

FEMKE HOGEMA

# ONDERNEMEN IN CRISISTIJD

over mindset, cashflow  
en strategieën



**FEMKE HOGEMA**

# **ONDERNEMEN IN CRISISTIJD**

**over mindset, cashflow  
en strategieën**

## ONDERNEMERS OVER DIT BOEK

‘De ultieme gids om je bedrijf succesvol door deze (en elke andere) crisis te loodsen. Mijn lijstje met acties die ik direct ga oppakken, is weer goed gevuld.’

*Roy Platje – RED Online Marketing*

‘Crisis of niet: dit boek moet je lezen. Femke laat je nadenken over dingen waar je als ambitieuze ondernemer nooit aan hebt gedacht, zodat je weet wat je moet doen *when the shit hits the fan*.’

*Kim Buining – Community expert en auteur*

‘Dit is een mooi werk. Praktisch, toegankelijk en bomvol inspirerende verhalen.’

*Wiggert Meerman – Eindbazen*

‘Het is geweldig om door Femke te worden meegenomen, stap voor stap, van de twijfel naar de transformatie, van crisis naar kans.’

*Gian Kerstges – Optimus Prime advies & training en auteur van De Moedige Manager*

‘In het boek vind je alle ingrediënten terug om hoopvol naar de toekomst te kijken.

Al zijn het maar een paar ondernemers die door dit boek te lezen de kracht vinden om er (weer) voluit voor te gaan, dan is de missie van Femke Hogema meer dan geslaagd.’

*Danny De Pourcq – Sales Director bij Xerius*

‘Wederom schreef Femke Hogema een must-read voor iedere ondernemer! Ik heb het in één adem uitgelezen. De verhalen van de ondernemers ontroeren me. Het is zo belangrijk om ook een positief geluid te laten horen in deze roerige tijd.’

*Janine van Vliet-Docter*

‘De huidige crisis is uiteraard aanleiding geweest voor het schrijven van dit boek, maar eigenlijk is dit helemaal geen boek dat alleen over de crisis gaat. Dit is een boek dat gaat over ondernemen!’  
*Ylse Sijbesma – in4profit*

‘Wees voorbereid om weer op scherp gezet te worden door dit meesterwerkje van Femke. Vergelijk je eigen acties met andere ondernemers die keihard het beste maken van 100% omzetsdalingen. Mijn ondernemendheid nam steeds meer toe bij het lezen, dat is top.’

*Vincent Verbeek – OPENINGSDANS ®*

‘Een training in denken in kansen in deze op het eerste gezicht moeilijke tijden. Een boek met handzame tips voor ondernemers om direct toe te passen. Actiegericht, positief, creatief en zelfkritisch.’

*Ralph Rijnders – Partner belastingadvies Govers Accountants/Adviseurs*

‘Met haar tips en de vele praktische adviezen van andere ondernemers inspireert Femke en maakt ze de energie vrij om ‘aan te pakken’ i.p.v. ‘bij de pakken neer te zitten’. Ze helpt je van ‘Freeze’ naar ‘Free’. Houd haar boek bij de hand, want er komen nog meer crises aan.’

*Owen de Vries – bedrijfsadviseur, auteur Ondernemers Vlieger*

‘Dit boek is ook interessant voor ondernemers die dankzij genoeg cash en een sterke mindset geen last hebben van deze crisis! Door de interviews in deel drie kreeg ik gelijk ideeën om mee aan de slag te gaan!’

*Stephan Zwanikken – Esset Financial Services*

Lees de uitgebreide recensies op blz. 135 “Ondernemers over dit boek”

# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	9
Inleiding	12
<b>DEEL 1: MINDSET</b>	13
1 Wat je gelooft, creëer je	14
2 Verander je mindset, verander het resultaat	25
3 Wat geloven succesvolle ondernemers?	29
<b>DEEL 2: CASHFLOW</b>	33
4 Het belang van financiële informatie	34
5 Hoe sta je er financieel voor?	39
6 Welke keuzes kun je maken?	44
7 Reserves opbouwen	54
<b>DEEL 3: STRATEGIE</b>	63
8 Stoppen met je bedrijf	64
9 Survive en straks weer verder bouwen	78
10 Pivot: een draai maken	92
11 Thrive: de crisis als springplank naar succes	107
Bonus: De lessen die horen bij het schrijven van dit boek	126
Hoe nu verder	131
Dankwoord	133
Ondernemers over dit boek	135
Over de auteur	141

