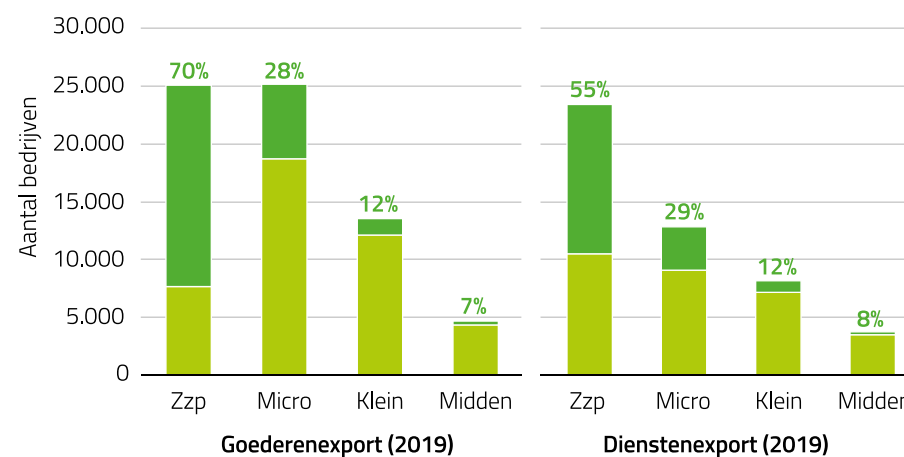


Bron: CBS, bewerking Min. EZK

Uit de cijfers blijkt dat, relatief gezien, slechts een klein deel van de mkb-bedrijven daadwerkelijk de in- of verkoop uitbreidt naar nieuwe regio's. Het relatieve aandeel van bedrijven dat goederen en diensten importeert en exporteert, neemt per grootteklasse toe (figuur 6.1). Tegelijkertijd is te zien dat er, in absolute zin, meer zzp'ers en microbedrijven hun goederen of diensten exporteren, of starten met exporteren dan het klein- en middenbedrijf (figuur 6.2). Dat is te verklaren door het feit dat het aantal zzp'ers en microbedrijven in Nederland aanzienlijk groter is dan het aantal klein- en middenbedrijven (zie figuur 1.3 in hoofdstuk 1.1 'Staat van het mkb').

Internationalisering kent verschillende aspecten: het exporteren of importeren van goederen en diensten, internationaal samenwerken – bijvoorbeeld op het gebied van innovatie –, (buitenlandse) investeringen of het aantrekken van (buitenlandse) investeerders, en het internationaal uitbesteden van arbeid. Dit Jaarbericht beperkt zich tot de import en export van goederen en diensten.

**Figuur 6.2:** Aantal exporteurs en exportstarters naar grootteklasse



■ Exporteurs ■ Exportstarters  
 % Percentage exportstarters van totaal exporteurs  
 Bron: CBS, bewerking Min. EZK



**Bedrijven die internationaal handelden vóór corona zien gedurende de coronacrisis een hogere omzetontwikkeling per vte dan niet internationaal handelende bedrijven.** Dat is de conclusie van een analyse door het CBS.<sup>58</sup> Er is gekeken in hoeverre verschillen zijn opgetreden op het gebied van internationale handel en productiviteit, voor en na de intrede van corona. Exporteurs hebben hun omzet per vte beter behouden in de nasleep van de coronacrisis, maar het tegenovergestelde geldt naarmate een bedrijf meer exporteert (dat wil zeggen, meer afhankelijk is van het buitenland voor de omzet). Voor export was er in deze specifieke crisis een optimum en een omslagpunt. Voor importeurs geldt nog sterker dat de ontwikkeling van de omzet per vte hoger uitkomt dan voor niet-importeurs. Voor deze bedrijven viel de ontwikkeling van de omzet per vte hoger uit naarmate er meer werd geïmporteerd (meer afhankelijkheid van het buitenland voor inkopen).

In de coronacrisis was dus sprake van een balanceer-act. Internationale handelaars waren aan de ene kant mogelijk productiever en daarmee beter geëquipeerd om een negatieve economische schok te doorstaan. Aan de andere kant bracht de afhankelijkheid van het buitenland extra kwetsbaarheden met zich mee (bijvoorbeeld beperkingen van internationaal reis- en handelsverkeer en de impact van de crisis op mondiale productieketens).

**Bedrijven ervaren barrières om toe te treden tot buitenlandse markten zoals kosten, risico's en een gebrek aan kennis en inzicht.** Internationalisering, en met name de goederenhandel, kan een negatieve impact hebben op het klimaat. Ondernemers die willen verduurzamen, zullen de negatieve bijeffecten van internationalisering willen reduceren. Verwacht wordt dat de goederenhandel in deze eeuw decentraliseert en automatiseert, terwijl de (digitale) dienstenhandel zich verder uitbreidt.<sup>59</sup> Bovendien is er de opkomst van 'regionalisering', met sterkere banden tussen handelspartners binnen de regio, maar met minder sterke banden tussen regio's onderling en kortere ketens. Dit zal ook gevolgen hebben voor het Nederlandse mkb.

<sup>58</sup> De analyse van CBS is terug te vinden op de website [Staat van het mkb](#).

<sup>59</sup> Zie ook: Denkwerk. (2021). *Globalanceren: hoe Nederland kan navigeren in een regionaliserende wereld*.

Figuur 6.3 toont de belangrijkste handelspartners van het Nederlandse mkb voor de import en export van goederen en diensten. Duitsland staat daarbij stipt op nummer 1. Het aandeel van het mkb (inclusief zzp) in de handelswaarde is relatief groot, met name als het nabijgelegen landen betreft.

**Figuur 6.3:** Belangrijkste handelspartners.

Belangrijkste handelspartners voor goederenexport door mkb-bedrijven (2020)		
	Handelswaarde mkb (miljoen euro)	Aandeel mkb (%)
1. Duitsland	<b>50.101</b>	<b>68%</b>
2. België	<b>24.232</b>	<b>66%</b>
3. Frankrijk	<b>16.130</b>	<b>65%</b>
4. Verenigd Koninkrijk	<b>15.344</b>	<b>68%</b>
5. Verenigde Staten van Amerika	<b>8.636</b>	<b>45%</b>

Belangrijkste handelspartners voor goederenimport door mkb-bedrijven (2020)		
	Handelswaarde mkb (miljoen euro)	Aandeel mkb (%)
1. Duitsland	<b>33.545</b>	<b>61%</b>
2. China	<b>20.661</b>	<b>80%</b>
3. België	<b>15.925</b>	<b>57%</b>
4. Verenigde Staten van Amerika	<b>10.966</b>	<b>55%</b>
5. Frankrijk	<b>7.115</b>	<b>71%</b>





**Figuur 6.3 (vervolg):** Belangrijkste handelspartners.

Belangrijkste handelspartners voor dienstenexport door mkb-bedrijven (2019)		
	Handelswaarde mkb (miljoen euro)	Aandeel mkb (%)
1. Duitsland	<b>10.495</b>	<b>57%</b>
2. Verenigd Koninkrijk	<b>8.742</b>	<b>43%</b>
3. België	<b>5.797</b>	<b>64%</b>
4. Frankrijk	<b>4.923</b>	<b>54%</b>
5. Ierland	<b>4.002</b>	<b>68%</b>

Belangrijkste handelspartners voor dienstenimport door mkb-bedrijven (2019)		
	Handelswaarde mkb (miljoen euro)	Aandeel mkb (%)
1. Duitsland	<b>9.341</b>	<b>50%</b>
2. Verenigd Koninkrijk	<b>8.944</b>	<b>42%</b>
3. België	<b>5.561</b>	<b>60%</b>
4. Frankrijk	<b>5.064</b>	<b>62%</b>
5. Ierland	<b>3.062</b>	<b>37%</b>

Bron: CBS, bewerking Min. EZK

## Product- en procesinnovatie

Dit Jaarbericht spreekt over productinnovatie en procesinnovatie. Productinnovatie is het verbeteren en vernieuwen van huidige producten, en het ontwikkelen van nieuwe producten voor huidige en nieuwe doelgroepen. Procesinnovatie is het verbeteren van werkprocessen (organisatorisch), data-gedreven sturing en besluitvorming, en digitaliseren: het benutten van digitale mogelijkheden en gebruik van nieuwe en bestaande technologieën.

