



# Ondernemen in coronatijd

Zó kijk je vooruit





# Scenariodenken

## Wat is dat precies?

Je kunt de toekomst natuurlijk niet voorspellen. Maar je kunt je haar wel voorstellen. Scenariodenken is daarbij een handig hulpmiddel. Je schetst een mogelijke situatie en bedenkt hoe jouw bedrijf daarmee kan omgaan. Het zorgt ervoor dat je beter voorbereid bent en sneller kunt handelen dan wanneer de situatie je overvalt. Dat geeft je ook een voorsprong op je concurrentie. Zie het dus als een kans.

# Vooruitkijken in onzekere tijden

Even terug naar de eerste paar maanden van 2020. Je bent waarschijnlijk 'gewoon' aan het ondernemen. Je hebt je vaste klanten, facturen worden netjes betaald, al je personeel is op kantoor. Gaat best lekker, al zeg je het zelf. Maar dan wordt alles anders. Corona. Lockdown. Anderhalvemeter-samenleving. Een totaal nieuwe werkelijkheid, waarin je je als mkb'er maar overeind moet zien te houden.

Inmiddels zijn we alweer een half jaar verder. De wereld wacht op een vaccin en niemand weet hoe het virus zich de komende tijd zal gedragen. Wat betekent die onzekerheid voor jouw bedrijf? Hoe zorg je dat je ondanks alles toch zo goed mogelijk de crisis doorkomt?

'Je moet vooruitkijken!', hoor je om je heen. Maar hoe doe je dat als de wereld zo onzeker is? En waarover moet je dan nadenken? Het is tijd voor een plan en wij helpen je daarbij. Welke scenario's zijn mogelijk? En wat betekenen die scenario's voor je bedrijfsmodel, liquiditeit en personeel? Je leest er in deze whitepaper alles over.

Door in scenario's te denken kun je jezelf voorbereiden. Het geeft je houvast voor de komende maanden – of zelfs jaren. Het is dus echt belangrijk om er tijd voor vrij te maken. Dit is je kans om je bedrijf te beschermen.

Lees verder en laat je hierover bijpraten:

- Wat is scenariodenken?
- Je bedrijfsmodel
- Je liquiditeit
- Je personeel
- Kunnen we je verder helpen?
- Wat is URECA?

## Welke scenario's zijn mogelijk?

Nyenrode heeft vier coronascenario's ontwikkeld die je als ondernemer kunt gebruiken.

1. We gaan **snell** terug naar het **oude normaal** (je moet overbruggen)
2. We gaan **langzaam** terug naar het **oude normaal** (je moet overleven)
3. We gaan **snell** naar een **nieuw normaal** (je moet aanpassen)
4. We gaan **langzaam** naar een **nieuw normaal** (je moet transformeren)

### 1. Overbruggen

Dit is het meest gunstige scenario. Binnen drie tot zes maanden doen we weer wat we altijd deden: we gaan uit eten, op vakantie, naar school en kantoor. Mensen halen de schade in, waardoor sectoren die sterk getroffen zijn door de crisis een boost krijgen. De economie veert op. Hoe zorg je dat jouw bedrijf die tussenliggende periode kan overbruggen?

### 2. Overleven

Het lukt ons niet om het virus binnen twee jaar onder controle te krijgen. Er komt een tweede piek, omdat we het moeilijk vinden om ons aan de regels te houden. De rek gaat eruit. Overheidsmaatregelen raken uitgeput, faillissementen nemen toe. Burgers raken gefrustreerd en we komen in een diepe crisis. Nu draait het om overleven: hoe kan jouw bedrijf het hoofd boven water houden als dit scenario werkelijkheid wordt?

### 3. Aanpassen

De crisis is binnen drie tot zes maanden voorbij, maar daarna is alles anders. We blijven bijvoorbeeld veel meer thuiswerken en doen nog meer dingen online. We zijn opgelucht, maar de schrik zit er wel goed in. We maken minder gebruik van de horeca en vliegen ook minder. Die sectoren blijven dus onder druk staan, in tegenstelling tot de zorg en digitale communicatie. Hoe kan jouw bedrijf zich aanpassen aan deze nieuwe wereld? Wat betekent dit bijvoorbeeld voor je bedrijfsmodel, je liquiditeit en je personeel?

