



Handreiking Voorkomen

Faillissementen

Signaleer Snel Symptomen & Voorkom Verder Verval (3SV)

Rotterdam, juli 2021

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door financiering van **Regieorgaan**



projectnummer: KIEM.VRIJ.04.135

Consortiumpartner



VAN MEETEREN
Advies



STEENS & PARTNERS
Accountants en Adviseurs

Handreiking Voorkomen Faillissementen

Signaleer Snel Symptomen & Voorkom Verder Verval (3SV)

Kennispartners

Hogeschool Rotterdam

Arie de Wild – lector

Dora Fuzy – projectleider

Simon Bouman – assistent

Hugo van der Windt – assistent

Hogeschool Amsterdam

Ingrid Wakkee – lector

Jeanne Martens – onderzoeker

JuanFra Alvarado Valenzuela – onderzoeker

Praktijkpartners

Peter Blom – Steens & Partners

Maria Dorresteyn – Risicare

Sylvia van Meeteren – Van Meeteren Advies

Gefinancierd door

Regieorgaan SIA

Rotterdam, juli 2021



Contactgegevens

Kenniscentrum Business Innovation

Arie de Wild

Telefoonnummer: 010 - 794 7022

E-mailadres: a.f.de.wild@hr.nl

Hogeschool Rotterdam

Postbus 25035

3001 HA Rotterdam

Foto op voorzijde van Max van den Oetelaar via Unsplash

Inhoud

1.	Inleiding.....	1
2.	Samenvatting resultaten Handreiking 1	2
3.	Methodologie van het onderzoek.....	4
4.	Bewustwording–Beslismoment-Herstructurering-model	6
5.	Bewustwording van het probleem en het voeren van ‘het goede gesprek’	9
5.1	Positie van de ondernemer.....	9
5.1.1	Inzicht.....	9
5.1.2	Relatie	10
5.2	De positie van partijen rond de ondernemer	12
5.2.1	Bank.....	12
5.2.2	Alternatieve financiers	13
5.2.3	Accountant.....	13
5.2.4	Financieel / bedrijfsadviseur	14
5.2.5	Medewerkers	14
6.	Het beslismoment en de keuze voor symptoom- of oorzaakbestrijding.....	15
6.1	Keuze voor verandering.....	15
6.1.1	Keuze wordt gemaakt door derden	15
6.1.2	Keuze zelf maken	16
6.2	Oorzaak- of symptoombestrijding	17
7.	Herstructurering en het vertellen van ‘het eerlijke verhaal’	19
7.1.	Positie van de ondernemer.....	19
7.1.1	Inzicht.....	19
7.1.2	Relatie	19
7.2	De positie van partijen rond de ondernemer	20
7.2.1	Bank.....	20
7.2.2	Alternatieve financiers	21
7.2.3	Accountant.....	21
7.2.4	Financieel / bedrijfsadviseur	22
7.2.5	Medewerkers	22
8.	Discussie, conclusie en praktische handreikingen	23

8.1.	Discussie.....	23
8.2.	Conclusie	25
8.3	Praktische handreikingen voor ondernemers.....	25
Bijlage 1	Krachtenveld tussen ondernemer en belanghebbenden	26

1. Inleiding

Het project 'Signaleer snel symptomen & voorkom verder verval (3SV)' is vernieuwend door de focus op bedrijven die de startersfase voorbij zijn en 10 tot 50 medewerkers hebben. Binnen het project staat, het vroegtijdig identificeren van de symptomen van hun bedrijfsfalen en de rol die hun medewerkers kunnen spelen in de vroege signalering van deze symptomen centraal. Door middel van focusgroepsbijeenkomsten hebben we verkend hoe deze mkb-bedrijven zelf vroegtijdig hun continuïteitsproblemen kunnen signaleren en daarop vroegtijdig kunnen reageren.

In de eerste fase van het project is data verzameld door middel van vijf online-focusgroepsbijeenkomsten, telkens met verschillende deelnemersgroepen en met verschillende expertises. De verschillende cohorten in de eerste fase van het onderzoek zijn: accountants, mkb-adviseurs, ondernemers die een faillissement hebben doorgemaakt, medewerkers die gewerkt hebben bij een gefailleerd bedrijf en bankiers. De resultaten van de eerste fase zijn beschreven in de 'Handreiking Symptomen bij Faillissementen' (oktober 2020)¹.

In de tweede fase van het project is data verzameld tijdens drie online-focusgroepsbijeenkomsten met deelnemers met verschillende achtergronden: accountants, mkb-adviseurs, ondernemers die een faillissement hebben doorgemaakt en bankiers. Deze drie gemengde groepen hebben ieder apart van elkaar gereageerd op een casus en vijf gespreksvragen. De deelnemers hebben voorafgaand aan de bijeenkomst de 'Handreiking Symptomen bij Faillissementen' toegestuurd gekregen. De reacties van de deelnemers op de stellingen en hun antwoorden op de gespreksvragen zijn in dit document samengevat en geanalyseerd.

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de eerste fase van het onderzoek samengevat. Daarna wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de methodologie die gebruikt is in de tweede fase van het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 het model gepresenteerd dat in deze handreiking wordt gebruikt om de verzamelde data te ordenen. Dit model is ontstaan na reflectie op de onderzoeksdata en is onderdeel van de resultaten van het onderzoek. In de hoofdstukken 5 tot en met 7 wordt in lijn met het model achtereenvolgens de bewustwording van de ondernemer, het beslismoment en het werken aan de oplossing besproken. In het laatste hoofdstuk volgt een discussie van de bevindingen en worden conclusies getrokken.

¹ Wild, A.F. de, D. Fuzy, S. Bouman, H. van der Windt, I. Wakkee, J. Martens, J.A. Valenzuela, P. Blom, M. Dorresteyn, S. van Meeteren, *Handreiking Symptomen bij Faillissementen*, oktober 2020, onderzoeksrapport

2. Samenvatting resultaten Handreiking 1

De groep bedrijven waar het gesprek in de focusgroepsbijeenkomsten zich op richtte, namelijk **mkb-bedrijven met 10 tot 50 medewerkers**, heeft bijzondere kenmerken die deze groep uitermate geschikt maakt voor een onderzoek naar de symptomen van faillissement. Zij zijn de startersfase voorbij, staan vaak voor nieuwe beslissingen, hebben een 'informele governance', beperkte middelen, een minder goed management-informatiesysteem, geen raad van commissarissen, geen ondernemingsraad en hebben niet altijd een controller.

Binnen mkb-bedrijven wordt te weinig gesproken over het vroeg signaleren van een faillissement. Er lijkt **weinig aandacht voor faillissement** te zijn bij ondernemers, mede vanwege van het taboe dat op het onderwerp rust. Naar medewerkers toe zijn ondernemers niet transparant over een mogelijk faillissement. Ondernemers geven aan wel transparant te willen zijn naar iemand die zij vertrouwen. Volgens ondernemers zijn financiële adviseurs soms te afhankelijk van de bank.

De vijf deelnemende groepen bleken ieder een andere kijk te hebben op **de vroege symptomen van faillissement**. Er was slechts sprake van een beperkt aantal gemeenschappelijke symptomen. Er waren duidelijke verschillen tussen de symptomen van interne en externe partijen waaruit bleek dat toegang tot informatie belangrijk is voor het opvangen van signalen. Werknemers zien in verhouding meer symptomen en zij zien ook symptomen die afwijken van andere groepen.

Medewerkers kunnen signalen van een aankomend faillissement oppikken maar kunnen deze niet altijd plaatsen en worden dan toch verrast door het faillissement. De kracht van medewerkers bij het vroegsignaleren wordt nog niet benut. Zorgen worden door de ondernemer slechts met enkele medewerkers gedeeld.

Bij het zoeken naar vroege signalen voor het optreden van faillissement moet niet alleen naar **harde financiële cijfers** worden gekeken maar ook naar niet-financiële data zoals veranderingen in de markt en het gedragsverandering van het management. Met harde financiële data kunnen niet de oorzaken van verval worden bepaald.

Om faillissement vroeg te signaleren moet je aandacht geven aan het **onderbuikgevoel** dat het niet goed gaat met een bedrijf. Het onderbuikgevoel dat iemand heeft, is het startpunt voor een nadere verkenning. Andersom kunnen cijfers leiden tot meer onderbuikgevoelens.

Ervaringen van mkb-adviseurs en mkb-accountants met **vroegsignalering** zijn het tijdig uitvoeren van een risicoanalyse en het tijdig worden betrokken bij een kostencalculatie of scenario-planning voor een belangrijke investering. Banken zien voor accountants kansen om zich met automatisering van de jaarrekening en dashboards voor de ondernemer zich op te stellen als strategische gesprekspartner die met financiële adviseurs in gesprek gaat en de bank sneller informeert. Behoeften van partijen in het kader van vroegsignalering verschillen. Accountants

willen branchespecifieke data en ondernemers willen data die specifiek gericht is op hun onderneming. Banken geven enerzijds aan geen behoefte te hebben aan meer data en anderzijds behoefte te hebben aan zachte signalen over wat zich intern in het bedrijf afspeelt. Mkb-adviseurs zijn op zoek naar tools en ondernemers juist naar actoren die hen helpen bij vroegsignalering. Medewerkers en banken willen beiden meer transparantie van de ondernemer.