**Mkb-bedrijven kunnen hun groeikansen vergroten wanneer zij investeringen in kennis en technologie kunnen toepassen in nieuwe producten, diensten of verdienmodellen.** Toch blijven investeringen in innovatie achter. Dat was ook te zien in voorgaande jaren.<sup>60</sup> Een meerderheid van het mkb realiseert geen product- of procesinnovatie. Het middenbedrijf is innovatiever dan het kleinbedrijf: 51% van het middenbedrijf in Nederland is innovatief, ten opzichte van 33% van het kleinbedrijf.<sup>61</sup> De meeste procesinnovaties worden doorgevoerd in de administratie en informatieverwerking of communicatie (figuur 6.4).

**In Flevoland, Overijssel, Gelderland en Limburg is een groot aandeel van mkb-bedrijven innovatief** (figuur 6.5). Noord-Brabant en Noord-Holland (die ook Brainport Eindhoven respectievelijk Regio Amsterdam herbergen) horen bij de middenmoot. In laatstgenoemde regio zijn ook veel startups gevestigd (figuur 6.12). Dit beeld is anders voor middenbedrijven: waar Noord-Brabant het hoogste percentage middenbedrijven dat innoveert kent, scoort Noord-Holland in de lagere regionen.<sup>62</sup> Een kanttekening bij deze cijfers is dat een clustering van innovatieve bedrijven ook andere, niet innovatieve bedrijvigheid aantrekt. In een regio die in absolute zin veel innovatieve bedrijven kent, kan het aandeel innovatieve bedrijven in relatieve zin minder hoog zijn.

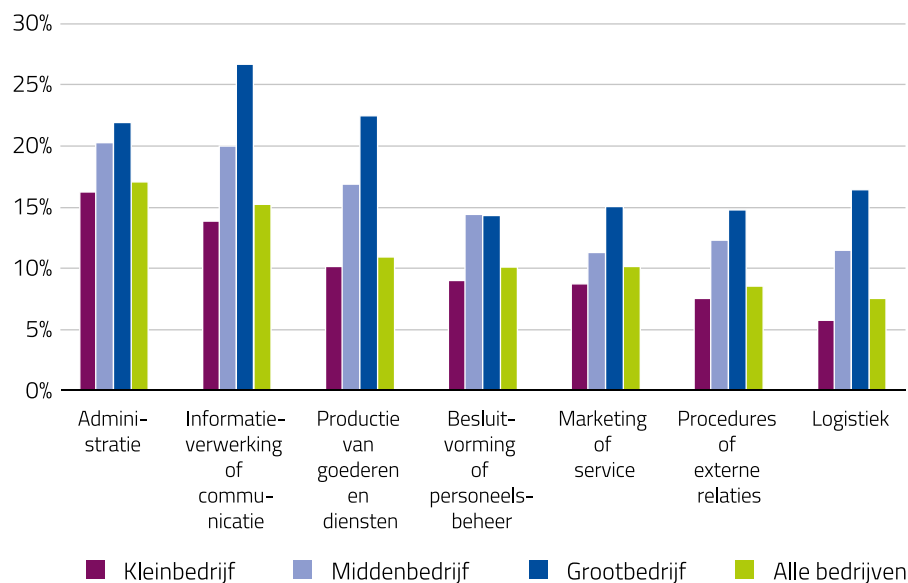
<sup>60</sup> Zie ook: Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2020). *Ondernemen is vooruitzien. Jaarbericht Staat van het mkb 2020.*

<sup>61</sup> Deze cijfers omvatten naast de bedrijfstakken uit de business economy ook de sectoren: 'landbouw, bosbouw en visserij', en 'financiële activiteiten en verzekeringen'. Bron: CBS. (2021). *Regionaal economische kengetallen mkb.*

<sup>62</sup> CBS. (2021). *Regionaal economische kengetallen mkb.*



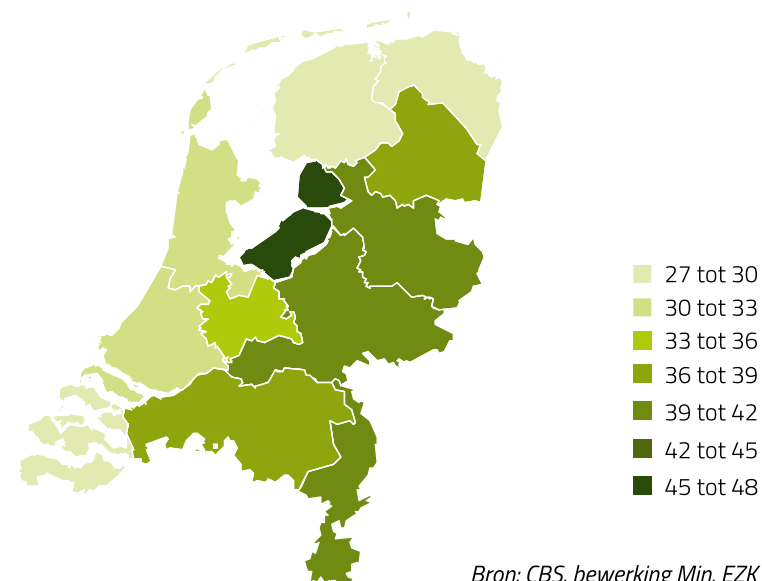
**Figuur 6.4:** Type procesinnovaties naar grootteklasse. Periode: 2018.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Er zijn verschillen tussen sectoren en provincies als het gaat om investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D).** Bedrijven met een hoge productiviteit investeren in R&D met als doel het verbeteren en vernieuwen en het ontwikkelen van nieuwe producten. In de sector 'industrie' geven bedrijven het meest uit aan eigen R&D. In de sectoren 'specialistische zakelijke diensten', 'handel' en 'bouwnijverheid' zijn de eigen R&D uitgaven van het mkb groter dan van het grootbedrijf (figuur 6.6). Dat valt op, want het rondkrijgen van financiering voor R&D-trajecten is voor bedrijven in het mkb vaak lastig.

**Figuur 6.5:** Aandeel innovatieve bedrijven (aantal innovatieve mkb-bedrijven gedeeld door totaal aantal mkb-bedrijven). Periode: 2016-2018.