#### 4. Transformeren

De crisis heeft ons na twee jaar fundamenteel veranderd. De goede dingen willen we behouden: schone lucht, minder files, meer tijd met elkaar. Daardoor verschuift de vraagkant van de economie radicaal. We reizen minder, gaan weinig uit eten, doen meer boodschappen om het thuis gezellig te maken en de belangrijkste levensmiddelen worden lokaal geproduceerd. Bedrijven worden meer digitaal en de overheid speelt een belangrijkere rol. Wat betekent die transformatie voor jouw bedrijf? Wat verandert er voor jou?

#### De volgende stap

Probeer je elk scenario goed voor te stellen. Hoe past jouw bedrijf in die wereld? Wat zijn de gevolgen voor jouw bedrijfsmodel, je liquiditeit en je personeel? In de volgende hoofdstukken lees je meer over deze drie thema's, zodat je de scenario's stap voor stap scherper kunt maken.

Heb je geen tijd om alle scenario's uit te denken? Concentreer je dan op de korte termijn en denk eerst de snelle scenario's uit: Overbruggen en Aanpassen.

## Stel gratis je vraag aan URECA

Kom je er niet uit of heb je iemand nodig om mee te sparren? URECA biedt je een netwerk van regionale ondernemers en gemeenten die je graag helpen. Je staat er niet alleen voor.

Ga naar [economicboardutrecht.nl/corona](http://economicboardutrecht.nl/corona) en stel je vraag.



# Je bedrijfsmodel

Schrijf voor elk scenario op wat de gevolgen zijn voor jouw product of dienst. Is je bedrijfsmodel bijvoorbeeld wel klaar voor een nieuw normaal? Het helpt ook om terug te kijken. Hoe is het de afgelopen maanden gegaan? Als je ziet waar de crisis je heeft geraakt, kun je in de toekomst dingen anders doen.

## Je bedrijf op een A4

Een handige tool om je bedrijfsmodel onder de loep te nemen is het [Business Model Canvas](#). Op een A4'tje breng je zo je hele bedrijf schematisch in kaart. Je denkt na over bijvoorbeeld je doelgroep, je verdienmodel en je onderscheidend vermogen. Hieronder vind je het model. De negen vragen eronder komen overeen met de negen thema's van het model. Vul maar eens in per scenario en ontdek zo wat je sterke en zwakke kanten zijn.

## Het Business Model Canvas

Samenwerkingen	Bedrijfsactiviteiten	Toegevoegde waarde	Klantervaring	Doelgroep
	Bedrijfsmiddelen		Kanalen	
Kostenposten			Inkomsten	

## Vraag jezelf af:

1. Klopt mijn **doelgroep** nog?
2. Waarom kiezen klanten voor mij in deze crisis? Wat is mijn **toegevoegde waarde**?
3. Hoe kunnen klanten mij (op afstand) vinden? Zijn mijn (online) **kanalen** optimaal ingericht?
4. Hoe zorg ik (op afstand of online) voor de beste **klantervaring**?
5. Waar komen mijn **inkomsten** vandaan? Hoeveel omzet heb ik minimaal nodig om quitte te spelen?
6. Welke **middelen** heb ik écht nodig om mijn bedrijf te runnen? Denk aan bedrijfsmiddelen (zoals apparatuur), intellectuele middelen (zoals een merk of patent) en menselijke middelen (je personeel).
7. Welke **bedrijfsactiviteiten** werken goed? Moet ik ze uitbreiden en andere activiteiten schrappen of uitbesteden?
8. Kan ik nieuwe **samenwerkingspartners** zoeken?
9. Wat zijn mijn grootste **kostenposten**? Zijn dat vaste of variabele kosten? Waar kan ik besparen?

'Blijf niet op je eigen eilandje zitten, maar durf te vragen. Er zijn heel veel partijen in je omgeving die je kunnen en willen helpen. Denk aan je bank, je accountant en andere ondernemers uit jouw branche of netwerk. Ondernemers die de samenwerking opzoeken, hebben een grotere kans om de crisis te overleven.'