## VOORWOORD

Vrijdag 13 maart 2020 was voor mij persoonlijk 'de dag'. De dag waarop ik voelde dat er grote veranderingen op stapel stonden. Ik ging die dag naar de supermarkt om boodschappen te doen. Ik liep met een mandje aan mijn arm door de winkel en de onzekerheid was in alles zichtbaar en voelbaar. In de lege schappen en de volle wagens. In de manier waarop mensen door de winkel liepen. In de lacherige gesprekjes over wc-papier.

Zondag 15 maart kondigde Mark Rutte de intelligente lockdown af. De scholen gingen dicht en we werden niet langer geacht in groepen samen te komen. De wereld om ons heen kwam tot stilstand, maar ondernemers zaten niet stil. De lockdown was nog geen uur oud of ik werd al uitgenodigd voor besloten Facebookgroepen over ondernemen in crisistijd. Ik keek met verbazing, en soms zelfs afgunst, naar de snelheid waarin er webinars en informatiesessies uit de grond werden gestampt. Ik kon iedere dag wel drie gratis webinars volgen over ondernemen in crisistijd. Zelf deed ik nog heel even niks. Ik wist dat ik snel in beweging zou komen, maar ik gunde mezelf even tijd om te landen in de nieuwe realiteit.

Precies een week later, op zondagochtend, stond ik onder de douche en dacht ik na over het webinar dat ik zelf wilde geven. Het onderwerp broedde al een paar dagen in mijn hoofd. Ik had bij Sonja, mijn operationeel manager, al aangekondigd dat ook ik een webinar ging geven en of ze rekening wilde houden met een lance-

ring na het weekend. Dat webinar had zich eigenlijk geheel onbewust in mijn hoofd gevormd als 'gratis'. Alles was tenslotte gratis deze dagen. Iedereen buitelde over elkaar heen met inzichten en oplossingen. Maar het was op dat moment, onder de douche, dat het kwartje viel. Ik zag het helemaal niet zitten om een gratis webinar te geven. Ik realiseerde me: Ik ben ondernemer; ik ga waarde leveren en daar wil ik gewoon een factuur voor sturen.

Nadat ik het besluit had genomen dat dit een betaalde training zou worden, ging ik aan de slag met de landingspagina en promotieteksten. Ik appte Sonja: 'We gaan dit niet gratis doen. Het wordt een betaalde training. Het is een experiment, als we tien deelnemers hebben, ben ik blij.'

Maandagochtend lanceerden wij de training en binnen één minuut was de eerste aanmelding binnen. Toen wist ik dat ik iets in handen had. Want als je één klant kunt krijgen, kun je er tien krijgen. En als je er tien kunt krijgen, kun je er honderd krijgen. Mijn doel van tien klanten stelden we vrijwel direct bij naar dertig. Vijf dagen later, op vrijdag, gaf ik de training aan ruim tachtig betalende klanten. We draaiden 10k omzet met een gloednieuw product in de tweede week van de crisis.

Natuurlijk was ik blij met 10k omzet. Ik ben ondernemer. Ik ben dol op omzet. Maar ik was nog veel blijer toen ik me realiseerde dat deze crisis helemaal niet hoefde te betekenen dat mijn bedrijven het 'zwaar' zouden krijgen. Dat ik mijn personeel, freelancers of leveranciers niet meer zou kunnen uitbetalen. Ik voelde het kriebelen. De ondernemer in mij ging nog wat rechterop staan. Want ik besloot niet zozeer 'dat ik dit ging redden', nee, ik besloot 'dat ik ging groeien'. Dat mijn bedrijven hier sterker uit gingen komen.