Tijdige ondersteuning van ondernemers in zwaar weer wordt belemmerd door een patstelling die ontstaat door gebrek aan transparantie tussen de ondernemer enerzijds en banken, leveranciers, klanten, medewerkers en concullega's van de ondernemer anderzijds. Ondernemers gaan er meestal vanuit dat openheid wordt bestraft, tenzij zij sterk in hun relatie met deze partijen hebben geïnvesteerd. Openheid van zaken is voor de andere partijen echter nodig om tijdige ondersteuning te kunnen bieden. Door langdurige samenwerking met een ondernemer kan het kritisch vermogen van een externe partij afnemen. Het is dan nodig extra expertise in te zetten die de ondernemer kan ondersteunen. Mkb-adviseurs worden niet altijd tijdig betrokken bij een onderneming in verval. Zij pleiten voor de inzet van checklists die de ondernemer intrinsiek motiveren om ondersteuning te zoeken en dringende adviezen van banken en accountants die hen extrinsiek motiveren dit te doen.

Voor het opzetten van **systeem rond het ondersteunen van mkb'ers in zwaar weer** met 10-50 medewerkers is het nodig de controllersfunctie te versterken, met name op het gebied cijfermatig en psychologisch inzicht zijn en deze te ondersteunen met Artificial Intelligence (AI). Daarnaast is er behoefte aan een externe partijen die de ondernemer adviseren waarbij voor ondernemers hun vertrouwen in deze partijen en hun onafhankelijkheid centraal staan. De deskundigheid die van belang wordt geacht voor een systeem voor tijdige ondersteuning van mkb'ers varieert van kennis van bedrijfskunde en financiën, ervaringskennis van andere ondernemers, adviseurskwaliteiten zoals objectiviteit, kritisch vermogen en de kunst om tegenspraak te leveren, en data-analyse ten behoeve van AI.

3. Methodologie van het onderzoek

De visie van ondernemers is van cruciaal belang om inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij een faillissement. Daarnaast zijn ook de percepties van andere partijen rondom de ondernemer van belang om de complexiteit van de problematiek goed in kaart te brengen. Om de faillissementsproblematiek van meerdere kanten te belichten is in de tweede fase van het 3SV-onderzoek kwalitatieve data verzameld door gebruik te maken van focusgroepen die divers zijn samengesteld. De focusgroepen stellen verschillende key-partijen in staat hun meningen te uiten en met elkaar in discussie te gaan rondom een bepaald thema.

Het doel van het onderzoek was de ervaringen van de focusgroepdeelnemers met faillissementen van ondernemingen met 10-50 medewerkers in kaart te brengen. De centrale vraag in de tweede fase van het onderzoek was hoe de problematiek die uiteindelijk leidt tot faillissement tijdig kan worden gesignaleerd en door wie en hoe er dient te worden ingegrepen.

Voor het werven van deelnemers aan het onderzoek is in het netwerk gezocht van de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam en het netwerk van de praktijkpartners in het consortium. Potentiële deelnemers zijn telefonisch of schriftelijk uitgenodigd voor het onderzoek. De deelnemers zijn gevraagd vanwege hun expertise en ervaringen bij faillissementen en bij bedrijven die in zwaar weer hebben verkeerd.

In de tweede fase van het 3SV-onderzoek waren er drie online-focusgroepsbijeenkomsten waarin vier groepen vertegenwoordigd waren: accountants, mkb-adviseurs, bankiers en ondernemers die een faillissement hebben doorgemaakt. Hoewel medewerkers met zeer veel betrokkenheid aan de eerste fase van het onderzoek hebben meegedaan, is het de onderzoekers niet gelukt hen ook te betrekken in dit tweede deel van het onderzoek. De focusgroepsbijeenkomsten duurden 90 minuten. Bij de focusgroepbijeenkomsten zijn de deelnemers begeleid door een gespreksleider en een sidekick. De audio-opnames van de online-focusgroepsbijeenkomsten zijn getranscribeerd en deze transcripties zijn vervolgens samengevat en geanalyseerd.

De verdeling over de drie focusgroepen was als volgt:

Focusgroep 1: 2 bankiers, 1 adviseur, 1 accountant

Focusgroep 2: 2 bankiers, 2 ondernemers

Focusgroep 3: 2 bankiers, 1 ondernemer, 1 accountant

Aan het begin van iedere online sessie werd de onderstaande casus gepresenteerd die was geïnspireerd op de bevindingen uit de eerste vijf online focusgroepbijeenkomsten.

“Momenteel zit ik met mijn onderneming in een tijdelijke dip. Geen zorg, dat hoort bij ondernemen. Ik kan altijd bijsturen. Mijn zorgen deel ik liever alleen thuis en in mijn vriendenkring. Als je mensen in vertrouwen neemt, dan word je bestraft. Medewerkers lopen weg, leveranciers

geven geen krediet meer, klanten laten je zitten en je concullega's, die ruiken bloed. Mijn accountant vertrouw ik wel maar die is er eigenlijk alleen om de cijfers netjes te krijgen. Ik heb eigenlijk meer financiering nodig maar kan ik er wel op vertrouwen dan mijn financieel adviseur niet achter mijn rug de bank inlicht? De bank houd ik liever op afstand. Goed advies kan ik gebruiken maar dat is duur en duur is ook geen garantie dat het goed is, heb ik wel gemerkt. Mijn medewerkers val ik met mijn problemen niet lastig, die kunnen er ook niets aan doen."

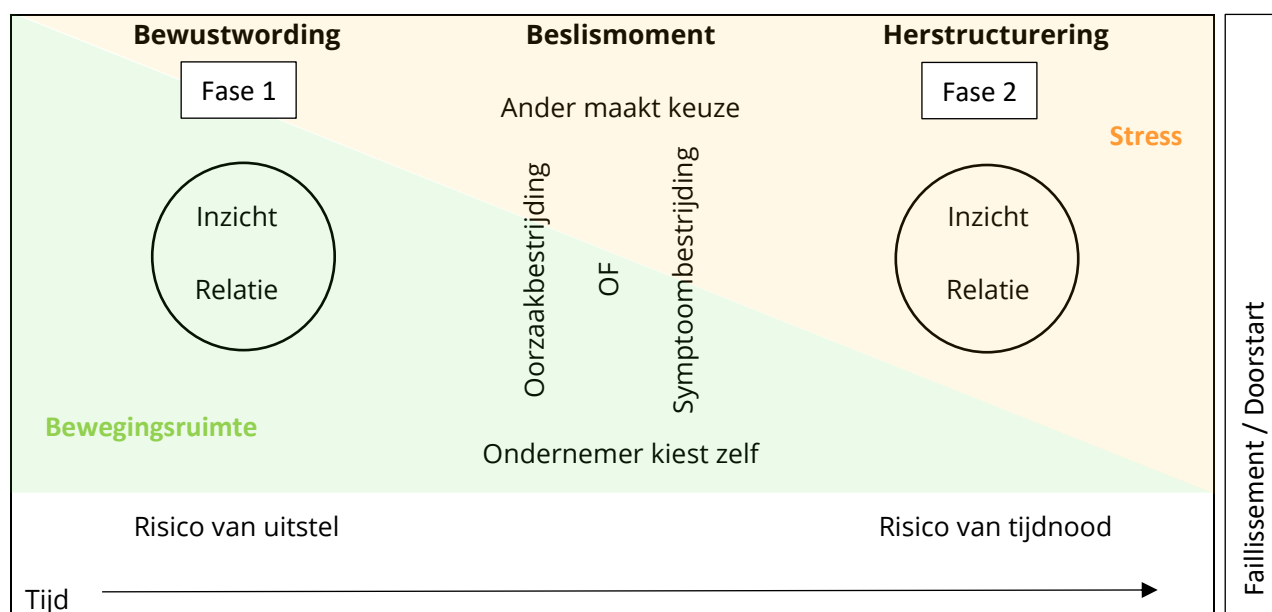
Vervolgens werd het gesprek gestuurd aan de hand van de volgende vragen:

1. Open vraag: Welke oplossing jullie zien voor deze situatie vanuit jullie eigen ervaring, vanuit jullie eigen positie?
2. Multiple choice vraag: Wie is de beste 'huisarts' voor de ondernemer in zwaar? Verdeel 100 punten over de volgende actoren. [meerdere antwoorden mogelijk]
 - a) De accountant.
 - b) De mkb-adviseur.
 - c) De financieel adviseur.
 - d) De concullega.
 - e) De ervaringsdeskundige, gefailleerde ondernemer.
 - f) Organisaties die ondernemers in zwaar weer bijstaan zoals het Ondernemersklankbord, MKB-doorgaan en OverRood.
 - g) Anders, namelijk: ...
3. Multiple choice vraag: Wat motiveert een ondernemer het verval te zien en daarop actie te ondernemen? [meerdere antwoorden mogelijk]
 - a) Vertrouwelijke gesprekken met een collega-ondernemer, coach of mentor die hem/haar regelmatig de spiegel voorhoudt.
 - b) Vertrouwelijke gesprekken met personeelsleden die hij/zij vertrouwt en zijn/haar zorgen mee deelt.
 - c) Periodiek raadplegen van het dashboard van de bank dat de ondernemer duidelijk maakt hoe de bank tegen zijn/haar bedrijf aankijkt.
 - d) Het periodieke overleg met de accountant waar naast de cijfers de gang van zaken binnen het bedrijf wordt doorgenomen.
 - e) Het regelmatig invullen van een quick scan van een mkb-adviseur waarmee de ondernemer ziet wat in zijn/haar bedrijf vroege signalen voor verval zijn.
 - f) Iets anders namelijk ...
4. Multiple choice vraag: Een goed onderbouwde checklist met vroegsignalen kan ondernemers intrinsiek motiveren om tijdig ondersteuning te vragen. Ben je het eens met deze stelling. Ja / Nee
5. Open vraag: Leveranciers, klanten en concullega's van de ondernemer kunnen de ondernemer ondersteuning bieden maar zij kunnen deze ook tegenwerken. Ondernemers gaan er meestal vanuit dat openheid wordt bestraft. Op welke manier komen deze partijen tot elkaar?