*Stijn Beekers, accountmanager mkb bij Rabobank Utrecht*



## Wat kun je doen?

- Kijk of je een nieuwe doelgroep kunt aanspreken met jouw product of dienst. Misschien is er maar een kleine aanpassing nodig om een heel nieuwe markt aan te boren. Lever je bijvoorbeeld vooral aan groothandels of horeca? Misschien kun je dan ook de stap naar de consument overwegen.
- Observeer je concurrentie en kijk wat jij nog beter kunt doen. Probeer zo snel mogelijk in te spelen op actuele ontwikkelingen.
- Zorg dat klanten je ook online goed kunnen vinden. Maak een mooie(re) webshop of website, doe mee(r) op social media en zorg dat je website goed vindbaar is op Google.
- Je wilt dat je klanten ook op afstand een goed gevoel hebben bij jouw product of dienst. Steek tijd in je klantenservice en zorg voor extra (online) contactmomenten. Denk bijvoorbeeld eens na over een digitale nieuwsbrief.
- Kijk kritisch naar je inkomsten. Lees hier meer over bij 'Je liquiditeit'.
- Denk na over welke middelen je nodig hebt om je bedrijf (op de nieuwe manier) te runnen. Misschien wil je meer via je webshop gaan verkopen en heb je mooi(er) verpakkingsmateriaal nodig. En investeren in een goede bezorgfiets met bedrijfslogo kan slim zijn als je zelf producten of maaltijden wilt gaan bezorgen in de buurt.
- Bedenk activiteiten die je helpen om jezelf te onderscheiden. Een bezorgservice of webshop kan slim zijn als je merkt dat de fysieke verkoop terugloopt. Kijk ook kritisch naar de activiteiten die je nu doet en vraag jezelf af of die nog wel toekomstbestendig zijn.
- Kijk goed naar je uitgaven. Lees hier meer over in het volgende hoofdstuk.

'Het was heel verleidelijk om tijdens de lockdown in de overlevingsmodus te schieten. Toch zijn we vooruit gaan kijken en hebben we de samenwerking gezocht met andere Utrechtse bedrijven. Samen ontwikkelden we alvast een lokaal kerstpakket, met chocolade, limonade, jam, koffie, koekjes, granola en cider. Het leek toen wat vroeg voor de tijd van het jaar, maar we hebben nu wel mooi een aanbod dat helemaal staat. En er is volop animo.'

*Per Vonk, Choxplore (Mesjokke chocolade)*



# Je liquiditeit

Heb je in elk scenario genoeg geld om je rekeningen, rente en belasting te betalen? Een liquiditeitsprognose geeft je dat inzicht. Het is wat lastig om dat voor twee jaar vooruit te doen, maar je kunt de prognose wel voor een paar weken of maanden maken. Het is maar net waar je behoefte aan hebt of tot hoe ver jij vooruit kunt kijken. **Probeer in elk geval wel drie maanden vooruit te plannen.** Neem je huidige banksaldo als vertrekpunt en reken vervolgens per maand (of week) door hoe dit saldo verandert. Zo zie je precies of je genoeg geld overhoudt.

## Vraag jezelf af:

- Welke inkomsten verwacht ik per scenario per maand (of week)?
- Welke vaste lasten en variabele kosten heb ik per maand (of week)? Denk ook aan btw-afdrachten, aflossingen en privéonttrekkingen.
- Kunnen mijn debiteuren nog op tijd betalen?
- Waar zit geld 'vast'? Kan ik mijn voorraad bijvoorbeeld slimmer inkopen?
- Gaan bepaalde investeringen me écht geld opleveren?

## Wat kun je doen?

- Stel niet-noodzakelijke investeringen uit.
- Kijk of je geld kunt vrijmaken. Misschien betaal je voor dingen die je helemaal niet gebruikt of niet écht nodig hebt, zoals bepaalde abonnementen.
- Ga met je klanten in gesprek over betaaltermijnen. Misschien kunnen sommige klanten sneller betalen? Verleid ze eventueel met een korting als je écht snel geld nodig hebt.
- Ga met je leveranciers in gesprek over betaaltermijnen. Misschien mag je een deelfactuur sturen bij langere opdrachten? Of kunnen sommige leveranciers je een langere betalingstermijn geven?
- Zet aangekochte activa om in een leasecontract. Met sale and leaseback verkoop je bedrijfsmiddelen, om ze vervolgens te huren. Zo maak je snel geld vrij. Handig als je bijvoorbeeld net een dure bedrijfsauto of bouwmachine hebt gekocht. Zelfs zonnepanelen kun je op deze manier verkopen.
- Overweeg factoring. Een factormaatschappij betaalt dan alvast de facturen die nog openstaan bij jouw klanten. Je hebt dan meteen je geld en hoeft niet te wachten op je klanten. Daarvoor betaal je natuurlijk wel een vergoeding aan de factormaatschappij.