Dat deed ik een paar dagen later ook in onze teammeeting. Ik stelde het team gerust. En zei dat ik van plan was om méér, en niet



mínder omzet te gaan draaien. En dat ik geen enkele intentie had om te gaan morrelen aan hun contracten. Ik zette de daad bij het woord door hun eerstvolgende facturen binnen één dag te betalen.

Stilstaan, snelheid, experimenteren, durven, waarde leveren. Het zijn successtrategieën die ik toepas en waardoor ik sterker uit de crisis kom dan ik erin ging.

Ik interviewde voor dit boek twintig andere ondernemers. Ondernemers die deze crisis overleven of zelfs als springplank gebruiken naar succes. Ik deel hun verhalen en destilleer daar waardevolle lessen uit. Doe er je voordeel mee. Nu en straks. Want deze crisis zal niet de laatste zijn, en met deze lessen behoor ook jij tot de winnaars.

Ik wens je een gezond, sterk en winstgevend bedrijf, dwars door de crisis heen,

Femke Hogema

**Wil je het hele boek lezen?**  
**[Bestel het dan hier.](#)**

## INLEIDING

Een crisis kan in vele vormen toeslaan. Vandaag is het corona. Morgen kan het een concurrent zijn die ineens je beste klanten wegkaapt. Je kunt ziek worden, of voor een naaste moeten zorgen die ziek is. Er zullen altijd dingen gebeuren. Sommige ernstig en andere heel ernstig. Als je een crisis, welke crisis dan ook, wilt overleven, moet je zorgen dat het fundament staat en dat je je mindset en cashflow managet en de juiste strategieën inzet. Dat alles komt in dit boek aan de orde.

Dan een kleine disclaimer. Dit boek biedt geen oplossing voor alle problemen. Dit boek redt niet alle bedrijven van een faillissement. Dit boek behoedt ons niet voor de gevolgen van een economische crisis. Het zou naïef en zelfs ongepast zijn als ik dat wel zou beweren. Er zijn bedrijven en branches die het enorm zwaar hebben en die het wellicht niet gaan redden. Dat is erg. Dat doet mijn ondernemershart pijn. Ik wil op geen enkele manier bagatelliseren dat deze crisis voor heel veel mensen echt heel erg is.

Tegelijkertijd heeft het geen zin om het daarbij te laten. Want dat is níet het hele verhaal. We hebben wel degelijk invloed. We hebben altijd een keuze en door andere keuzes te maken kunnen we andere resultaten bereiken. Dit boek gaat over hoe jij als ondernemer jezelf kunt managen, hoe je ervoor zorgt dat je betere keuzes maakt waardoor je toekomst positief beïnvloedt. Dit boek gaat over het managen van je gedachten, je geld en je bedrijf. Dit boek gaat over het creëren van je succes in crisistijd, en ver daarna.

## FONDSEN- EN SUBSIDIEDATABASE VOOR ZORG & WELZIJN – ZORGSUBSIDIEKALENDER

Stance van Heijst is eigenaar van de ZorgSubsidieKalender Database en de Fondsendatabase Armoede. Met een team van drie vaste medewerkers en een flexibele schil, runt ze de grootste fondsen- en subsidiedatabase voor zorg en welzijn in Nederland met daarin zo'n 1000 regelingen. Ik ken Stance en haar team goed, want ze hebben al enkele cursussen bij me gevolgd. Ik kon eigenlijk niet om een interview met Stance heen. Want zonder dat Stance dat wist, werd ik door haar hele team benaderd toen ik aangaf dit boek te gaan schrijven. Stance lacht als ik dat zeg: 'Ik had geen idee!'. Tegelijkertijd kwam deze pro-activiteit niet uit de lucht vallen. Ze vertelt me namelijk in het interview dat ze haar team heeft gevraagd om kansen te zien. Dus dat deden ze ;-)

### **Blijf kalm**

*'Al in januari zag ik het coronaprobleem in China groter worden. Ik dacht: dit heeft alle potentie om onze kant op te komen. Ik was eerlijk gezegd ook niet zo verbaasd toen Rutte de intelligente lockdown afkondigde. In mijn hoofd had ik al rekening gehouden met diverse scenario's. Sterker nog, ik had mijn team al gevraagd om na te denken over nieuwe producten en diensten die we online konden gaan aanbieden.*

