Handreiking Symptomen bij Faillissementen

Signaleer Snel Symptomen & Voorkom Verder Verval (3SV)

Rotterdam, oktober 2020

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door financiering van Regieorgaan SIA

Projectnummer: KIEM.VRIJ.04.135

Consortiumpartners:

Hogeschool Rotterdam · Hogeschool van Amsterdam · Van Meeteren Advies · Risicare risicomanagement · Steens & Partners Accountants en Adviseurs

Handreiking Symptomen bij 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 Dorresteijn – Risicare

Sylvia van Meeteren – Van Meeteren Advies

Gefinancierd door

Regieorgaan SIA

Rotterdam, oktober 2020

CC BY NC SA

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 Lisheng Chang via Unsplash

Inhoud

1. Inleiding 4

2. Vroegsignaleren 5

3. Het ecosysteem rondom de ondernemer 7

4. Methodologie van het onderzoek 8

5. Stellingen 10

5.1. Stelling 1: “Noem vijf voorbeelden van de eerste/vroege symptomen van faillissement.” 10

Analyse Stelling 1 12

5.2. Stelling 2: “Binnen mkb-bedrijven wordt te weinig gesproken over het vroeg signaleren van een faillissement.” 13

Analyse stelling 2 15

5.3. Stelling 3: “De groep bedrijven waar het gesprek in de focusgroepsbijeenkomst zich op richt, 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.” 17

Analyse stelling 3 19

5.4. Stelling 4: “Medewerkers kunnen signalen van een aankomend faillissement oppikken.“. 20

Analyse stelling 4 22

5.5. Stelling 5: “Als we zoeken naar vroege signalen voor het optreden van faillissement moeten we alleen naar harde financiële cijfers kijken.” 23

Analyse stelling 5 24

5.6 Stelling 6: “Om faillissement vroeg te signaleren moet je aandacht geven aan het onderbuikgevoel dat het niet goed gaat met een bedrijf.” 25

Analyse stelling 6 26

6. Gespreksvragen 27

6.1. Gespreksvraag 1: “Wat zijn jullie ervaringen met vroege signalering van zwaar weer binnen jullie bedrijf/mkb-bedrijven?” 27

Analyse van gespreksvraag 1 29

6.2. Gespreksvraag 2: “Wat zijn jullie ervaringen met tijdige ondersteuning in zwaar weer met jullie bedrijf/mkb-bedrijven?” 30

Analyse van gespreksvraag 2 32

6.3. Gesprekvraag 3: “Welke behoeften bestaan er vanuit jullie aan vroege signalering voor mkb’ers in zwaar weer?” 33

Analyse van gespreksvraag 3 35

6.4. Gesprekvraag 4: “Welke behoeften bestaan er vanuit jullie aan tijdige ondersteuning voor mkb’ers in zwaar weer?” 36

Analyse van gespreksvraag 4 36

6.5. Gespreksvraag 5: “Welke partijen/typen deskundigheid zijn nodig om een systeem rond het ondersteunen van mkb’ers in zwaar weer met 10-50 medewerkers op te starten?” 37

Analyse van gespreksvraag 5 39

7. Conclusie en discussie 40

7.1. De ondernemer 40

7.2. De rol van de bank, financieel adviseur en de accountant 40

7.3. De rol van de medewerkers 41

Referenties 42

Bijlagen I

Bijlage I bij stelling 1 “Noem vijf voorbeelden van de eerste/vroege symptomen van faillissement.” Categorisering van symptomen: I

Bijlage II bij stelling 2 “Binnen mkb-bedrijven wordt te weinig gesproken over het vroeg signaleren van een faillissement.” III

Bijlage III bij stelling 3 “De groep bedrijven waar het gesprek in de focusgroepsbijeenkomst zich op richt, 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.” IV

Bijlage IV bij stelling 4 “Medewerkers kunnen signalen van een aankomend faillissement oppikken.“ V

Bijlage V bij stelling 5 “Als we zoeken naar vroege signalen voor het optreden van faillissement moeten we alleen naar harde financiële cijfers kijken.” VI

Bijlage VI bij stelling 6 “Om faillissement vroeg te signaleren moet je aandacht geven aan het onderbuikgevoel dat het niet goed gaat met een bedrijf.” VII

1. Inleiding

Mkb-ondernemers in zwaar weer zoeken te laat hulp (Martens & Alvarado-Valenzuela, 2019). Hierdoor gaat het verval van hun onderneming sneller, krijgt de maatschappij te maken met de kosten hiervan (Martens & Alvarado-Valenzuela, 2019) en gaat veel innovatiekracht in het mkb verloren (Haan de, 2007; Stam, Groenewegen, & Wakkee, 2011). Dit geldt met name voor ondernemingen met 10 tot 50 medewerkers die net de startersfase voorbij zijn. In het project 'Signaleer snel symptomen & voorkom verder verval (3SV)' wordt door middel van focusgroepsbijeenkomsten verkend hoe deze mkb-bedrijven zelf vroegtijdig hun continuïteitsproblemen kunnen signaleren en daarop vroegtijdig kunnen reageren.