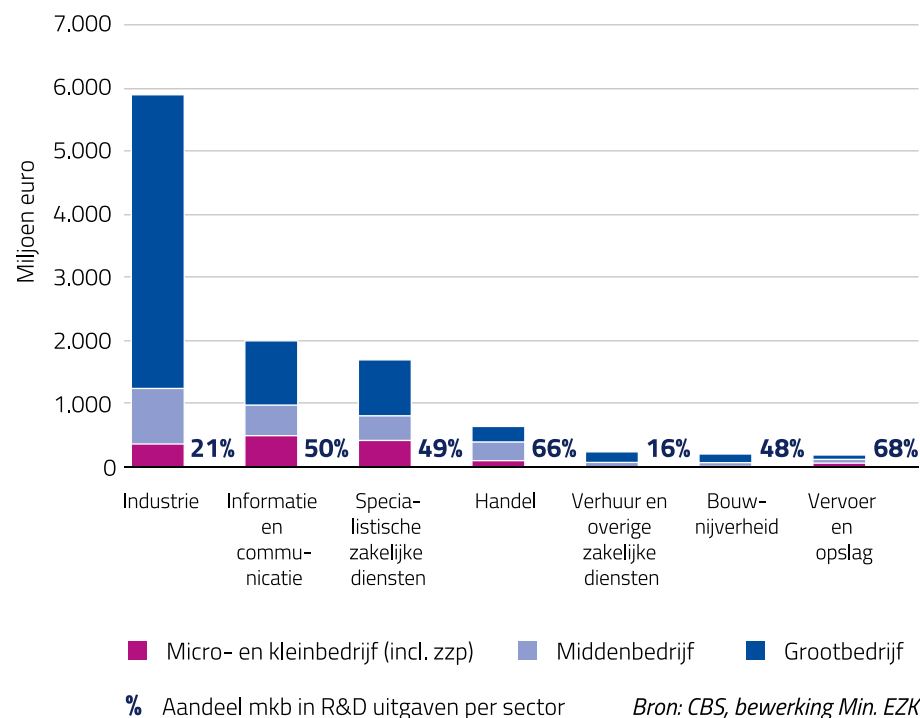


Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**In sommige sectoren blijken investeringen in R&D meer vanzelfsprekend dan in andere.** In de sector 'industrie' is het meeste R&D-personeel werkzaam bij bedrijven met meer dan 50 werkzame personen. In de sectoren 'informatie en communicatie', 'specialistische zakelijke diensten', 'handel', en 'bouwnijverheid' is er relatief meer R&D-personeel werkzaam voor het mkb dan voor het grootbedrijf (figuur 6.7).

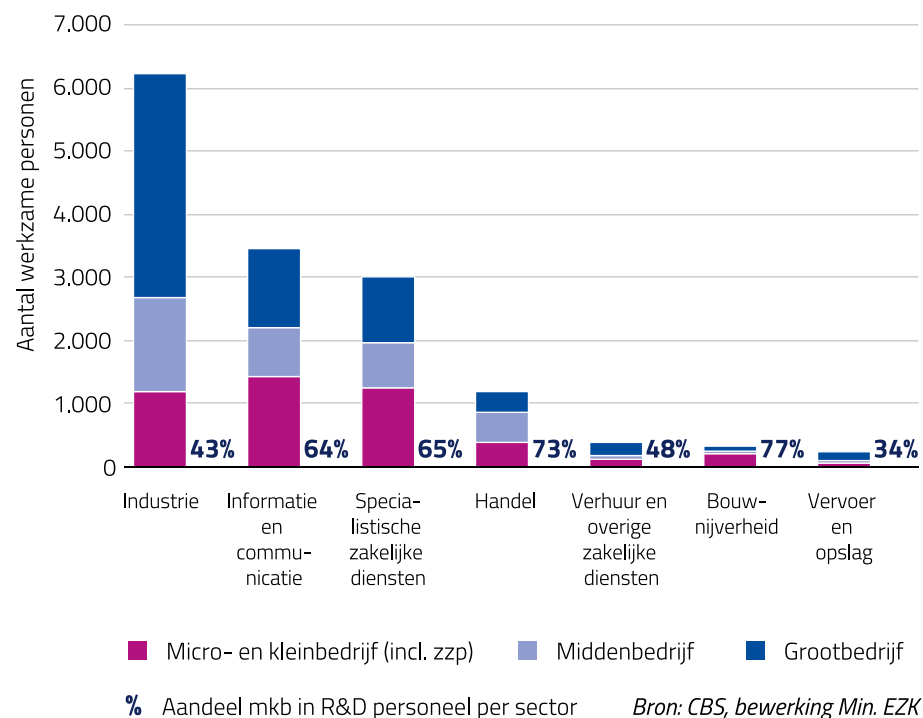


**Figuur 6.6:** Eigen R&D uitgaven per sector en grootteklasse. Periode: 2019.



De uitgaven van het mkb aan uitbestede R&D aan derden in het buitenland zijn in de afgelopen jaren gedaald, uitbestede R&D aan derden in eigen land is toegenomen (figuur 6.8). Dit suggereert dat de markt voor R&D in Nederland groeit. De R&D-uitgaven van mkb-bedrijven zijn per inwoner het hoogst in Noord-Brabant en Noord-Holland. In de provincies Zeeland, Friesland en Drenthe zijn de R&D-uitgaven het laagst (figuur 6.9).

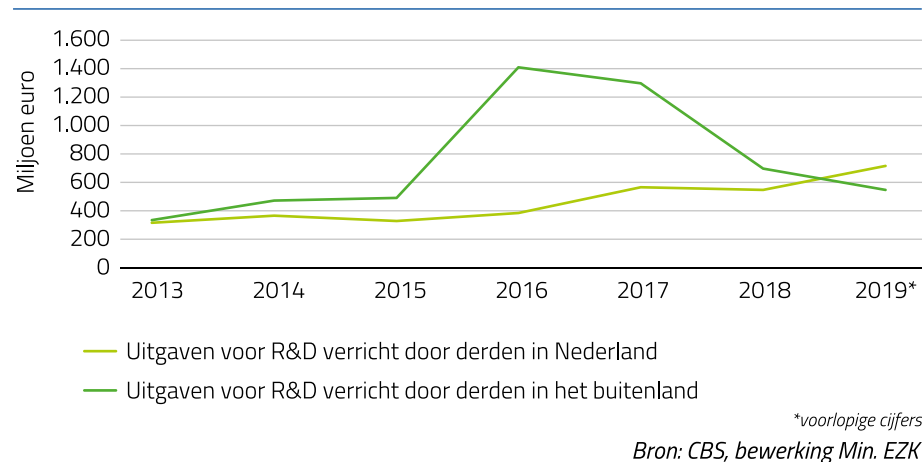
**Figuur 6.7:** R&D personeel per sector en grootteklasse. Periode: 2019.



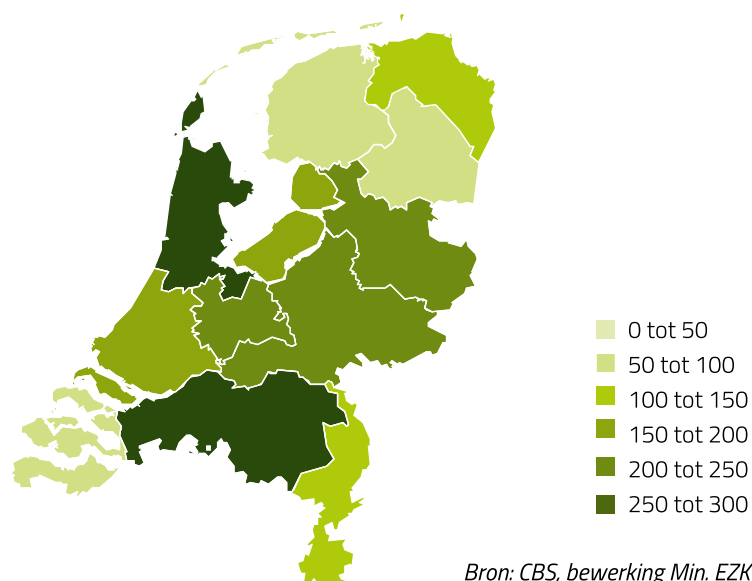
**De transitie naar een duurzame en digitale economie vereist meer investeringen in R&D.** Door te investeren in R&D kunnen bedrijven de noodzakelijke kennis en inzichten vergaren om producten en processen te verduurzamen en te digitaliseren. Bovendien kunnen deze inzichten worden benut om tijdig in te spelen op nieuwe bedrijfsmodellen en technologische ontwikkelingen.