*Als de samenleving wordt overspoeld door paniekgevoelens, moet je in staat zijn om helder te blijven denken en je creativiteit te laten stromen. Ondernemers die heel snel kunnen schakelen, redden het en zij die als een verschrikt konijn in de koplampen blijven kijken, redden het niet.*

### **Creëer rust in je team, dan krijgt creativiteit ook de kans om te stromen.**

*Ik kon mijn team geruiststellen. Dankzij ons businessmodel met abonnementen weet ik eigenlijk voor de rest van het jaar wel hoe de omzet zich ontwikkelt. Daar verandert door de crisis niet zoveel aan. Ik heb letterlijk gezegd: 'Maak je geen zorgen over je baan, we gaan hier als team goed uitkomen.' Daardoor creëer je rust in het team en krijgt creativiteit ook de kans om te stromen. Toen we uiteindelijk niet meer met zijn allen op kantoor konden zitten, was er dus geen paniek. We hoefden alleen maar wat beeldschermen te verplaatsen en konden verder.*

*Inmiddels weten we dat onze omzet en groei in maart en april 2020 hoger zijn dan vorig jaar en we hebben ook 19% meer websitebezoekers gehad. Dat is mede te danken aan de snelle omschakeling die we gemaakt hebben aan het begin van de crisis.*

### **Kies bewust je businessmodel**

*Ik heb altijd heel bewust gezegd dat ik geen urenfabriek wil. Ik wil een bedrijf neerzetten dat ook zelfstandig doordraait als ik bijvoorbeeld onder de tram kom. En ik wil dat het bedrijf waarde heeft van zichzelf en niet 100% afhankelijk is van mij, zodat het uiteindelijk verkocht kan worden als ik bijvoorbeeld met pensioen ga. Een abonnementsmodel sprak me daarom heel erg aan. De crisis had geen impact op ons inkomen uit de lopende abonnementen. Slechts enkele klanten zegden hun abonnement op, maar tegelijkertijd kregen we er ook nieuwe klanten bij. Klanten die nu eindelijk tijd hebben om zich te verdiepen in fondsen en subsidies.*

### **Pak kansen als ze zich aandienen**

*We hebben dus ook nog een tweede verdienmodel: ik geef al heel lang de basisworkshop subsidie- en fondsenwerving als eendaagse training. Die wilde ik eigenlijk online gaan geven, maar het kwam er maar niet van: het kost veel tijd om dat te ontwikkelen en ook moesten we ons dan gaan verdiepen in nieuwe tools. De crisis was wel het zetje wat ik nodig had. Ondertussen heb ik de eerste workshops online gegeven met veel positieve reacties van deelnemers tot gevolg ('Ik kan me online beter concentreren' en 'Heerlijk dat ik niet hoeft te reizen'). Nu ga ik met een team aan de slag om de workshop volledig op te nemen op video, zodat de lessen altijd online toegankelijk zijn zonder dat ik daar op dat moment bij hoeft te zijn. De online basisworkshop heeft tijdens de crisis al voor duizenden euro's extra omzet gezorgd en daarom ga ik er zeker mee door.*

*De coronacrisis leidde ook bij fondsen- en subsidieverstrekking tot vele nieuwe subsidieregelingen. Wij zijn daarover actief gaan communiceren via onze mailinglijst. Dit zorgde weer voor veel nieuwe aanmel-*

*dingen voor de nieuwsbrief en uiteindelijk leidt dat ook weer tot nieuwe abonnees en cursisten!*

*Het is belangrijk om niet afhankelijk te zijn van slechts één product of dienst. Je bent dan heel kwetsbaar in een crisis. Het hebben van een flinke mailinglijst is voor ons ook erg waardevol gebleken. Dit zijn mensen die ons kennen en vertrouwen, en hebben aangegeven graag op de hoogte te willen blijven van ons aanbod. Zodra we een nieuw product willen lanceren (zoals bijvoorbeeld de onlinetraining) kunnen we heel snel en kosteloos onze ideale klant bereiken.'*

## STRATEGIEËN VOOR EEN PIVOT

Wat zijn de lessen die we kunnen leren van de ondernemers die een draai maakten? Ik zet ze voor je op een rijtje:

### **Wees creatief**

Creativiteit is waarschijnlijk de basis voor een goede pivot. Als dat wat je altijd deed niet meer werkt, dan moet je iets anders doen.