4. Bewustwording-Beslismoment-Herstructurering-model

Aan de hand van de gegevens die zijn verzameld tijdens de drie focusgroepsessies is door het onderzoeksteam een model ontwikkeld dat de perceptie van de deelnemers aan deze sessies beschrijft ten aanzien van het verval van een onderneming (zie figuur 1). Dit model heeft twee fasen die een chronologische volgorde kennen: de eerste fase wanneer de ondernemer zich aan het oriënteren is op de huidige situatie, dus bewustwording van zijn eigen problemen, en de tweede fase die gaat over de veranderingen die nodig zijn, dus de herstructurering. Tussen beide fasen vindt een beslismoment plaats. In beide fasen van dit Bewustwording-Beslismoment-Herstructurering-model spelen inzicht in de situatie waarin de ondernemer zich bevindt en de relatie tussen de ondernemer en belanghebbenden een belangrijke rol.

In de eerste en de tweede fase van het 3SV-onderzoek werden door de deelnemers diverse kenmerken van belanghebbenden rond de ondernemer benoemd die, wanneer een ondernemer zich in zwaar weer bevindt, bepalen of de ondernemer transparant durft te zijn. In figuur 2 in bijlage 1 worden deze kenmerken getoond in de vorm van een krachtenveld rond de ondernemer.



Figuur 1 Het Bewustwording-Beslismoment-Herstructurering-model van het verval van een onderneming

Fase 1: Bewustwording

In fase 1 leidt dit inzicht in de eigen onderneming en de relatie en 'het goede gesprek' met belanghebbenden tot een bewustwording bij de ondernemer dat er sprake is van verval en dat er verandering noodzakelijk is. In deze fase is er voor de ondernemer nog veel bewegingsruimte. Het grootste risico is dat de verandering wordt uitgesteld.

Beslismoment

Deze fase eindigt wanneer de ondernemer zelf of een andere belanghebbende kiest voor verandering. De ondernemer kiest dan voor een verandering waarin de symptomen of de oorzaken worden bestreden.

Fase 2: Herstructurering

In fase 2 zijn inzicht in de eigen onderneming en de relaties met belanghebbenden nodig om 'het eerlijke verhaal' boven water te krijgen en te vertellen. In deze fase is er voor de ondernemer toenemende stress en het grootste risico is dat de ondernemer bij het realiseren van de verandering in tijdnood komt. Deze fase eindigt met een faillissement of een doorstart van de onderneming.

Reflectie vanuit het onderzoeksteam op het Bewusting-Beslismoment-Herstructureringsmodel

Aan de hand van het model kan een groot deel van het voortraject van een faillissement en het succes van een doorstart worden verklaard.

Gebrek aan **inzicht** in cijfers en daarmee de eigen bedrijfsvoering leidt ertoe dat een ondernemer zich niet bewust is van problemen. Gebrek aan een goede **relatie** met vertrouwenspersonen zorgt ervoor dat het 'goede gesprek' met sparringpartners niet tot stand komt. In dat geval krijgt de ondernemer ook vanuit de hoek van de **relaties** geen **inzicht** in het disfunctioneren van onderneming. In combinatie zorgen het gebrek aan inzicht en relaties ervoor dat **bewustwording** van het probleem niet of erg laat tot stand komt. Naarmate de keuze om te veranderen uitblijft neemt de **bewegingsruimte** van de ondernemer om succesvol in te grijpen af. Vanwege het belang van tijdige bewustwording is het **risico van uitstel** van de beslissing om te veranderen in deze fase groot.

Wanneer bewustwording van problemen bij de ondernemer zelf niet tot stand komt door gebrek aan **inzicht** en **relaties** zal de ondernemer worden verrast door een opgedrongen **keuze van een derde** om te veranderen. Om in te grijpen is het dan aan de late kant. De **bewegingsruimte** om te veranderen neemt steeds verder af en de **stress** waaronder dit moeten gebeuren neemt navenant toe. Omdat **inzicht** en **relaties** ontbreken, is het sterk de vraag of de ondernemer de oorzaak van de problemen aan weet te pakken. De ondernemer zal dan geneigd zijn over te gaan tot **symptoombestrijding** waarbij financiers wordt gevraagd bij te springen om het oplopende liquiditeitstekort aan te vullen met additionele financiering. **Oorzaakbestrijding** vereist **inzicht** in cijfers en **relaties** die de oorzaak van het probleem snel boven water krijgen. Aangezien deze ontbreken kost het tijd dit **inzicht** en de juiste **relaties** te verkrijgen die de ondernemer in staat stellen aan betrokkenen het 'eerlijke verhaal' te vertellen wat inhoudt dat de ondernemer een transparant en goed verhaal heeft. In de fase van

herstructurering is het **risico van tijdnood** groot. Een onderneming die voldoet aan bovenstaande beschrijving heeft een grote kans op **faillissement**.

Inzicht in cijfers en de eigen bedrijfsvoering en een goed netwerk van **relaties** waarmee het 'goede gesprek' kan worden gevoerd, helpen om problemen vroeg te signaleren en tijdig **zelf de keuze** te maken om te veranderen op een moment dat er nog veel **bewegingsruimte** is en weinig **stress**. Er is dan een goede basis om over te gaan tot **oorzaakbestrijding**. Wanneer de onderneming financiers **inzicht** verschaft in de ware stand van zaken van de onderneming en in samenwerking met **relaties** een goed plan heeft opgesteld voor **herstructurering** heeft de onderneming een 'eerlijk verhaal' en een grotere kans op een succesvolle **doorstart**.

De resultaten uit de focusgroepbijeenkomsten worden in de volgende drie hoofdstukken van de handreiking beschreven aan de hand van de structuur Bewustwording-Beslismoment-Herstructurering. In de hoofdstukken die de fasen Bewustwording en Herstructurering behandelen wordt daarnaast de hierboven aangehaalde tweedeling Inzicht-Relatie gehanteerd.

5. Bewustwording van het probleem en het voeren van 'het goede gesprek'

Een ondernemer die zich niet bewust is van een probleem, ziet geen noodzaak om te veranderen. Voor bewustwording heeft een ondernemer inzicht nodig in de eigen onderneming en 'het goede gesprek' met andere partijen zoals accountants, banken, alternatieve financiers, mkb- en financiële adviseurs en medewerkers. De visie van de deelnemers op wat ondernemers belemmert en helpt om zich bewust worden van een probleem, wordt in dit hoofdstuk verwoord.

5.1 Positie van de ondernemer

Over de positie van de ondernemer, geven deelnemers aan de focusgroepen aan dat wanneer de ondernemer zich niet bewust is van het verval, dit te wijten valt aan gebrek aan inzicht in het eigen bedrijf en een gebrek aan goede relaties met belanghebbenden. Wanneer er bij een ondernemer inzicht in cijfers ontbreekt, is deze niet in staat relevante informatie te delen met anderen, de ernst van de problematiek te begrijpen en advies op waarde te schatten. Dit maakt het voor de ondernemer onmogelijk om in een vroeg stadium 'het goede gesprek' met sparringpartners te voeren.

5.1.1 Inzicht

Uit de online focusgroepen kan het volgende beeld worden geschetst ten aanzien van het inzicht van ondernemers in hun bedrijf:

- Ondernemers hebben een eeuwig optimisme.
- Ze zien veel kansen en weinig bedreigingen of negeren deze door hun kop in het zand te steken.
- Ze leven in het hier en nu, ze kijken niet terug en niet vooruit.
- Aan administratie hebben ze een hekel en de presentatie van de jaarcijfers door de accountant zegt hen niet zo veel: het is verleden tijd. Hun boekhouder verwerkt cijfers maar adviseert hen niet.

Een ondernemer kan zich omringen door goede adviseurs maar moet zelf ook een signalerend vermogen voor financiële of bedrijfsproblemen hebben. Een van de grootste problemen van ondernemingen met 10 tot 50 medewerkers is dat zij geen inzicht hebben in hun cijfers. Bij veel ondernemers is het dashboard en de cashflowanalyse onvoldoende en weinig ondernemers hebben inzicht in hun eigen kernprestatieindicatoren (KPI). Deze ondernemers weten niet aan welke knoppen zij moeten draaien, waar ze hun geld mee verdienen en waar hun geld naar toegaat. Een ondernemer die inzicht heeft in cijfers, heeft overzicht en kan bijsturen.

Een voorwaarde voor het krijgen van inzicht in cijfers is dat de basisboekhouding van de onderneming op orde is. Daarmee krijgt een ondernemer zicht op welke producten winst of verlies wordt gemaakt (kostprijsinformatie), welke producten hard- en welke doodlopers zijn en wat er in

of uit de pas loopt. Analyse van deze cijfers geeft inzicht in hoe een onderneming er echt voor staat en aan welke knoppen men moet draaien, zodat men kan sturen op cashflowverwachtingen en niet op onderbuikgevoel. Het is belangrijk te weten waar een ondernemer op stuurt, van welke drie KPI de ondernemer wakker ligt, wat het effect van deze KPI is op de kasstroom en welk dashboard hij/zij gebruikt (bijv. ziekteverzuim)

Opgetekend vanuit een van de focusgroepgesprekken

Er zijn allerlei zaken die vaak mis gaan bij een onderneming omdat deze de ondernemer van nature gewoon niet zo liggen. Daarom gaf een van de ondernemers aan behoefte te hebben aan een mkb-suite waarbij bij voorbaat allerlei accountancy en bancaire diensten goed zijn ingeregeld. De ondernemer wordt dan ontzorgd door een integrale dienstverlening. Hier werd tegenin gebracht dat een ondernemer echt zelf het financiële inzicht in het eigen bedrijf moet ontwikkelen.