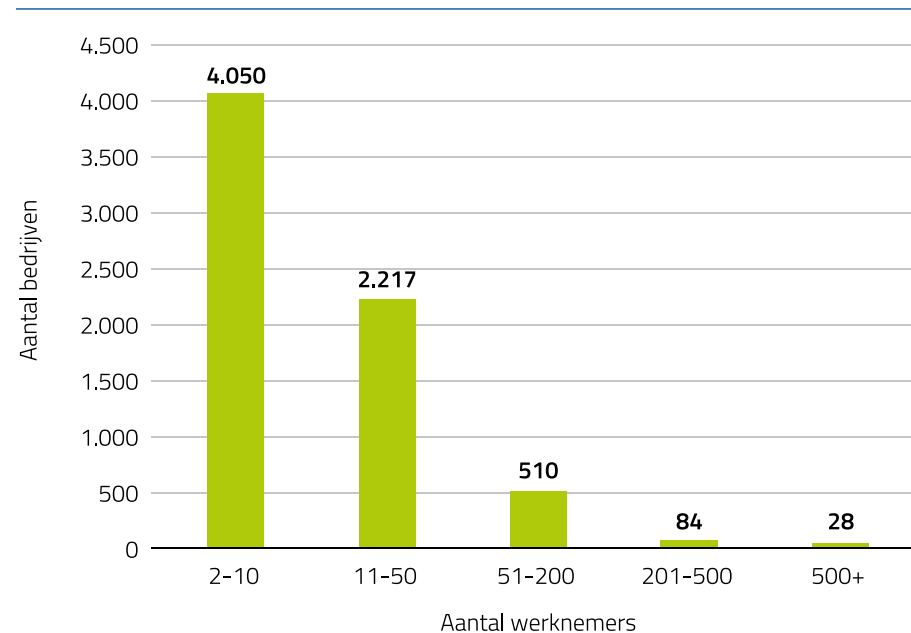
**Figuur 6.8:** Uitgaven voor R&D (in het mkb) verricht door derden in Nederland en in het buitenland. Periode: 2013-2019.\*



**Figuur 6.9:** R&D uitgaven van het mkb per capita naar provincie. Verslagjaar: 2018.

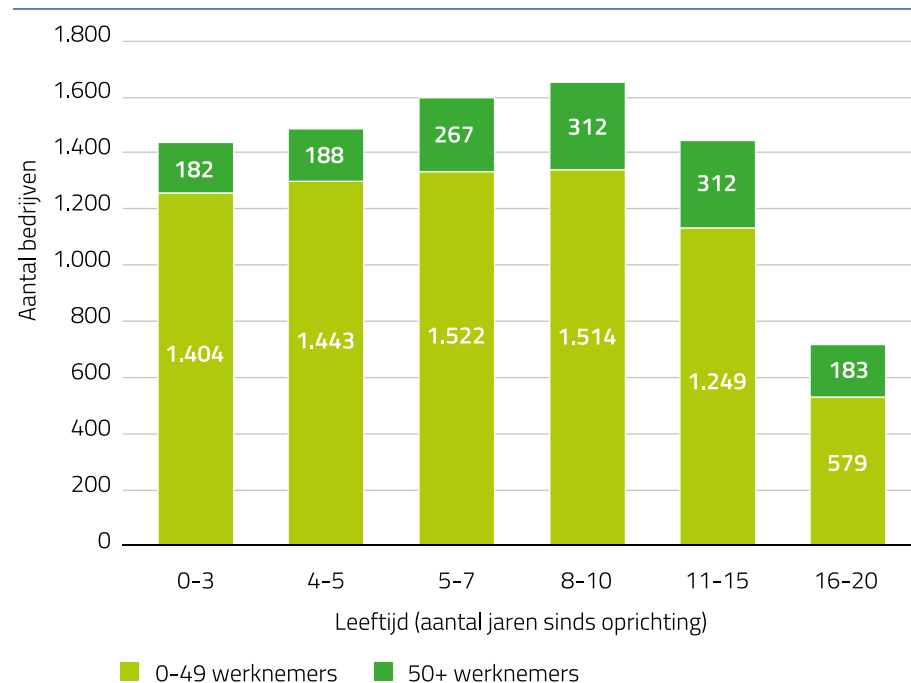


**Figuur 6.10:** Aantal startups en scale-ups naar aantal werknemers. Pijldatum: 1 september 2021.



**Veel maar niet alle innovaties komen voort uit R&D.** Productinnovaties kunnen ook ontstaan door samenwerking met klanten. Hier liggen grote kansen voor het mkb: co-creatie met klanten tijdens het innovatieproces kan het verdienen aanzienlijk vergroten (*zie hoofdstuk 1.2* over 'Het groeivermogen van het mkb'). Bedrijven kunnen samen met hun klanten nieuwe proposities en diensten samenstellen door hen in het begin van het innovatieproces of de vormgeving van het product te betrekken.

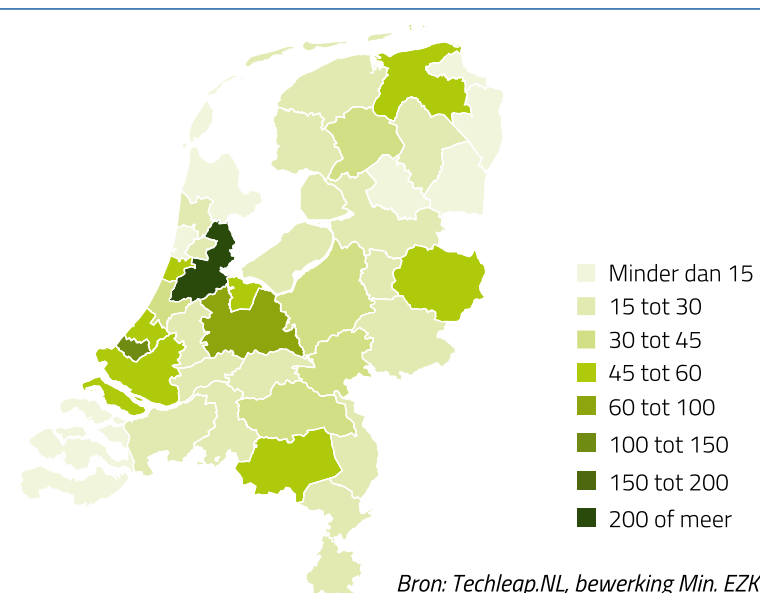
**Figuur 6.11:** Aantal startups en scale-ups naar leeftijd (aantal jaren sinds oprichting).  
Pijldatum: 1 september 2021.



Bron: Techleap.NL, bewerking Min. EZK

**Het aantal startups en scale-ups verschilt per regio.** Het Nederlandse mkb telt meer dan 6700 startups en scale-ups. Een meerderheid van de startups en scale-ups heeft tien of minder mensen in dienst (figuur 6.10) en de verschillen in het aantal startups en scale-ups naar leeftijd zijn niet bijzonder groot (figuur 6.11). Per 100.000 inwoners zijn veruit de meeste startups en scale-ups gevestigd in de regio Amsterdam. Ook de regio Delft en Westland kent veel startups en scale-ups. De regio's Zeeuws-Vlaanderen, Delfzijl en omgeving en Oost-Groningen kennen relatief de minste startups en scale-ups (figuur 6.12).

**Figuur 6.12:** Aantal startups en scale-ups per 100.000 inwoners naar COROP regio.  
Pijldatum: 1 september 2021.



Bron: Techleap.NL, bewerking Min. EZK

**De regionale verschillen op het gebied van innovatieve bedrijven en investeringen in R&D pleiten voor een regionaal perspectief op het stimuleren van innovaties.**

Het blijft belangrijk om innovaties te ondersteunen zodat het mkb duurzaam kan groeien. Er zijn verschillende initiatieven om duurzame groei te stimuleren, veelal via digitalisering, menselijk kapitaal en investeringen. Er worden initiatieven genomen door de rijksoverheid, maar ook door provincies, regio's, gemeenten en sociale partners. Om ervoor te zorgen dat de initiatieven elkaar versterken, is een samenhangend plan met slagkracht nodig.<sup>63</sup>

63 Zie ook: Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2021). *Versterk fundament ondernemerschap. Briefadvies*. 21 april 2021.