### **Als dat wat je altijd deed niet meer werkt, dan moet je iets anders doen.**

Er wordt wel gezegd dat creativiteit een van de belangrijkste vaardigheden van de 21<sup>e</sup> eeuw is. Creativiteit is het vermogen om nieuwe dingen te bedenken. Het is een vaardigheid die je kunt ontwikkelen. Wat er in ieder geval voor nodig is om creatief te zijn, is dat je niet te snel 'nee' zegt. Zodra je 'nee' zegt (of een variant daarop 'Dat kan niet', 'Dat is te duur', 'Dat doet iemand anders al'), dan stopt het creatieve proces. Zeg je in plaats daarvan 'Ja', of: 'Ik ben benieuwd, interessant idee, vertel meer', dan schep je letterlijk ruimte om nieuwe dingen te laten ontstaan. Om creatief te kunnen zijn, heb je ruimte nodig. Vaak ontstaan creatieve ideeën op momenten waarop je iets doet waarbij je niet te hard hoeft na te denken. Douchen, hardlopen of een wandeling maken zijn goede manieren om de creativiteit te laten stromen.

### **Werk verschillende scenario's uit**

Het uitwerken van een aantal verschillende scenario's kan heel veel inzicht geven. Wat is het resultaat in een worst case, base case en best case scenario? Met andere woorden: als echt alles tegen zit, hoeveel verlies maken we dan en kunnen we dat dragen? Als het gaat zoals we nu denken dat het zal gaan, wat betekent dat voor ons financiële resultaat? En tot slot, hoe ziet het plaatje eruit als het beter gaat dan verwacht? Door die verschillende scenario's al in een

vroeg stadium naast elkaar te zetten, dwing je jezelf na te denken over de acties die je moet nemen.

Je kunt het heel concreet maken: welke acties moet ik nemen als we 20%, 40%, 60% of 80% omzet verlies draaien? Het zijn niet de leukste vraagstukken om over na te denken, maar je kunt beter nu nadenken over welke kosten je moet schrappen of van welke teamleden je afscheid moet nemen als een bepaalde situatie zich voordoet, dan dat je die keuzes moet maken zodra het water aan je lippen staat.

### **Streep eronder en door**

Het viel me tijdens de interviews echt op dat succesvolle ondernemers niet lang blijven hangen bij een situatie. Ze verzetten zich amper tegen de werkelijkheid – sommigen liepen na het afkondigen van de lockdown even een dag of wat met hun ziel onder hun arm, maar langer dan dat was het nooit. Ze accepteren de realiteit en maken nieuwe keuzes. Het is alsof ze een mentale knop omzetten. Dat was dat en nu door. Dirk Vorstenbosch van Vormgenoten berekende dat deze crisis hem twee ton ging kosten. Toen dat eenmaal helder was, zette hij er een streep onder. Hij liep niet langer te balen van die twee ton, maar maakte dat zijn nieuwe realiteit en ging zich richten op de vraag hoe hij creatief om kon gaan met de nieuwe situatie.

### **Financier het verlies**

Zowel Gino Spijkerman van InterStage uit het vorige hoofdstuk als Dirk Vorstenbosch van Vormgenoten uit dit hoofdstuk besloten om hun verlies te financieren. Deze ondernemers hebben uitgerekend hoe groot hun verlies naar verwachting gaat zijn, en ze hebben besloten dit te financieren. Uit eigen zak en met een lening. Dat is een risicovol besluit. Want niemand kan met zekerheid zeggen of het verlies uiteindelijk niet groter gaat worden. Maar het is wel een weloverwogen besluit. Deze ondernemers hebben jaren gebouwd

aan hun bedrijf en hun team. Nu afscheid nemen van het team levert op de korte termijn veel financiële rust. Personeelskosten zijn vaak de zwaarste last. Maar op de lange termijn betekent het dat ze hun zorgvuldig opgebouwde kapitaal kwijt zijn. Ze kozen ervoor dit risico te nemen.