5.1.2 Relatie

De online focusgroepen schetsten het volgende beeld ten aanzien van relaties van ondernemers met partijen in en rond hun bedrijf:

- Ondernemers hebben het gevoel er vaak alleen voor te staan. Deze vorm van eenzaamheid creëren zij zelf: Zij vinden het moeilijk anderen te vertrouwen of 'hun kindje' toe te vertrouwen.
- Er heerst onder ondernemers angst met wie ze kunnen praten. Zij spreken bij voorkeur een bekende uit hun privékring. Dit zijn mensen die belangrijk voor hen zijn, de 'influencers' uit hun omgeving. Deze 'influencers' kunnen echter vanuit hun onderbuikgevoel verkeerde adviezen geven.
- Hoewel ondernemers veel gelijksoortige problemen hebben, wordt daar in netwerkclubs niet over gespard met elkaar.
- Indringende taal en cijfers zijn nodig om ondernemers wakker te schudden.

Bij veel faillissementen blijkt er een verkeerde keuze te zijn gemaakt terwijl er voldoende signalen waren die aangaven dat deze keuze niet de juiste was. Deze signalen werden niet opgepikt door de ondernemer maar werden wel door anderen gezien. In het algemeen geven de deelnemers aan de focusgroepbijeenkomsten aan dat het voor ondernemers belangrijk is mensen met verstand van hun 'business' in vertrouwen te nemen waarmee zij periodiek het inhoudelijke, toekomstgerichte 'goede gesprek' kunnen voeren. Als ondernemers in een eerder stadium kunnen klankborden met iemand die weet wat er speelt binnen het bedrijf en die bereid is de ondernemer een spiegel voor te houden, krijgen zij een beter beeld van hoe hun toekomst er mogelijk uit ziet.

De deelnemers aan de focusgroepbijeenkomsten noemen financiële adviseurs en accountants waarmee de ondernemer al eerder heeft samengewerkt als voor de hand liggende potentiële sparringpartners. Tussen hen en de ondernemer bestaat namelijk al een vertrouwensband. Voorwaarde voor succes is wel dat zij bedrijfskundig zijn onderlegd. De ondernemer kan daarnaast buiten zijn of haar 'comfort zone' collega-ondernemers zoeken om mee te klankborden. Dit kan

een succesvolle collega-ondernemer uit een andere branche zijn die geen directe concurrent is, maar wel verstand heeft van de business van de ondernemer. Het kan ook een ervaringsdeskundige zijn die zelf een faillissement heeft meegemaakt of die tijdig durfde toe te geven dat er iets niet goed ging en gestopt is met een deel van het bedrijf.

Een andere suggestie die is genoemd is het periodiek inhuren van een bedrijfsadviseur om mee te sparren. Er zijn echter weinig ondernemers die hun zorgen durven te delen met een vertrouwenspersoon. Als de vergelijking met de huisarts getrokken wordt, zijn er veel zorgmijders, mensen die optimistisch zijn ('Het gaat wel weer voorbij') of opzien tegen de kosten. Voor het verkrijgen van deze adviseursrol/spiegelrol speelt niet zozeer iemands maatschappelijke functie een rol als wel de vertrouwensrelatie die deze persoon met de ondernemer heeft. Het hebben van een vertrouwensrelatie is de basis voor het delen van informatie en dat is weer de basis voor het geven van een goed advies. Personeelsfluctuaties bij adviseurs, met name bij de bank, maken het moeilijk een vertrouwensband met een ondernemer op te bouwen.

In de drie focusgroepbijeenkomsten wordt nader ingegaan op de voorwaarden die nodig zijn om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Iemand die het vertrouwen van de ondernemer geniet als adviseur (trusted advisor) moet beschikken over de vaardigheden om te spiegelen, aangeven dat het eigenlijk niet goed gaat (pijn doen), om daarmee de ondernemer in beweging te krijgen. Als je een vertrouwensrelatie hebt, kun je hard zijn, en dat kan niet als je af en toe eens langskomt. Partijen als de bankier, de accountant of de adviseur ervaren het als lastig om op het goede moment het goede gesprek met de ondernemer te voeren om deze in beweging te krijgen (spiegelen). Niet iedereen heeft daarvoor de juiste vaardigheden zoals de juiste vragen stellen, het antwoord achter het antwoord ontdekken, luisteren naar wat er gezegd en niet gezegd wordt, doorpakken, verbale en non-verbale communicatie oppikken en daarop reageren. Voor een ondernemer is spiegelen lastig omdat het van hem/haar vraagt een ander te vertrouwen.

Een probleem dat het voeren van het goede gesprek in de weg staat is dat veel stakeholders alleen een functionele kijk op de onderneming hebben en integrale blik missen. Een van de in de focusgroepen genoemde oplossingen hiervoor is een ondernemer periodiek met een paar vertrouwelingen, waaronder personeelsleden in een bepaalde positie en een paar externen, kritisch naar zijn/haar bedrijf te laten kijken. Een voorbeeld dat werd genoemd is een drieluik van een ondernemer, bank en financieel adviseur/accountant/mkb-adviseur dat periodiek de thermometer in de onderneming steekt.

Opgetekend vanuit een van de focusgroepgesprekken

Stel dat de bank bij het afsluiten van een krediet de ondernemer al koppelt aan een bedrijfsadviseur die periodiek of onaangekondigd naar de cijfers kijkt, met de accountant en het personeel praat en de ondernemer adviseert op groeimogelijkheden. Als deze adviseur op 'no cure-no pay'-basis wordt beloond, heeft hij/zij er alle belang bij dat het resultaat van de onderneming stijgt en banken hebben dan minder af te schrijven leningen. Banken geven echter aan hun klanten niet te willen dwingen een externe adviseur aan te nemen.

5.2 De positie van partijen rond de ondernemer

In de focusgroepbijeenkomsten werd door de deelnemers specifiek ingegaan op de rol van banken, alternatieve financiers, accountants, financieel/bedrijfsadviseurs en medewerkers bij de bewustwording.

5.2.1 Bank

In het dagelijks beheer van de banken wordt met de grootste kredietrelaties een keer per jaar of zelfs per kwartaal een strategisch 'benen-op-tafel'-gesprek gevoerd. Banken nemen pro-actief contact op met deze relaties. De bank heeft voor deze groep relaties een op maat gemaakt dashboard en nodigt subsidieadviseurs (o.a. Innovation Quarter) en andere specialisten uit om strategisch te kijken naar de toekomst van de onderneming. Tijdens deze gesprekken komen onderwerpen aan de orde als 'waar staat de onderneming over vijf jaar?', 'wat gebeurt er met het business model?' en 'in hoeverre is de ondernemer bezig met thema's die spelen in de sector?'. In deze gesprekken is het mogelijk de een-op-een-verhouding te hebben waar competenties, verbinding en vertrouwen een rol spelen. Met deze gesprekken is het gemakkelijker vertrouwen te winnen en sparringpartner te worden.

Banken trekken zich steeds meer terug uit het segment van de kleine kredietrelaties, een segment dat voor een groot deel bestaat uit kleinere mkb-bedrijven. Hun financieringsproces wordt steeds meer gedigitaliseerd. Zo ontwikkelt een van de banken bijv. Funder, een digitaal systeem voor financieringen tot 1 miljoen waarmee een ondernemer direct kan zien hoe kansrijk een financieringsaanvraag is. De bank wil vanwege de druk op rentabiliteit niet aan iedere zakelijke relatie een bankier, een mens te koppelen. De bank kiest er daarom voor om een paar honderd, duizend klanten met een obligo² beneden een grens van Euro 1-3 miljoen in een portefeuille te laten bedienen door een groep accountmanagers. Er is wel ruimte voor een ondernemer met een klein obligo om te overleggen/sparren met een van deze accountmanagers maar de ondernemer moet dit contact zelf initiëren. Vanuit deze gezamenlijke klantportefeuille is een een-op-een-relatie, lees een vertrouwensrelatie, veel moeilijker en misschien wel niet te realiseren. Een andere partij dan de bank zal de een-op-een-rol van sparringpartner of 'huisarts' moeten vervullen. De relatie met de klant probeert de bank op te bouwen met evenementen, een andere manier om betrokken en dichtbij zijn. Banken werken verder samen met en verwijzen hun klanten door naar alternatieve financiers die vanuit hun verdienmodel de klant wel meer persoonlijke aandacht kunnen geven. Banken kiezen dus voor opschalen en het verlenen van speciale diensten aan grote klanten. De tendens in bepaalde sectoren om niet op maar af te schalen naar een groter aantal kleinere aanbieders wordt door hen nog niet als een grote bedreiging ervaren.

² De term 'obligo' staat voor de uitstaande betalingsverplichtingen die de klant heeft aan de bank.

5.2.2 Alternatieve financiers

Veel ondernemers richten zich nog steeds op de bank en vinden niet de weg naar de alternatieve financiers. Dit zijn kredietplatforms, zoals Credion en het Financieringsgilde, die kleinere kredieten verstrekken en nauwer in contact staan met de klant. Banken ontvangen via deze tussenpersonen veel financieringsaanvragen en omgekeerd spelen banken hen business toe. Deze partijen zijn eerder geneigd om aandacht te geven aan het segment kleinere bedrijven. Een voorbeeld hiervan dat tijdens de focusgroepbijeenkomsten werd genoemd, is Qredits dat kleinere kredieten faciliteert en daarbij tevens een mentor levert. Een ander voorbeeld dat werd genoemd is asset-based en trade-financiering waarbij de keten van inkoop, voorraad houden en verkoop door controle op assets (periodieke audit op locatie, monitoren voorraad) duidelijk in beeld is bij de kredietverschaffer. Hierdoor ontvangt de kredietverstrekker veel meer signalen dan bij een reguliere lening en rekening courant financiering en is er veel intensiever contact met klanten.