## Digitalisering

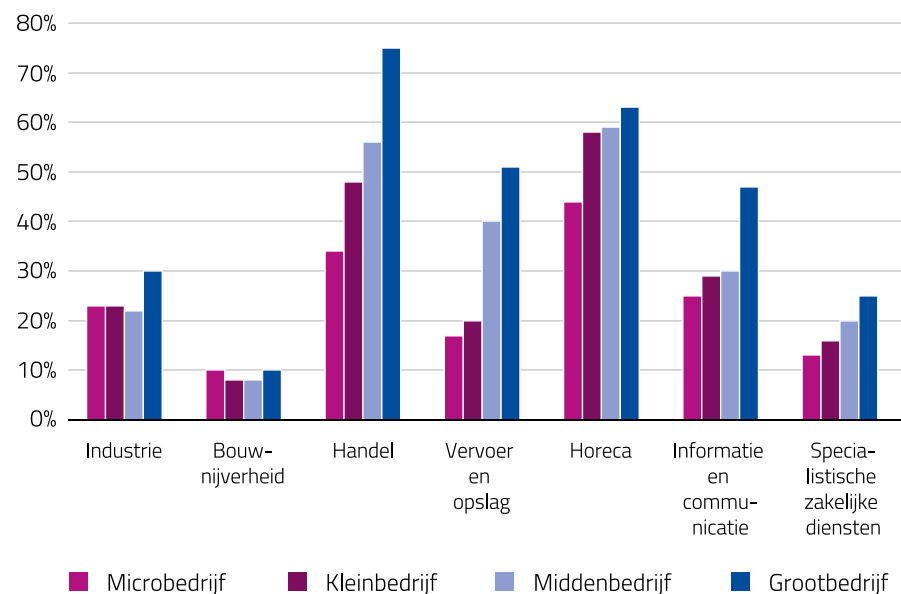
**De transitie naar een digitale economie is een van de grootste veranderingen van deze tijd.** Het is van belang nu de juiste prikkels te creëren waarmee de economie duurzaam kan herstellen en groeien. Digitalisering is hierbij een belangrijke factor. Door digitalisering ontstaan nieuwe diensten, nieuwe toetreders, nieuwe markten en nieuwe toepassingen. Dit is hét moment om digitalisering in het mkb te bevorderen.

Dit Jaarbericht verstaat onder digitalisering het benutten van digitale mogelijkheden en gebruik van nieuwe en bestaande technologieën. Digitalisering beïnvloedt de manier van werken en draagt sterk bij aan het efficiënter maken van bedrijfsprocessen.

**Tijdens de coronacrisis hebben veel bedrijven, al dan niet noodgedwongen, hun bedrijfsvoering aangepast en digitale mogelijkheden benut.** Een grote groep voelde de noodzaak tot snelle opschaling van digitalisering. Het thuiswerken betekende voor veel bedrijven de adoptie van nieuwe communicatietechnologieën. Ook nam de online verkoop in de detailhandel sterk toe. Toch blijkt uit de cijfers dat ook in 2020 mkb-bedrijven minder digitaliseren dan het grootbedrijf. Het aandeel bedrijven dat online bestelt, boekt of reserveert stijgt in de meeste sectoren per grootteklasse (figuur 6.13). In 2020 maakten vooral bedrijven in de 'handel', 'vervoer en opslag' en 'horeca' gebruik van e-commerce kanalen (figuur 6.14). Met name in de horeca werd via online platforms omzet gegenereerd (figuur 6.15). Uit het voorgaande Jaarbericht bleek dat een op vijf ondernemers online samenwerking, thuiswerken en sterker inzetten op digitalisering als duurzame veranderingen voor de toekomst ziet.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2020). *Ondernemen is vooruitzien. Jaarbericht Staat van het mkb 2020*

**Figuur 6.13:** Percentage bedrijven waarbij klant kan bestellen, boeken of reserveren via website. Periode: 2020.



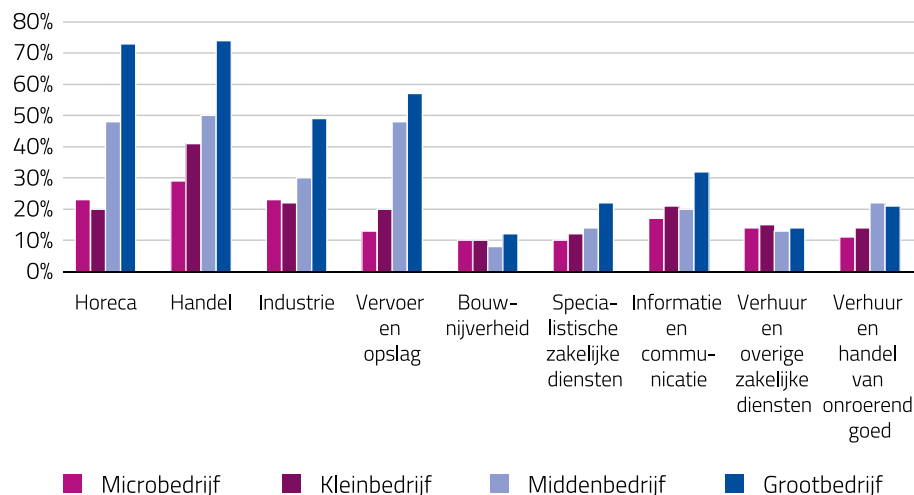
Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Digitale voorlopers in het mkb behaalden tijdens de coronacrisis betere resultaten dan digitale achterblijvers.**<sup>65</sup> Dit blijkt uit onderzoek van Connected Commerce Council. De 45% digitale voorlopers die meer dan 10 digitale tools gebruiken, deed het significant beter dan de 17% digitale achterblijvers. Ook presteerden de voorlopers aanzienlijk beter als het gaat om inkomstenverliezen (1,4 keer), en hebben zij vaker nieuwe werknemers aangenomen (5,2 keer). Te verwachten is dat de voorsprong van digitale voorlopers deels van structurele aard zal zijn.

<sup>65</sup> Connected Commerce Council. (2021). *Digitaal gedreven: Nederland. Het Europese midden- en kleinbedrijf (mkb). Transformatie, innovatie en veerkracht tijdens de coronacrisis*. Maart 2021.