### **Wees extreem zichtbaar**

Het is een tegengestelde beweging – in tijden van crisis, als je wellicht het liefst de dekens over je hoofd trekt om te wachten tot ‘het’ voorbij is, moet je zichtbaar zijn. Zichtbaar zijn gaat twee kanten op. Enerzijds wil je zichtbaar zijn zodat je niet vergeten wordt. Als je als ondernemer er ineens een aantal weken ‘niet bent’, kun je niet verwachten dat je klanten na de crisis spontaan weer aan jou denken. Uit het oog, uit het hart. Aan de andere kant wil je er ook zijn voor je klant. Nog los van de vraag of je nu kunt verdienen aan je klant, als je er niet voor hem bent, zit de kans erin dat hij je ook na de crisis niet meer hoeft. Veronique beschrijft het mooi: *‘Als je die vriendin bent die er niet was toen het moeilijk werd, hoeven ze je straks ook niet meer.’*

### **Bouw aan de toekomst**

Een crisis geeft ook kansen die je nú moet pakken, terwijl de echte winst pas later komt. Dat vertellen Ruud Couwenhoven, Stance van Heijst en ook Yolanda van Hoorn. Ze zijn nu zichtbaar én gebruiken dat direct om te bouwen aan de toekomst. Yolanda heeft haar platform Wieblie gratis beschikbaar gesteld, maar ze bouwt nu wel een lijst op met potentiële kopers. Die direct fan zijn, omdat ze tijdens de schoolsluiting gratis gebruik mochten maken van het platform. Ruud heeft zijn verdienmodel omgegooid, maar voorziet dat hij er straks gewoon een tweede model bij heeft. En Stance kreeg eindelijk het duwtje in de rug dat ze nodig had om online te gaan. Dit zijn geen tijdelijke crisismaatregelen. Dit zijn kansen die deze ondernemers in crisistijd gepakt hebben, waardoor ze straks een sterker bedrijf hebben.



## HOE NU VERDER

Het is zondag 10 mei 2020 als ik dit schrijf. Drie weken nadat ik aan Monique Lindzen, uitgever bij Van Duuren Management, beloofde dat ik dit boek binnen drie weken zou schrijven. Het is gelukt 😊

Ik wilde dit boek zo snel mogelijk in de winkel hebben. Zodat ik zoveel mogelijk ondernemers kan inspireren met de lessen uit dit boek.

Morgen gaan de scholen weer voorzichtig open. Als het meezit, kan ik in juni weer een training aan een kleine groep ondernemers geven. Wie weet, zitten we deze zomer toch weer op het terras bij Jackie Brown. Langzaam start de wereld weer op. Langzaam kunnen bedrijven weer méér. En tegelijkertijd is 'het' niet voorbij. Als ondernemer zul je altijd moeten dealen met onzekerheden. Er komt weer een volgende crisis. Je weet niet wanneer die komt of in welke vorm, of het een persoonlijke of een mondiale crisis is, maar dat er weer een crisis zal komen, heeft de geschiedenis ons geleerd.

De lessen uit dit boek hebben wat mij betreft blijvende waarde. Het managen van je mindset, je geld en je strategieën is iets wat nooit stopt. Misschien wel het allerbelangrijkste wat ik je wil meegeven is dit: je hebt invloed. Je hebt invloed op je eigen leven, je bedrijf en het leven van de mensen om je heen. Neem af en toe de tijd om

stil te staan, na te denken en de juiste actie af te wegen. Creëer je eigen succes. You got this.

Femke Hogema

**Wil je het hele boek lezen?**  
**[Bestel het dan hier.](#)**