5.2.3 Accountant

Accountants staan dichtbij de ondernemer, hebben inzicht in de cijfers en kunnen op elk moment hun klanten bezoeken. Omdat hun eigen belang minder prominent is dan bij banken, medewerkers, klanten en leveranciers het geval is, roepen zij minder wantrouwen op bij de ondernemer waardoor informatie eerder wordt gedeeld. Het is vanuit de optiek van de accountant de taak van de ondernemer om cijfers bij te houden, te prognosticeren en vooruit te kijken. Accountants kunnen daarbij wel meekijken en bijsturen maar stellen zich daarbij bij voorbaat passief op. Zij bieden tools/instrumenten aan zodat ondernemers die hun basisboekhouding op orde hebben, zelf kunnen prognosticeren. Mkb-accountants blijven graag bij hun primaire taak: het uitvoeren van samenstelopdrachten waarbij de focus ligt op de verantwoording van de cijfers. Voor aanvullende diensten vragen zij behoorlijk hoge uurtarieven.

Er wordt in de sessies gesteld dat accountants inlevingsvermogen missen en vanuit hun aandacht voor harde cijfers te weinig luisteren naar onderbuikgevoelens (het voelen van spanning) en het oppikken van non-verbale communicatie (gezichtsuitdrukkingen). Het beschermen van de relatie met de klant zorgt er daarnaast voor dat de accountant niet erg geneigd is met de klant te spiegelen. Wanneer accountants een negatieve verklaring omtrent de continuïteit en de toekomst van de onderneming afgeven, wordt dit door ondernemers niet ervaren als een sanctie.

Omdat een accountant vooral terugkijkt, wordt gesteld dat deze minder inzicht heeft dan nodig is om een vertrouwenspersoon, trusted advisor te zijn voor de ondernemer. Aan de andere kant wordt gesteld dat de accountant vanwege het inzicht in de cijfers en het nauwe contact met de klant wel het beste zicht heeft op wat de ondernemer drijft, hoe de onderneming ervoor staat en hoe de toekomst voor het bedrijf er ongeveer uit zou moeten zien.

Accountants beschikken over de juiste contacten in de markt met andere partijen zoals banken, alternatieve financiers en MKB-doorgaan.nl. Van accountants wordt niet gevraagd dat zij alles weten, maar wel dat zij ondernemers doorverwijzen naar partijen in hun netwerk en 'het goede gesprek' met deze partijen faciliteren. Dit kan door bij een deel van hun gesprek met de

ondernemer de bankier uit te nodigen om samen mee te sparren. Het gesprek tussen de ondernemer, de accountant en de bank richt zich dan niet op financiering maar op de business. Omdat banken zich steeds meer terugtrekken uit het mkb voor wat betreft het geven van adviezen, komt er een markt vrij voor accountants om deze adviesrol over te nemen.

5.2.4 Financieel / bedrijfsadviseur

Zowel mkb-adviseurs als financiële adviseurs worden gezien als partijen die een minder prominent eigenbelang hebben in de relatie met de ondernemer en daarom de rol van sparringpartner goed kunnen vervullen. Voor het sparren wordt voorkeur gegeven aan partijen met bedrijfskundige expertise in combinatie met financiële kennis. Een adviseur met die competenties kan zowel aandacht geven aan de korte termijn, acute financiële problemen als aan de lange termijn problematiek. Financiële adviseurs worden op incidentele basis betrokken bij een onderneming om financieringen te regelen. In hoeverre zij een goede inventarisatie maken van de bedrijfsproblematiek en aan een relatie met de onderneming bouwen, is niet duidelijk.

5.2.5 Medewerkers

Wanneer hun bedrijf groeit moeten ondernemers de overstap maken van zelf hard werken naar het aansturen van hun personeel. Wat dan verandert is dat het groeiende aantal medewerkers bij de onderneming moet worden betrokken en dat er onder hen draagvlak voor beslissingen moet worden gecreëerd. De ondernemer kan de persoonlijke korte lijnen in de onderneming benutten om de medewerkers om raad te vragen en hen te laten meedenken over wat er nodig is om de onderneming goed te laten draaien.

6. Het beslismoment en de keuze voor symptoom- of oorzaakbestrijding

Een ondernemer die zich bewust is van een probleem, en de noodzaak tot veranderen onder ogen ziet kan zelf de keuze maken te veranderen of wordt geconfronteerd met keuzes van anderen. De ondernemer kan daarbij kiezen voor het bestrijden van de symptomen of de oorzaken. De visie van de deelnemers op wat er speelt bij het komen tot een besluit, wordt in dit hoofdstuk verwoord.

6.1 Keuze voor verandering

De keuze voor verandering kan gemaakt worden door een derde of door de ondernemer zelf.

6.1.1 Keuze wordt gemaakt door derden

De bank beoordeelt periodiek of de financiering aan de klant beschikbaar kan blijven en of het rentepercentage moet worden bijgesteld. Voor het signaleren van betalingsproblemen bij kleine kredietfaciliteiten baseert de bank zich op verhoogde risicosignalen. Dit zijn signalen als wegvallende omzet, omzetfluctuaties, een hoog limietgebruik, een verslechterende rating, sectoren die in een gevarenzone komen en het storneren van automatische incasso's. Door toepassing van het Payment Services Directive 2 (PSD2) heeft de bank inzicht in mutaties in de banktransacties van klanten zodat men aan de hand van betaalgedrag, ontvangstgedrag, vertragingen en het bereiken van grenzen kan monitoren wanneer het echt mis gaat. Men baseert zich dus niet op aannames op feiten vanuit big data.

Wanneer de bank signaleert dat er een probleem is met een klant, is de problematiek al vergorderd en is het voor de ondernemer aan de late kant om in te grijpen. De klant wordt dan vanuit dagelijks beheer van de bank verplaatst naar intensief beheer, een strenger regime dat in een beperkt aantal gevallen uitmondt in een doorstart maar in de meeste gevallen in de opeising van het krediet. Tabel 1 illustreert hoe de ondernemer kan reageren als deze wordt verrast door het ingrijpen van de bank.

Tabel 1 Mogelijke reactie van de ondernemer op het ingrijpen van de bank

Actie bank	Mogelijke reactie ondernemer
○ Vinger op deze zere plek leggen ○ Aangeven wat de oplossingen zijn ○ Adviseren om een turnaround-adviseur in te schakelen	○ De bank en adviseur wantrouwen ○ Terughoudendheid om informatie te delen

De bank signaleert dus een probleem en draagt oplossingen aan waaronder het inschakelen van een turnaround-adviseur wanneer de bank een doorstart nog mogelijk acht. De wantrouwende en terughoudende reactie van de ondernemer hierop valt te verklaren vanuit de angst voor negatieve gevolgen van het in vertrouwen nemen en het delen van informatie met andere partijen. In de focusgroepbijeenkomsten bleek daarnaast dat ondernemers vinden dat er voor de diensten

van een turnaround-adviseur een erg hoge vergoeding moet worden betaald terwijl zij niet altijd ervaren dat het verstrekte advies helpt en er bij hen de angst bestaat dat de bank het rapport gebruikt om verstrekkende maatregelen te nemen.

Tabel 2 illustreert de beleving van de ondernemer van de eigen acties en de te verwachten reacties van andere partijen zoals de bank, leveranciers, de belastingdienst, kredietverschaffers, concullega's en medewerkers.

Tabel 2 Beleving van de ondernemer van de eigen acties en de te verwachten reactie van andere partijen

Actie ondernemer	Verwachte reactie van andere partijen
- o In vertrouwen nemen - o Informatie delen	- o Geven alleen 'shit' terug - o Trekken stekker eruit - o Sluiten het dossier - o Pakken je bedrijf af - o Doen alleen wat hun eigenbelang dient

Denkend vanuit de beleving van de ondernemer weergegeven in tabel 2 is het voor een ondernemer moeilijk een bank te zien als 'trusted advisor'. De bank, en in het bijzonder intensief beheer, wordt door ondernemers eerder gezien als 'slager'. Vanwege de dreiging van kredietbeperking is het vanuit de optiek van de ondernemer lastig 'het eerlijke verhaal' te vertellen. Dit zorgt ervoor dat de ondernemer bepaalde informatie niet deelt of dit uitstelt. Uitdaging voor de bank is dat de specialist intensieve begeleiding wordt gezien als een partij die ondersteuning biedt en waarmee de ondernemer kan spiegelen. Banken hopen dat adviseurs en accountants die begrijpen hoe de door technologie veranderde banken werken, dit aan ondernemers zullen uitleggen. Als de keuze om in te grijpen door een andere partij dan de ondernemer wordt gemaakt, is er vaak echter nog maar weinig tijd en ruimte om de problematiek die is ontstaan op te lossen. Een klant kan overigens evengoed verrast worden door een andere crediteur die de schulden opeist, wat eveneens de opmaat kan vormen tot een faillissement.

Opgetekend vanuit een van de focusgroepgesprekken

Wanneer een ondernemer onder intensief beheer wordt geplaatst en de bank nog mogelijkheden ziet voor een doorstart, kan de ondernemer een 'turnaround'-adviseur inhuren. Stel dat een adviseur op 'no cure no pay'-basis de bedrijven die de bank vanuit intensief beheer afschrijft, probeert te redden. Dan kan het bedrijf doordraaien en verdient de adviseur zo het geld voor de bank terug. Dit zou de bank niets hoeven te kosten, lijkt het. Banken maken een andere afweging. Een dergelijk traject kost tijd, zowel van hun medewerkers als voor wat betreft doorlooptijd.