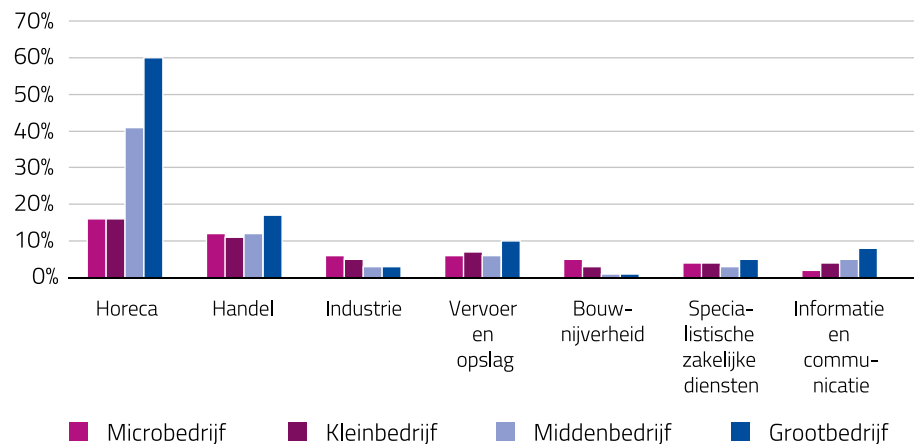


**Figuur 6.14:** Percentage bedrijven dat e-commerce gebruikt voor de verkoop. Periode: 2020.



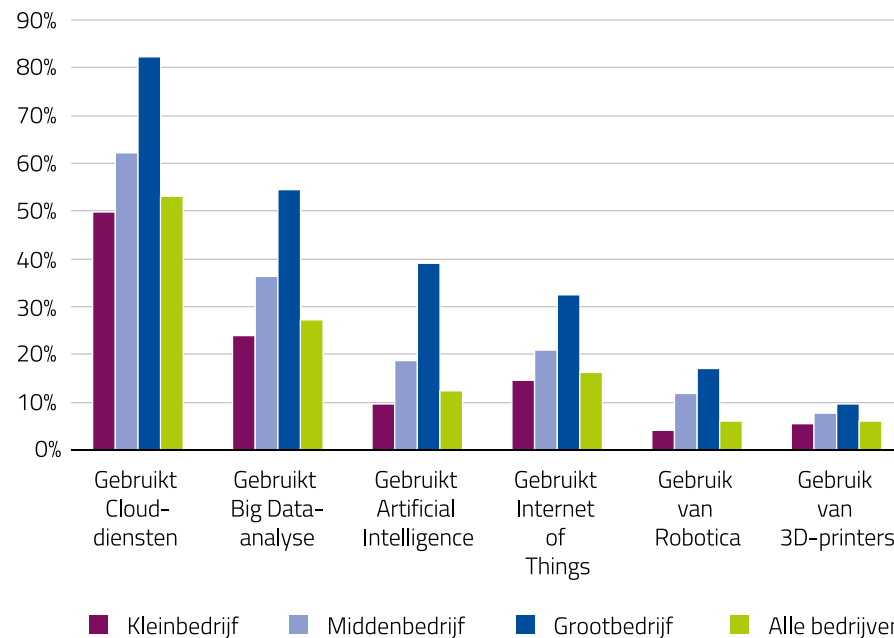
Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 6.15:** Percentage bedrijven dat omzet realiseert via een online platform. Periode: 2020.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 6.16:** Percentage bedrijven dat (digitale) technologieën gebruikt. Periode: 2020.



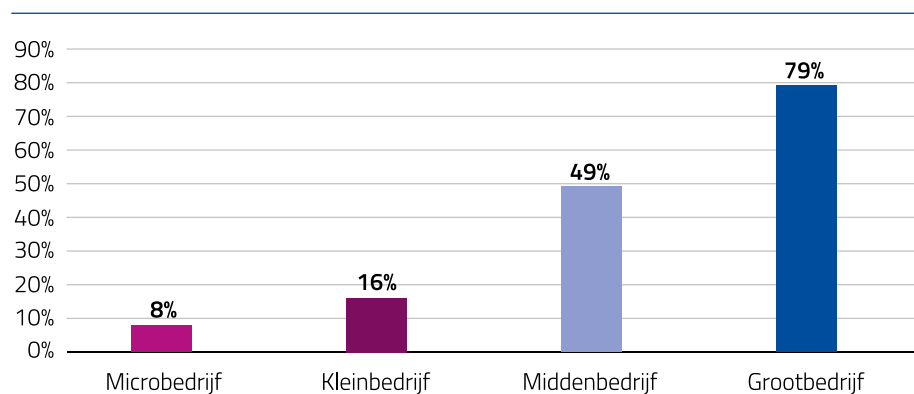
Bron: CBS, bewerking Min. EZK

**Een deel van het Nederlandse mkb maakt nog weinig gebruik van digitale technologieën.** Onder meer omdat het de kennis mist om digitale oplossingen te selecteren en deze succesvol te implementeren. Het blijft voor het mkb een uitdaging om snel genoeg vervolgstappen te zetten. Vooral ondernemers van kleinere bedrijven hebben vaak niet de tijd, kennis en middelen om deze ontwikkelingen zelf, naast hun dagelijkse activiteiten, op te pakken.<sup>66</sup> Dit heeft gevolgen voor de toekomstbestendigheid van deze bedrijven. Een voorbeeld: in 2020 maakte een meerderheid

66 Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020). *Investeren in herstel en groei van het mkb*. 26 augustus 2020; Kantar (2020). *Flitspeiling digitalisering mkb*.



**Figuur 6.17:** Percentage bedrijven met ICT specialisten in loondienst. Periode: 2020.



Bron: CBS, bewerking Min. EZK

van bedrijven gebruik van clouddiensten, wat deels te verklaren is door de omslag naar het (online) thuiswerken. Het gebruik van andere technologieën zoals big data-analyse en AI-technologieën blijft achter (figuur 6.16). Grotere bedrijven hebben bovendien vaker ICT-specialisten in dienst (figuur 6.17).

#### **Het Comité pleit voor opschaling van het digitaliseringsprogramma voor het mkb.**

Nieuwe initiatieven zouden gericht moeten zijn op het vergroten van de adoptie van digitale toepassingen in het mkb. Veel mkb-bedrijven hebben minder slagkracht om digitalisering toe te passen dan het grootbedrijf en de koplopers. Door opschaling van het digitaliseringsprogramma kan verdere divergentie tussen het grootbedrijf en de koplopers en het zogenaamde 'brede' mkb worden verminderd. De nieuwe initiatieven dienen zich te richten op het verminderen van imperfecties in de (ICT-)

markt, die te maken hebben met 'informatieasymmetrie', waardoor bedrijven in de kopgroep betere beslissingen kunnen nemen over het doorvoeren van strategische vernieuwingen dan bedrijven die zich achter deze kopgroep bevinden. Daarnaast is er sprake van een beperkte leercultuur op organisatieniveau en bij het management en personeel, waardoor mkb-bedrijven en ondernemers zich onvoldoende blijven vernieuwen (zie hoofdstuk 3.1 over 'Menselijk kapitaal en arbeidsmobiliteit'). Tot slot is het huidige overheidsbeleid met name gericht op het stimuleren van R&D, met de gedachte dat andere bedrijven hierop meeliften door innovaties over te nemen (*spillover effect*). Dit effect lijkt beperkt doordat veel bedrijven nog barrières ervaren bij het overnemen van bestaande technologieën, waaronder het gebrek aan financieringsmogelijkheden (zie hoofdstuk 2.2 over 'Toegang tot financiering').

#### **Het Comité heeft eerder maatregelen voorgesteld om het adoptievermogen voor digitale toepassingen in het mkb te vergroten.**<sup>67</sup>

In Singapore heeft de overheid een succesvolle aanpak ontwikkeld waardoor ondernemers bedrijfsprocessen aantoonbaar versneld digitaliseren.<sup>68</sup> Het voorstel is om deze internationale *best practice* in Nederland over te nemen. De Singaporese aanpak kent drie onderdelen:

- Sectorspecifieke routekaarten waarin ondernemers stapsgewijs worden meegenomen bij het digitaliseren van hun onderneming. In de routekaarten worden ICT-oplossingen uitgelicht en ingedeeld in drie digitale volwassenheidsniveaus;
- Een Digiscan, waarbij de positie van de ondernemer op de routekaart wordt bepaald en advies wordt gegeven over vervolgstappen;
- Een subsidiemogelijkheid waarmee de aanschaf van productiviteitsverhogende digitaliseringsproducten wordt gecompenseerd.

Daarbij zijn ook investeringen nodig in om- en bijscholing van personeel richting de toekomstige, (digitale) arbeidsmarkt (zie hoofdstuk 3.1 over 'Menselijk kapitaal en arbeidsmobiliteit').

<sup>67</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020). *Investeren in herstel en groei van het mkb*. 26 augustus 2020.

<sup>68</sup> Het programma 'SME's go digital' uit Singapore. Zie voor meer informatie de website van [Infocomm Mediadevelopment Authority, a Singapore Government Agency](#).