## Kijk naar andere regio's

Nieuwe coronamaatregelen zullen vaker lokaal of regionaal gelden en niet voor heel Nederland. Dat geeft jou de kans om af te kijken. Wat doen de ondernemers daar? Kun je er iets van leren? Als je een inspirerend voorbeeld ziet, neem dan eens contact op met die ondernemer.



'Een drijvend terras in de Oudegracht. Het was een wild plan van mij en mijn compagnon om extra terrasinkomsten te krijgen toen we na 1 juni weer open mochten. De aanvraag bij het waterschap kostte veel tijd, maar het is ons gelukt. Gelukkig maar, want met deze uitbreiding kunnen we bijna hetzelfde aantal gasten op ons terras ontvangen als voor corona. En we hebben er echt iets moois van gemaakt: een goede vloer, palmbomen, gezellige lampjes. Het is een ware attractie geworden, mensen vragen speciaal naar een plekje op het water. Natuurlijk hebben we eerst goed doorberekend wat de kosten en baten van deze investering zouden zijn. Pas toen we zeker wisten dat we er geen verlies op zouden maken, hebben we doorgezet.'

- Chris Faassen, mede-eigenaar restaurant Broadway in Utrecht

## Extra geld nodig?

Misschien ontdek je wel dat je over een paar maanden geld tekortkomt en wil je een lening afsluiten bij de bank of een overheidsregeling aanvragen. BMKB-C en KKC lopen langer door dan 1 oktober 2020, dus daar kun je nog aanspraak op maken. Ook in dat geval is een liquiditeitsplan handig, zodat je je financieringsbehoefte kunt onderbouwen.

Het lijkt erop dat andere overheidsmaatregelen, zoals de NOW en TOZO, in een afgeroomde versie blijven doorlopen na 1 oktober 2020. Kijk op de site van Rijksoverheid voor actuele informatie.

## Betrek je accountant (op tijd!)

Nieuwe coronamaatregelen zullen vaker lokaal of regionaal gelden en niet voor heel Nederland. Dat geeft jou de kans om af te kijken. Wat doen de ondernemers daar? Kun je er iets van leren? Als je een inspirerend voorbeeld ziet, neem dan eens contact op met die ondernemer.

# Je personeel

Je zet al maanden alles op alles om samen met je personeel door deze tijd te komen. Misschien doe je dat op kantoor of in de winkel, misschien werkt (bijna) al je personeel thuis. Samen staan jullie voor flinke uitdagingen. Goed werkgeverschap is in deze tijd daarom extra belangrijk.

## Veiligheid boven alles

Overall moeten we anderhalve meter afstand houden, dus ook op de werkplek. Waarschijnlijk heb je daar al goed over nagedacht en gezorgd voor slimme looproutes, kuchschermen, strakke werk-schema's en extra handzeep en desinfectiemiddel. Dat werkt misschien prima op de korte termijn, maar als je dit nog twee jaar zo moet volhouden is een grote voorraad handzeep niet genoeg.

Kijk daarom ook naar structurele veranderingen in de hele werksituatie. Misschien blijven werknemers wel vaker thuiswerken. Misschien verandert het soort werk wel, en krijgen je werknemers andere taken. Betrek je werknemers ook bij deze scenario's, want zij kunnen goed met je meedenken. Vraag hoe zij de toekomst zien en welke dingen anders kunnen of moeten. Laat ook zien dat je iets met hun input doet, want daardoor voelt je personeel zich veilig en gewaardeerd. En dat is weer goed voor hun motivatie.

'Zie een beroep als een verzameling taken en deel op basis daarvan je week slimmer in. Heb je een rustige thuiswerkdag? Schrijf die dag dan je strategische beleidsplannen en plan brainstormen en overleggen juist op een kantoordag.'