6.1.2 Keuze zelf maken

Ondernemers pakken zelf signalen van verval niet altijd op of hebben niet door dat dit signalen van verval zijn. Dit zorgt ervoor dat de keuze om te veranderen te laat wordt genomen. Om

ondernemers met de neus op de feiten te drukken en hen te triggeren/motiveren om in de spiegel te kijken, zich te realiseren dat er iets aan de hand kan zijn en te gaan praten met anderen, kunnen verschillende methoden worden ingezet. In de focusgroepbijeenkomsten werden de volgende methoden genoemd:

- Een systeem waarbij de ondernemer en meerdere partijen/belanghebbenden in en rond het bedrijf periodiek een checklist invullen die de ondernemer een spiegel voorhoudt. Deze checklist zou gecombineerd kunnen worden met een bestaande scan, zoals een Engagement Scan. Een obstakel hierbij is dat ondernemers geen zin en tijd hebben om een vragenlijst in te vullen. Omdat ondernemers de uitkomst van de checklist kunnen sturen is het van belang deze ook door anderen te laten invullen, bijvoorbeeld extern de bank of de accountant en intern de medewerkers. Er dient daarnaast te worden bepaald welke vragen worden gesteld, welke informatie naast de checklist moet worden aangeleverd, wie de checklist aanbiedt, wie de checklist invult en of het vrijblijvend is. De checklist zou de ondernemer kunnen bevragen op vragen die normaal gesproken niet worden gesteld en die zich richten op zachte factoren. Ondernemers met een open mind, die open staan voor nieuwe mogelijkheden in de markt, hebben belang bij een checklist en zullen er gebruik van maken. De vraag is of dit het geval is bij ondernemers waarbij deze open houding om te leren juist ontbreekt. Met een checklist kun je zonder persoonlijk contact niet bij de ondernemer doorprikken wat er werkelijk aan de hand is. Eigenlijk zou de ondernemer alleen gevraagd moeten worden: 'waar lig je 's avonds wakker van?' In een situatie waar er al problemen zijn, wekt een checklist wantrouwen op.
- Een servicepakket voor het mkb waarbij de ondernemer niet zelf vragen moet beantwoorden maar de antwoorden op deze vragen periodiek gepresenteerd krijgt met behulp van slimme technologie. In ontwikkeling is bijvoorbeeld een dashboard van de bank in het telebankierenmenu van de klant waarmee met rekening-courantanalyse, Artificial Intelligence (AI) en sectorgegevens vooruit wordt gekeken. Een ander voorbeeld dat tijdens de focusgroepbijeenkomsten werd genoemd is een benchmarkmethode waarmee de ondernemer tijdig en proactief branchegerelateerde informatie krijgt over zijn/haar prestaties ten opzichte van collega-bedrijven in de sector.
- Een systeem waarin de accountant, de ondernemer en de bank periodiek cijfermateriaal met elkaar delen.

6.2 Oorzaak- of symptoombestrijding

Wanneer de keuze is gemaakt om te veranderen, of deze nu is afgedwongen door een derde of door de ondernemer zelf is geïnitieerd, is de verleiding groot om niet de oorzaken maar de symptomen van de problematiek aan te pakken.

Op het moment dat er niet tijdig een keuze is gemaakt om te veranderen, ontstaat er bij de ondernemer paniek. Deze paniek zorgt ervoor dat de ondernemer niet weet wat te doen. De ondernemer durft geen beslissingen te nemen en beslissingen worden uitgesteld. Het ontbreekt

de ondernemer dan aan leiderschap. Ondernemers zijn dan laat met het inperken van of ingrijpen in de kosten.

Mkb-ers staan dicht bij hun personeel en hebben moeite met het ontslaan van medewerkers en gaan snijden in de kosten uit de weg. Het aanvragen van extra financieren lijkt dan een makkelijke weg uit de problematiek. Het verkrijgen van extra financiering is echter niet altijd het reddingsmiddel voor de ondernemer. Het bestrijdt de symptomen van de problematiek maar neemt de oorzaken van het probleem niet weg.

7. Herstructurering en het vertellen van 'het eerlijke verhaal'

Een ondernemer die zich bewust is van een probleem, ziet de noodzaak om te veranderen. Om op zoek te gaan naar de oorzaken van het probleem, heeft een ondernemer inzicht nodig in de eigen onderneming en een relatienetwerk om mee samen te werken aan de oplossing zodat 'het eerlijke verhaal' verteld kan worden aan belanghebbenden. De visie van de deelnemers op wat ondernemers belemmert en helpt om te werken aan een oplossing van hun probleem, wordt in dit hoofdstuk verwoord.

7.1. Positie van de ondernemer

Wanneer in de fase dat de onderneming geherstructureerd moet worden er inzicht in de cijfers ontbreekt, is de ondernemer niet in staat is de oorzaken van het probleem van de onderneming te doorgronden. Als in dit stadium de ondernemer geen netwerk van relaties heeft opgebouwd om hem/haar te ondersteunen lukt het de ondernemer niet een solide plan voor herstructurering op te stellen en te werken aan de oplossing. De ondernemer is dan niet in staat aan belanghebbenden 'het eerlijke verhaal' te vertellen waarin overtuigend de problematiek en de beoogde oplossing worden gepresenteerd.

7.1.1 Inzicht

Een ondernemer die al inzicht heeft in de cijfers van zijn of haar onderneming, heeft op het moment dat de keuze is gemaakt om te veranderen al overzicht en kan direct bijsturen. Indien de ondernemer in een eerder stadium al heeft nagedacht over zijn/haar toekomstvisie, 'hoe ziet men onderneming er over vijf jaar uit?', kunnen snel concrete, onderbouwde plannen worden opgesteld met een heldere strategie en liquiditeitsprognoses. Wanneer dit inzicht ontbreekt, zal dit inzicht in de cijfers er moeten komen onder stress en in tijdnood. Een ondernemer moet daarbij terugvallen op de ondersteuning van de accountant, financiële en bedrijfsadviseurs en alternatieve financiers. Wanneer de keuze om te veranderen lang is uitgesteld of de ondernemer wordt verrast door een keuze van een andere partij, laat dit de stress oplopen en starten deze ondersteunende partijen in een stresssituatie.

7.1.2 Relatie

Wanneer de keuze is gemaakt te veranderen, kan de ondernemer het probleem niet alleen oplossen maar moet hij/zij samen met zakenpartners zoeken naar een oplossing. Het is alleen mogelijk iemand als zakenpartner te zien als beide partijen elkaars belangen in het oog houden, 'je hebt de lusten van elkaar, accepteer dan ook elkaars lasten.' Voorwaarde daarbij is dat je elkaar kunt vertrouwen. Dat kan alleen als er al een goede relatie is.

De relatie met de ondernemer komt onder druk te staan wanneer de acties van de ondernemer negatieve reacties bij andere partijen oproepen. De relatie wordt versterkt wanneer de acties van de ondernemer positieve reacties van betrokkenen oproepen. In de focusgroepbijeenkomsten

werden veel voorbeelden genoemd van acties van de ondernemer en de reacties daarop van andere partijen. In tabel 3 en 4 staan voorbeelden uit de focusgroepbijeenkomsten van negatieve en positieve reacties op acties van de ondernemer vermeld van partijen als kredietverschaffers, concullega's en medewerkers. Deze tabellen helpen de ondernemer te begrijpen welke reacties hun acties kunnen oproepen.

Tabel 3 Negatieve reacties van andere partijen op actie van ondernemer

o Actie ondernemer	o Negatieve reacties van andere partijen
- o Laat of niet informeren - o Gevraagde informatie niet aanleveren - o Gedrag vertonen dat achterdocht opwekt - o Wegduiken, terugtrekken in eigen schulp - o Geen transparantie bieden naar bank en accountant - o Afspraken niet nakomen - o Geheimzinnig doen - o Smoezen, lulverhalen ophangen	- o Hakken in het zand zetten - o Tegenwerken - o Beloften niet meer geloven - o Door verhalen heen prikken - o Zelf verhalen bedenken en vertellen over de ondernemer

Tabel 4 Positieve reacties van andere partijen op acties van ondernemer

Actie ondernemer	Positieve reactie van andere partijen
- o Partners tijdig betrekken (dan is er nog tijd en ruimte om flexibel te zijn) - o Openheid geven / transparant zijn - o Goede begeleiding zoeken om de oorzaak te achterhalen (gaat het hier om een bestaansrechtissue of is het een incident?, aantonen dat je onderneming en het verdienmodel levensvatbaar is) - o Afspraken nakomen - o Laten zien dat de positie van de ander wordt bewaakt (bijv. de bank wil haar geld terug, want zij is geen filantropische instelling) - o Bieden van perspectief op een win-winsituatie (bijv. relatie bestendigen, samenwerken, regeling treffen) - o Komen met een plan met visie en milestones (aan welke knoppen gaan we draaien, wat is het effect op de EBITDA en kosten?)	- o Als je er vroeg bij bent, is altijd het goede gesprek mogelijk (samen inzichtelijk maken van de cijfers, de markt, doelen, forecast, in welke scenario's er te denken valt) - o Hulp geven (bijv. financiering oprekken) - o Bereidheid om heel ver met je mee te gaan en een doorstart mogelijk te maken

7.2 De positie van partijen rond de ondernemer

In de focusgroepbijeenkomsten werd door de deelnemers specifiek ingegaan op de rol van banken, alternatieve financiers, accountants, financieel/bedrijfsadviseurs en medewerkers bij de herstructurering.