Lisa de Borst, eigenaar Steez Distribution en Sickboards

# 'Door digitalisering verdubbelde onze efficiency'

## Enorme stijging vraag

"Samen met mijn partner Martijn Schrama ben ik eigenaar van Steez Distribution en Sickboards, een groothandel met retailtak in onder meer longboards en skateboards. Covid-19 gaf ons bedrijf een enorme boost. Door de intelligente lockdown moesten veel mensen thuiswerken, konden kinderen niet naar school en gingen sportscholen dicht. Met onze boards kon je wel in je eentje naar buiten en je supergoed vermaken. We zagen in die tijd de vraag enorm toenemen, ook naar allerlei gerelateerde zaken, zoals helmen en andere beschermingsmiddelen. De wereldwijde taart werd groter, en ons taartdeel groeide fors mee."

## Hoofdbreken

"Covid-19 zorgde ook voor de nodige hoofdbreken. De productie in China kwam stil te liggen, bij de grootste Amerikaanse distributeurs waren de voorraden op, levertijden werden langer, bestellingen werden maar deels geleverd en de kosten voor containervervoer stegen tot het vijfvoudige. Deze logistieke hobbels en een stijging van grondstofprijzen zorgden voor een fikse prijsstijging. Gelukkig hebben

we een groot merkenaanbod en wisten we slim overgebleven voorraden in China op te kopen, waar minder verkocht werd vanwege de algehele lockdown. Met creatief inkopen wisten we onze klanten steeds te bedienen. Maar we moeten alert blijven, want de vraag daalt nu weer."

## Fysieke winkel dicht

"De productie van onze producten vindt vooral in China plaats, dus sinds de eerste internationale coronaberichten stonden we op scherp. Wat zegt het Amerikaanse CDC (Centers for Disease Control and Prevention), hoe gaat het in China, wat doen andere belangrijke partners? We hebben met onze crew overlegd en beslisten – nog voor de landelijke lockdown – onze fysieke winkel in Den Haag te sluiten. We hebben een beleveniswinkel; mensen zijn zomaar twee uur binnen voor die *experience*, proberen dingen uit, zitten overal aan. Niemand wist precies hoe het zat, regels waren er nog niet, maar wij wisten dat we die beleving niet meer konden bieden. Dan maar dicht en focussen op online en de groothandel."

## Processen optimaliseren

"De vraag online nam enorm toe, maar we durfden ons magazijnteam niet groter te maken in verband met Covid-19. Het was duidelijk; we moesten processen optimaliseren en slimmer werken. We zochten ook naar een manier om het werk minder afhankelijk te maken van productkennis, zodat we uit een grotere vijver konden *recruiten* dan de *skatecommunity*. Echter, de *tools* om te kunnen digitaliseren bleken 35.000 euro per jaar te kosten. Martijn heeft vervolgens zelf een tool gebouwd en de crew voorzag alle producten en locaties van barcodes. Hierdoor kon voortaan iedere medewerker met een tablet in de hand orders verzamelen. Dat maakte ons meer flexibel. Bovendien verdubbelde de efficiency."

## Nieuw leiderschap

"Voor de omslag die nodig was om op te schalen, kregen we hulp van coaches via NL Groeit. Daarnaast huurden we externe adviseurs in, zoals recruiters, marketeers en SEO- en SEA-experts. Tegelijkertijd willen we niet te afhankelijk worden van externen, en willen we dat onze crew professionaliseert."







Medewerkers hebben behoefte aan het vormgeven van hun ideeën, aan zeggenschap over hun werkzaamheden. Daarom betrekken we onze crew overal bij. Voor Covid-19 waren we kleiner en kwamen we elkaar in de wandelgangen tegen, of eigenlijk tussen de rekken in het magazijn. Nu Martijn en ik er niet meer dagelijks zijn, werken we actief aan een nieuwe managementstructuur. Innovatie zit in jezelf en in je mensen, en die innovatie zit ook in nieuw leiderschap dat past bij waar we nu staan en de richting die we met zijn allen op willen als bedrijf.”

#### **Overheid**

“Ondernemers snakken naar duidelijkheid, naar een heldere informatievoorziening. Denk aan het drama rondom de Brexit; er was zo lang zoveel onzeker. Ook de nieuwe BTW-regeling One Stop Shop geeft gedoe. We hopen dat Den Haag oog houdt voor mkb-handelsbedrijven, anders worden we weggedrukt door internationale ketens. Ondersteuning in de vorm van bijvoorbeeld innovaties in de bezorging en mogelijkheden voor huisvesting is zeer welkom.”

#### **Uitdagingen**

“We hebben ons digitale systeem zelf gebouwd. Dat is fijn omdat het echt maatwerk is. Alles hangt met elkaar samen in dat systeem, van *shipping* tot *warehouse* en van database en website tot *orderpicking*. Dat is kwetsbaar, zeker als je kijkt naar *cybersecurity*. Het is daarom goed als iemand dat eens tegen het licht houdt. Hoe kunnen we het onderhouden, hoe maken we het *scalable*? Want dat is toch wel onze uitdaging voor de komende tijd.”





---

**Herman van Bolhuis**, directeur 3DMakersZone, bestuurslid bij SME en lid van de landelijke stuurgroep Smart Industry

## 'Faciliteer mkb-innovatie met nanoleren'

### **Van digitaal naar realtime naar autonoom**

"Hoe gaan we digitale *supply chains* in de toekomst robuuster maken? Dat wordt de uitdaging van de komende tijd. We ontwikkelen ons van digitale economie naar realtime, naar een autonome economie in de komende twee decennia. Wie niet in deze ontwikkeling meegaat wordt uit de keten weggedrukt. Kijk maar naar de gemiddelde winkelstraat in Nederland. Veel winkels gaan de slag met de Bol.com's en Amazons van deze wereld verliezen. Zij missen (kennis over) digitale ketens en hebben geen of nauwelijks kennis van digitale productie."

### **Herpositioneren**

"We dachten goed te zitten als land dat overal een beetje tussen zit. Maar het verdienvermogen van dat hele 'middenstuk van de waardeketen' gaat omlaag door voornamelijk technologische invloeden. We moeten





ons herpositioneren als land. In digitale ketens gaat het om zaken als het design en het bedenken en ontwikkelen van nieuwe materialen en wordt op een andere manier digitale waarde toegevoegd. Ogenscheinlijk lijkt er niet veel aan de hand, want we verdienen nog goed. Maar als we ons nu niet gaan toelagen op hoe toeleveranciersketens in elkaar zitten, dan missen we de slag. En veel mkb-bedrijven zitten juist in die toeleveranciersrol."

#### **Herwaardering van het mkb**

"Ik vind dat het mkb aan z'n lot wordt overgelaten als het om innovatie gaat.

Er zijn weliswaar mooie programma's rondom bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie, maar die werken voornamelijk goed voor grote bedrijven. Mkb-bedrijven moeten eerst nog meer focus op de rol van data krijgen in hun processen voordat je daarmee aan de slag kan. De huidige innovatiestructuren zijn ongeschikt om hen goed mee te nemen in de ontwikkelingen. Ik pleit daarom voor een herwaardering van het mkb, een oproep die ik vooral richt aan beleidsmakers en ontwikkelaars van innovatiebeleid. Want het mkb vormt wel een substantieel en essentieel bestanddeel van onze economie."

#### **Nanoleren**

"Om innovatie in het mkb te stimuleren is een ander ecosysteem nodig, passend bij de aard van deze bedrijven. Via innovatieve plekken waar ondernemers dat kunnen leren. Waar zij met korte sprintjes en snelle leervormen kennis kunnen opdoen. Over cybersecurity, kunstmatige intelligentie, 3D printen, robotisering of over digitalisering van de retailketen. 'Nanoleren' noem ik dat. Mkb'ers willen namelijk best mee in de vaart der volkeren, maar zij gaan niet drie dagen op cursus. Dat moet kort, krachtig en laagdrempeliger."