*Sonia Sjollema, directeur NSvP en Innovatief in Werk*



## Vraag jezelf af:

- Voldoet de thuiswerkplek van mijn mensen aan de Arbowet?
- Als mijn medewerkers op locatie werken, kan dat dan altijd veilig?
- Wat doe ik als een of meerdere medewerkers ziek worden?
- Voelen mijn medewerkers zich nog verbonden en gehoord?
- Hebben al mijn medewerkers genoeg te doen en zijn ze ook in staat om het werk te doen dat van ze wordt gevraagd?
- Heb ik een plan voor wanneer er te weinig werk is voor mijn personeel?

## Wat kun je doen?

- Houd je medewerkers gemotiveerd door vaak en transparant te communiceren. Stel ze per mail, live of via een videocall op de hoogte van de (financiële) stand van zaken en spreek regelmatig je waardering voor ze uit. Bedenk je dat het voor hen ook heel lastig kan zijn om het sociale contact met collega's te missen.
- Zoek vast uit of er bij ziekte ook flexwerkers te vinden zijn voor de (vitale) functies binnen jouw bedrijf. Misschien is het slim om alvast iemand in te werken?
- Vraag medewerkers om (tijdelijk) andere werkzaamheden uit te oefenen als er weinig te doen is. Wanneer regulier werk wegvalt, mag je je personeel vragen om ander werk te doen.
- Verwacht je hoge pieken en diepe dalen in de werkdruk? Onderzoek dan of je misschien met organisaties kunt samenwerken die dezelfde uitdaging hebben. Misschien kan jouw personeel daar tijdelijk helpen om de pieken op te vangen, en andersom. Zo kan jullie personeel toch aan het werk blijven.
- School je mensen om als je je bedrijfsmodel verandert. Hiervoor bestaat financiële ondersteuning, zoals de SLIM-subsidie en de regeling MKB!dee.
- Help je personeel van werk naar werk als je niet meer genoeg of passend werk voor ze hebt. Het afscheid is makkelijker als je personeel toekomstperspectief heeft op de arbeidsmarkt.

## Vind het wiel niet opnieuw uit

De (thuis)werkplek kun je op allerlei slimme manieren inrichten. Op de site van Innovatief in Werk staan er heel veel gebundeld.

## Blijf in gesprek

Er is veel mogelijk als je in gesprek blijft met je medewerkers. Misschien zijn er wel mensen die in coronatijd juist minder willen werken.

# Kunnen we je verder helpen?

Heb je alle thema's doorlopen en de scenario's doordacht? Goed werk! Hopelijk heb je interessante inzichten opgedaan en leuke creatieve plannen bedacht. Misschien vind je het fijn om er nog even over te sparren met andere ondernemers uit de regio Utrecht, of heb je advies nodig over een van bovenstaande thema's.

**URECA helpt je graag verder, helemaal gratis.**

Kijk voor meer informatie op [economicboardutrecht.nl/corona](https://economicboardutrecht.nl/corona).



## Wat is URECA?

Veel ondernemers in de regio Utrecht voelen het economische effect van het coronavirus. Daarom hebben regionale bedrijven, gemeenten en provincie Utrecht aan het begin van de coronacrisis de handen ineengeslagen. Dat doen ze onder de naam **Utrecht Region Economische Corona Alliantie (URECA)**. Samen leveren ze ondernemers en experts voor het kennisteam, uit hun eigen organisaties en hun netwerk. Zo heeft URECA een enorm netwerk van expertise over allerlei ondernemerskwesties in vele sectoren.

### De partners binnen URECA

Rabobank Midden Nederland, PWC, DHM Group, StartupUtrecht, VNO-NCW Midden, MKB Nederland-Midden, Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) regio Utrecht, Utrechtse gemeenten, gemeente Hilversum, provincie Utrecht, Utrecht Marketing en Economic Board Utrecht.

### Aan deze whitepaper hielpen mee:

Stijn Beekers, accountmanager mkb bij Rabobank Utrecht  
Gert Jan Jansen op de Haar, Economic Board Utrecht  
Per Vonk, Choxplore  
Chris Faassen, Broadway Restaurant  
Sonia Sollema, NVsP en Innovatief in Werk  
Anton Verbunt, Centrum voor Bedrijfsopvolging

Tekst: Schrijf-Schrijf, Utrecht  
Vormgeving: Economic Board Utrecht

### Bronnen:

Rabobank  
Ikgastarten  
Strategyzer  
KvK  
[Nyenrode](#)