7.2.1 Bank

Op het moment dat de bank een onderneming onder intensief beheer plaatst, worden kredietfaciliteiten beperkt. De bank stuurt de klant en betrokken adviseurs aan op het aanleveren van de juiste krediet-technisch, compliance en Know-Your-Customer (KYC) informatie. De bank

verlangt van de ondernemer 'het eerlijke verhaal' waarin de huidige status van het bedrijf, de korte termijn risico's, het herstructureringsplan, de cijfermatige impact daarvan op de onderneming en de echte vraag van de ondernemer aan de bank duidelijk wordt verwoord. Wanneer 'het eerlijke verhaal' ontbreekt, wordt het plan afgewezen. Het opstellen van dit plan vergt een goede voorbereiding door de ondernemer met een adviseur. Wanneer het plan wordt geaccepteerd, mag de ondernemer van de bank verlangen hierover transparant te zijn naar leveranciers om te zorgen dat een doorstart mogelijk wordt.

Voor de bank geldt dat het huidige verdienmodel een persoonlijke relatie met een bankmedewerker belemmert en dat overplaatsing naar intensief beheer betekent dat de ondernemer een nieuw contact moet opbouwen. Om deze relatie op te bouwen is belangrijk om juist als het slecht gaat met een onderneming te zorgen voor goede informatievoorziening en transparantie te geven als die wordt gevraagd. Wanneer er nog tijd en ruimte is om de problematiek van de onderneming op te lossen, is het wenselijk de angst bij de ondernemer weg te nemen dat door de bank 'de stekker eruit wordt getrokken'. Banken geven aan dat het niet zo gevaarlijk is naar de bank te stappen als het minder gaat, als je maar een goed plan hebt. Voor de bank is het van belang dat de ondernemer transparant is en dat duidelijk is dat deze ook rekening houdt met de belangen van de bank. De bank wil 'het eerlijke verhaal' horen waarmee de bank bedoelt dat er een realistisch plan is voor een doorstart (het verhaal) dat de ondernemer goed en transparant heeft onderbouwd (eerlijk) en dat duidelijk maakt hoe de ondernemer in beweging gaat komen. De bank wil dat haar positie wordt bewaakt en wil zien waar de ondernemer een win-win-situatie ziet, bijvoorbeeld een betalingsvoorstel of een andere manier om de bank tegemoet te komen.

7.2.2 Alternatieve financiers

Alternatieve financiers kunnen optreden als financieringspartner door voor de ondernemer proactief het leveranciersmanagement rond financiering te faciliteren. Dit kan wanneer de alternatieve financier naast de bankfinanciering verstand heeft van subsidies en andere financieringsopties en beschikt over business case-informatie die voorbij het financieren gaat. Alternatieve financiers op het gebied van asset en trade financiering beschikken over deze business-case informatie vanwege 'deep dive' audits die zij uitvoeren op de assets. Deze audits maken duidelijk op welk segment van de voorraad de beste marges/prestaties worden behaald.

7.2.3 Accountant

De accountant kan de ondernemer ondersteunen bij het vertellen van 'het eerlijke verhaal' naar belanghebbenden door bij het ontwerpen van een herstructureringsplan blijvend de nadruk te leggen op het ingrijpen in de kosten, zeker wanneer de ondernemer een nieuwe financiering wil afsluiten. De accountant kan gegevens aandragen, maar heeft geen direct belang in het bedrijf en kan niet 'op de stoel van de ondernemer zitten'. De accountant adviseert en de ondernemer beslist of hij/zij dit advies opvolgt. Als een ondernemer in zwaar weer zit, kan dit er juist voor zorgen dat de ondernemer niet open staat voor adviezen. De accountant kan met instemming van de

ondernemer transparantie verlenen naar externe belanghebbenden over de financiële status van een onderneming.

7.2.4 Financieel / bedrijfsadviseur

De afdeling intensief beheer van banken werkt samen met een aantal adviesbureaus die de onderneming kan inhuren bij het schrijven van een herstructureringsplan. In dit stadium heeft een ondernemer behoefte aan een generalistische adviseur die analyseert wat het probleem is achter de financiële symptomen die de bank signaleert en vervolgens adviseurs met specialistische kennis om voor dit probleem een oplossing te bedenken. Na deze inventarisatie van de generalist en de uitwerking door een specialist kan de ondernemer een plan schrijven en daarmee naar de bank gaan. Een externe adviseur die informatie ophaalt uit de organisatie kan als intermediair een dempende rol vervullen zodat medewerkers niet teveel informatie krijgen.

7.2.5 Medewerkers

Ondernemers staan in het algemeen niet open voor het delen van informatie met of het krijgen van informatie van medewerkers. Uitzonderingen zijn ondernemers die zich kwetsbaar durven opstellen en daarmee waardevolle informatie van medewerkers krijgen om de oorzaken van problemen te ontdekken en met hen samen te komen tot oplossingen. Bedrijfskritische momenten zijn strategisch van aard en kunnen niet altijd met medewerkers worden besproken. Met de boekhouder en het management team, die wel alles zouden moeten weten, kan de ondernemer bespreken wat wel en niet met medewerkers kan worden gecommuniceerd. Het delen van slecht nieuws met medewerkers kan het vertrouwen van medewerkers in de ondernemer of de onderneming ondermijnen. Bij ondernemers leeft de angst dat goede medewerkers vertrekken of dat concurrenten personeel van hen afpikken (lijkenpikkerij). In plaats van te wachten tot zij door een faillissement worden overvallen op een moment dat dat hen niet goed uitkomt, kiezen medewerkers het moment van vertrek liever zelf. Via medewerkers kan verder informatie naar buiten lekken die de situatie van de onderneming kan verslechteren, waardoor bijvoorbeeld leveranciers niet meer gaan leveren of klanten weglopen.

De manier waarop de ondernemer slecht nieuws deelt met medewerkers is van belang. Expliciet met medewerkers delen dat het heel slecht gaat, 'we stevenen af op een faillissement', wordt afgeraden. In plaats daarvan kan de ondernemer zijn zorgen delen en medewerkers vragen hun visie daarop te geven: 'Het gaat allemaal wat minder, ik zie dit en dat, zien jullie dat ook?' Medewerkers kunnen dan vervolgens input geven over het probleem, de oorzaken en de oplossingen tijdens reguliere en speciale sessies, zoals weekstartmomenten en herstructureringsbijeenkomsten.

8. Discussie, conclusie en praktische handreikingen

8.1. Discussie

Aan de hand van de focusgroepbijeenkomsten kan het volgende beeld worden geschetst van de problematiek van ondernemingen uit de doelgroep van mkb-bedrijven met 10-50 medewerkers die in zwaar belanden en die uiteindelijk failliet gaan.

Een ondernemer die risico loopt op zwaar weer is geneigd dit zelf te proberen op te lossen en is niet geneigd anderen hierover in vertrouwen te nemen. Een ondernemer in de doelgroep met 10-50 medewerkers mist veelal cijfermatig inzicht in het eigen bedrijf en onderkent daarom zelf de echte problematiek niet. Door gebrek aan cijfermatig inzicht is het voor een ondernemer ook niet mogelijk daarover transparant te zijn naar anderen. Door gebrek aan vertrouwensrelaties plaatst de ondernemer zich in een isolement.

Partijen rond de onderneming met 10-50 medewerkers staan op afstand door eigen keuze (banken), door uit eigen wil de reikwijdte van hun bemoeienis met de onderneming te beperken (accountants) of doordat zij niet om advies gevraagd worden door de ondernemer (adviseurs/medewerkers). Een uitzondering zijn alternatieve financiers die hun cijfermatig inzicht in de onderneming combineren met een sterkere band met de ondernemer.

Het regelmatig voeren van het 'goede gesprek' tussen de ondernemer en een sparringpartner is noodzakelijk om problemen vroegtijdig te signaleren en de ondernemer ervan te overtuigen dat ingrijpen noodzakelijk is. Voor dit 'goede gesprek' is zowel inzicht in cijfers als een goede relatie met een persoon met kennis of ervaring noodzakelijk. Dit kan een tweegesprek zijn maar ook een 'drieluik' is mogelijk waarbij een vertrouwenspersoon een extra specialist uitnodigt. Alle belanghebbenden kunnen bij een dergelijk gesprek betrokken worden waarbij zeker de rol van de eigen medewerkers niet moet worden onderschat. Cruciaal is dat de ondernemer ervan overtuigd moet zijn dat hij of zij deze personen kan vertrouwen.

Het opbouwen van een band met deze belanghebbenden in goede tijden bepaalt ook of de ondernemer in tijden van nood op hen kan terugvallen. Hetzelfde geldt voor het opbouwen van een managementinformatiesysteem. Met een goed relatienetwerk en de juiste managementinformatie kan de ondernemer problemen niet alleen sneller signaleren maar ook sneller een onderbouwd herstructureringsplan voorleggen aan financiers wanneer dit nodig is. Voor financiers is het belangrijk dat ondernemers het 'eerlijke verhaal' vertellen wat betekent dat zij transparant zijn, het belang van de financier bewaken en een goede onderbouwing leveren voor herstructureringsplannen.

Door deelnemers werden de termen 'het goede gesprek' en 'het eerlijke verhaal' opvallend vaak gebruikt. De term 'het goede gesprek' werd gebruikt in het kader van de bewustwording van de problematiek en 'het eerlijke verhaal' in het kader van de herstructurering, het oplossen van de

problematiek. De termen 'het gesprek' en 'het verhaal' onderstrepen het belang van communicatie met vertrouwensrelaties bij het signaleren van en het ingrijpen bij problemen. Aan de termen 'goed' en 'eerlijk' gaven de deelnemers tijdens de focusgroepbijeenkomsten een specifieke lading die hieronder wordt toegelicht.