#### **Ga data delen**

"Mijn belangrijkste advies: zorg dat je kennis krijgt over en data gaat delen in de ketens waarin jij actief bent. Dat je daar ook systemen voor bouwt. Stap af van het oude idee dat het delen van data jouw concurrentiepositie verslechtert. Het is juist omgekeerd: het maakt dat je beter kunt samenwerken en *hick-ups* in digitale *supply chains* sneller tackelt. Ook is het essentieel om digitale skills in huis te halen. Heb jij in jouw metaalbedrijf niemand die een lasrobot kan bedienen? Dan is er op termijn geen plek voor jou in de markt. Denk niet: het zal mijn tijd wel duren. De ketens gaan jou ertoe dwingen."

---

**Willemijn de Boer**, Community bouwer rondom Tech, Ondernemerschap en Creativiteit en medeoprichter van The Hague Tech

## 'Geef je digitale omgeving ziel'

#### **Reflectie**

"Veel ondernemers hebben het afgelopen jaar het ondernemen in fysieke vorm omgebogen naar een digitale vorm. De fysieke winkel werd webshop. Covid-19 heeft in die zin een enorme impuls gegeven aan de digitale

aanwezigheid van ondernemers. Dat is goed voor ondernemers, en ook voor het milieu. Echter, zorg als ondernemer voor reflectie, ook - of juist! - in zo'n chaotische tijd van transitie. 'Doe ik nog de dingen die ik wil doen, past dit nog bij mij, leef en onderneem ik naar mijn

waarden, zitten mijn werknemers goed op hun veranderde plek, mis ik m'n klanten?' Ondernemerschap is immers meer dan groei, productie, efficiency en bedrijfsvoering. Het gaat ook om de zachte waarden, zoals intrinsieke motivatie en zingeving."

#### **Digitaliseren van experience**

"De fysieke winkel van Sickboard in Den Haag is een beleveniswinkel. Dit is natuurlijk bij meer detailhandel het geval en het is als ondernemer ontzettend jammer als je door (corona) maatregelen die *experience* niet meer kunt bieden aan je klanten. Dan is het de uitdaging om je doelgroep, in dit geval de skatecommunity, een plek op de site te geven. Kun je die *experience* digitaliseren? Je merk online als brand neerzetten? Met filmpjes, *testimonials*, *pop-ups*, desnoods een chatfunctie,





verzin het maar. Voeg die laag van beleving ook toe aan je site; dat geeft je digitale omgeving net een beetje meer ziel. Nike bijvoorbeeld doet dat heel goed.”

### **Co-creatie**

“Het is lastig om dat communitygevoel te behouden. Ik heb dat zelf ook ervaren bij The Hague Tech. We faciliteren co-creatie en innovatie met onder meer lezingen, workshops en *meet-ups*. Daarnaast bieden we een aantal fysieke werkplekken. We wilden die persoonlijke klik met onze *members* houden, ook toen we elkaar een periode niet konden ontmoeten. We wilden dat niet op z’n beloop laten, dus in het begin hebben we heel veel gebeld met onze leden. Het houdt je netwerk sterk, ook in zo’n hybride vorm. En als Lisa en Martijn zich afvragen hoe ze hun zelfgebouwde digitale systeem solide en veilig houden, zou ik hen willen aanraden zich aan te sluiten bij The Hague Tech of een andere tech-hub. Er zijn genoeg members die zich hierover willen buigen en in co-creatie stappen willen zetten. Samenwerking werkt.”

# Verklarende woordenlijst

**Arbeidsproductiviteit** > de toegevoegde waarde per voltijdsequivalent (vte). Hiermee wordt uitgedrukt hoeveel waarde er wordt toegevoegd per gewerkt uur.

**Brede mkb** > het brede mkb wordt ook wel het 'innovatievolgende mkb' genoemd. Koplopers en achterblijvers vallen buiten de definitie.

**Bruto binnenlands product (bbp)** > de totale toegevoegde waarde van alle in Nederland geproduceerde goederen en diensten.

**Business economy** > de *business economy* wordt gevormd door bedrijven in private sectoren, met uitzondering van de financiële en de agrarische sector. Private bedrijven die actief zijn in publieke sectoren zoals onderwijs, cultuur en zorg behoren niet tot de *business economy*.

**Conjunctuur** > de schommelingen van de economische groei op korte termijn. Er is sprake van hoogconjunctuur als de economie meer dan gemiddeld groeit en van laagconjunctuur als de economie minder dan gemiddeld groeit.

**Durfskapitaal** > kapitaal dat aan bedrijven wordt verstrekt met een hoog groeipotentieel, een hoog rendement en/of een hoog risicokarakter.

**Eigen vermogen** > het verschil tussen de bezittingen en de schulden van een onderneming.

**Grootbedrijf** > bedrijven met 250 of meer werkzame personen.

**Kleinbedrijf** > bedrijven met 10 t/m 49 werkzame personen.

**Liquiditeit** > de mate waarin een onderneming haar lopende betalingsverplichtingen kan voldoen.

**Microbedrijf** > bedrijven met 2 t/m 9 werkzame personen.

**Middenbedrijf** > bedrijven met 50 t/m 249 werkzame personen.

**Pre-seed** > *pre-seed* is financiering in de vroegste levensfase van de onderneming. In deze fase is er vaak alleen een idee voor een product of dienst, waarbij *pre-seed* wordt gebruikt om de ontwikkeling van het product of dienst te financieren.

**Productiviteit** > zie: arbeidsproductiviteit.

**Risicokapitaal** > zie: durfskapitaal.

**R&D personeel** > personeel dat (gedeeltelijk) wordt ingezet voor de activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D).

**Scale-up** > een doorgroeiende startup.

**Startup** > een jonge innovatieve technologie-gedreven onderneming met een schaalbaar businessmodel en internationale groeiambitie.

**Snelle dalers** > bedrijven waarvan de omzet in deze periode met meer dan twintig procent is gedaald ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder.

**Solvabiliteit** > de verhouding eigen vermogen ten opzichte van vreemd vermogen.

**Snelle stijgers** > bedrijven waarvan de omzet in deze periode met meer dan twintig procent is gestegen ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder.

**Toegevoegde waarde** > de waarde van een product of dienst (verkoop) minus de gemaakte inkoopkosten. Het betreft dus de waarde die tijdens een productieproces aan een product of dienst wordt toegevoegd.

**Vacaturegraad** > het aantal vacatures als percentage van het aantal banen van werknemers.

**Verdienvermogen** > het vermogen van bedrijven om in de toekomst waarde (te blijven) toevoegen.

**Vreemd vermogen** > het vreemd vermogen van een bedrijf wordt opgebouwd uit de betalingsverplichtingen of schulden die een bedrijf heeft

**Werkgelegenheid** > werkgelegenheid is een breed begrip om de vraag naar arbeid uit te drukken (zowel onvervulde als vervulde arbeidsplaatsen). In dit Jaarbericht is werkgelegenheid, tenzij anders vermeld, gedefinieerd als het aantal vervulde arbeidsplaatsen, uitgedrukt in vte.

**Vte** > voltijdsequivalent. Eén voltijdsequivalent komt overeen met een voltijdse werkweek van één werknemer. Twee parttime werknemers met ieder een halve baan vormen samen dus één vte.



# Colofon

## **Afzender**

Nederlands Comité voor Ondernemerschap

Het Comité bestaat uit de leden:

Harold Goddijn, voorzitter

Hare Majesteit Koningin Máxima

Occo Roelofsen

Diederik Laman Trip

Meiny Prins

Barbara Baarsma

Secretariaat:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Bezuidenhoutseweg 73, 2594 AC Den Haag

## **Interviews**

WentWerkt, Leiden

## **Vormgeving**

Optima Forma bv, Leidschendam-Voorburg

## **Druk**

Xerox | OBT, Den Haag

## **Fotoverantwoording**

Edwin Weers

[www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl)

 @ComitevoorO

Den Haag, november 2021