Het 'goede gesprek' wordt door de deelnemers beschreven met termen als 'spiegelen' en 'pijn doen'. Dit impliceert dat het gesprek pas als 'goed' wordt ervaren wanneer de vertrouwensrelatie van de ondernemer hem of haar iets laat zien dat deze persoon zelf niet kan of wil zien. Dit spiegelen kan pijnlijk zijn en kan voor de ondernemer en de vertrouwensrelatie allebei spanning opleveren. In dit verband is ook de term 'transparantie' van betekenis. Van beide gesprekspartners wordt eerlijkheid verwacht naar elkaar toe maar er dient ook duidelijkheid te zijn over de stand van zaken van de onderneming. Zonder inzicht in cijfers en de bedrijfsvoering kan het gesprek ook nooit 'goed' zijn.

Het 'eerlijke verhaal' werd door ondernemers en banken verschillend geïnterpreteerd. Ondernemers gaven aan dat zij bestraft worden voor het vertellen van het 'eerlijke verhaal'. Ondernemers interpreteren 'het eerlijke verhaal' als het open en eerlijk delen van informatie over de slechte staat van de onderneming in de hoop hulp van andere partijen te ontvangen. Zij ervaren dat partijen rond de ondernemer na het horen van 'het eerlijke verhaal' kiezen voor hun eigenbelang en de ondernemer in de steek laten. Banken gaven aan dat zij 'het eerlijke verhaal' van de ondernemer willen horen maar de betekenis die zij daaraan toekennen verschilt wezenlijk van de betekenis die ondernemers aan de term toekennen. 'Het eerlijke verhaal' van de ondernemer staat volgens de bank voor een open houding van een ondernemer naar de bank waarbij deze het belang van de bank in het oog houdt, de ondernemer transparant is over de werkelijke situatie van de onderneming en dit combineert met een helder en goed onderbouwd plan om deze te herstructureren. De term 'eerlijk' staat voor de bank voor meer dan transparantie, het staat ook voor 'eerlijk' zaken doen met elkaar. De term 'verhaal' staat voor de bank niet alleen voor een feitelijke weergave van de slechte situatie van de onderneming maar ook voor het vertellen van een overtuigend 'verhaal' of plan om de onderneming uit de problemen te halen.

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten werden cijfermatig inzicht in de onderneming en het opbouwen en onderhouden van vertrouwensrelaties genoemd als voorwaarden die noodzakelijk zijn om 'het goede gesprek' te voeren 'het eerlijke verhaal' te vertellen. Zonder cijfermatig inzicht is het voor de ondernemer en de vertrouwensrelaties niet duidelijk wat de oorzaken zijn van de problemen van de onderneming en aan welke knoppen moet worden gedraaid om tot een oplossing te komen. Zonder een vertrouwensrelatie durft een ondernemer geen informatie vrij te geven en zal deze zich niet kwetsbaar kunnen opstellen ten opzichte van een sparringpartner.

8.2. Conclusie

De centrale vraag in de tweede fase van het 3SV-onderzoek was hoe de problematiek die uiteindelijk leidt tot een faillissement tijdig kan worden gesignaleerd en door wie en hoe er dient te worden ingegrepen.

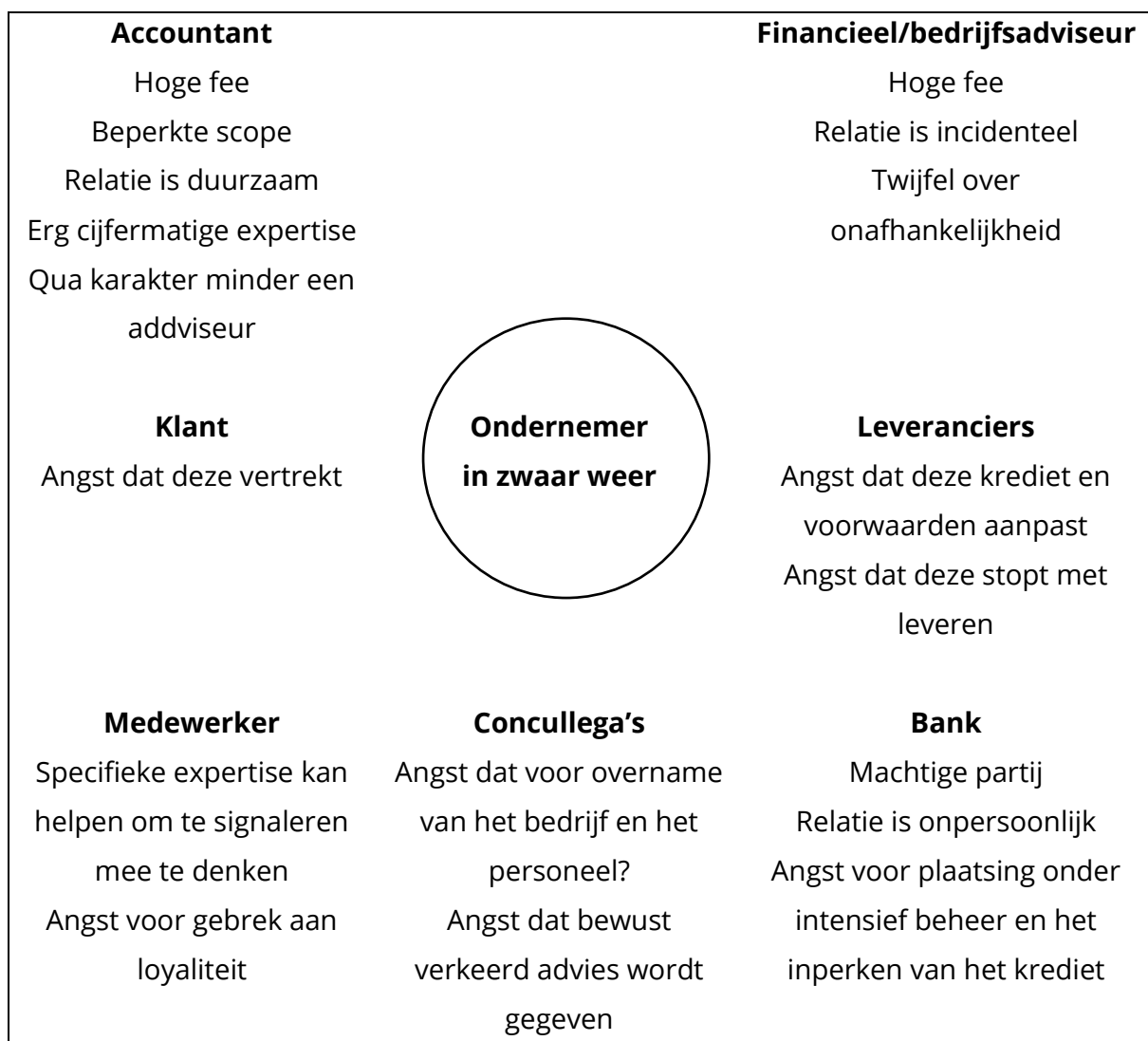
Zowel tijdige signalering en succesvol ingrijpen zijn gebaat bij goed inzicht in de cijfers en de bedrijfsvoering en een netwerk van vertrouwensrelaties om mee te sparren en de oorzaken van de problematiek bloot te leggen. Van de ondernemer wordt verwacht dat hij beschikt over de juiste managementinformatie, periodiek spiegelt met een of meerdere sparringpartners en een netwerk van vertrouwensrelatie opbouwt en onderhoudt. Dit stelt de ondernemer in staat om bij problemen de oorzaken te bestrijden in plaats van de symptomen.

8.3 Praktische handreikingen voor ondernemers

Het 3SV-onderzoek leverde de volgende praktische handreikingen op voor ondernemers:

1. Zoek een sparringpartner met een bedrijfskundige en financiële expertise.
2. Ga periodiek met deze sparringpartner het 'goede gesprek' aan over je blinde vlekken en de toekomst van je onderneming.
3. Als de spiegel die een sparringpartner jou voorhoudt je niet bevalt en het gesprek pijn doet, stel je dan open om te leren.
4. Zorg zelf dat je financieel inzicht krijgt in je onderneming en vraag de externe accountant en financieel adviseur om advies en ondersteuning waar nodig (bijv. op het gebied van dashboards en het kiezen van kernprestatieindicatoren).
5. Investeer in goede managementinformatie. Neem een controller in dienst die jou financieel advies kan geven.
6. Wees transparant naar je personeel zonder paniek te zaaien en vraag hoe zij dingen zien en wat hun ideeën zijn.
7. Laat belanghebbenden zien dat je ook hun belang in het oog houdt. Dat bepaalt of zij je zullen vertrouwen.
8. Realiseer je dat jouw actie een reactie oproept. Voorkom negatieve reacties door goed te overwegen welke actie je onderneemt.
9. Pas op voor de neiging om onder stress over te gaan tot symptoombestrijding. Zoek naar de oorzaak van je problemen en bedenk met hulp van relaties een oplossing.
10. Financiers zullen alleen een doorstart faciliteren wanneer je het 'eerlijke verhaal' vertelt wat in hun optiek staat voor het overleggen van een goed onderbouwd en transparant herstructureringsplan.
11. In goede tijden investeren in cijfermatig inzicht en vertrouwensrelaties bepaalt of je slechte tijden voorkomt of deze overleeft. Investeer tijd in het tijdig signaleren van problemen. Tijd is eindig. Door laat problemen te signaleren wordt de tijd beschikbaar om in te grijpen minder. Met het verstrijken van tijd wordt de bewegingsruimte voor jou als ondernemer minder en wordt de stress groter. Uitstellen leidt uiteindelijk tot tijdnood.

Bijlage 1 Krachtenveld tussen ondernemer en belanghebbenden



Figuur 2 Het krachtenveld tussen de ondernemer in zwaar weer en belanghebbenden