Vernieuwend in dit project is de focus op bedrijven die de startersfase voorbij zijn, met 10 tot 50 medewerkers, het vroegtijdig identificeren van de symptomen van hun bedrijfsfalen en de rol die hun medewerkers kunnen spelen in de vroege signalering van deze symptomen.

Voor het verkrijgen van data hebben verschillende online-focusgroepsbijeenkomsten plaatsgevonden, telkens met verschillende deelnemersgroepen en met verschillende expertises. De verschillende cohorten in dit onderzoek zijn: accountants, mkb-adviseurs, ondernemers die een faillissement hebben doorgemaakt, medewerkers die gewerkt hebben bij een gefailleerd bedrijf en bankiers. De vijf verschillende cohorten hebben ieder apart van elkaar gereageerd op zes stellingen en vijf gespreksvragen beantwoord. De deelnemers hebben voorafgaand aan de bijeenkomst individueel schriftelijk gereageerd op deze stellingen en vervolgens zijn hun reacties hierop tijdens de bijeenkomst besproken. De gespreksvragen zijn enkel besproken tijdens de focusgroepsbijeenkomsten. 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 wordt uitgelegd wat wordt verstaan onder vroegsignalering en wat er vanuit de literatuur over dit onderwerp bekend is. Daarna wordt ingegaan op het ecosysteem rondom de ondernemer en dan met name die partijen die in dit onderzoek een rol hebben gespeeld. Vervolgens wordt de gebruikte onderzoeksmethodologie besproken en worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Deze zijn per stelling/gespreksvraag gerubriceerd en de antwoorden van alle partijen zijn op die manier geclusterd. In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de overall conclusies.

2. Vroegsignaleren

Er zijn verschillende manieren om het stadium van verval te identificeren (Frére, Zureck, & Bensch, 2016). Het begint bij een *strategic crisis* en daarna loopt het via *earnings crisis*, *liquidity crisis* tot een faillissement. Strategische crises verwijzen naar situaties waarin een bedrijf het potentieel op succes verliest, wat leidt tot concurrentienadelen als gevolg van een gebrek aan strategische focus, gebrek aan innovatie of slecht management. Bij een winstcrisis is de situatie ontstaan waarin de inkomstenstromen verslechteren, resulterend in een vermindering van de kredietwaardigheid of toenemende schulden, ook al zou het bedrijf misschien nog in staat zijn te reorganiseren en de crisis te boven te komen. Tijdens een liquiditeitscrisis is een onderneming overgeschakeld naar een situatie waarin een acuut tekort aan liquide middelen de actiemogelijkheden beperkt. De staat van faillissement - of insolventie - betekent ten slotte dat het bedrijf niet langer de liquiditeitscrisis kan overwinnen en moet worden beëindigd om de schulden te betalen.

Welke (vroeg)signalen worden afgegeven is afhankelijk van welk type verval er speelt. Op tijd ingrijpen is noodzakelijk om de kosten te reduceren en van het verval te herstellen (Martens & Alvarado-Valenzuela, 2019). Het kan zijn dat er sprake is van mislukken en fouten aan het begin van een faalverhaal (Cardon, Stevens, & Potter, 2011) . Deze mislukkingen komen van binnen het bedrijf, maar ook van externe situaties: *internally and externally induced failures* (Zacharakis, Meyer, & DeCastro, 1999). Om verval te voorkomen is het nodig vroege signalen te identificeren. Bijvoorbeeld ziekte van de ondernemer kan leiden tot een gebrek aan tijd om een bedrijf te runnen en kan als symptoom van verval geïdentificeerd worden. In een ander geval, een groot verloop onder medewerkers binnen een bedrijf kan een van de signalen zijn van een gebrek aan *human resources* beleid of goed management.

Met de volgende lijst van signalen kan verval binnen een bedrijf worden geïdentificeerd (Alonso Méndez, Carballo Martín, & Sanguino Bello, 2017):

- schuldenlast;
- de leeftijd van de onderneming;
- hoe lang er al sprake is van insolventie;
- de rechtsvorm van de onderneming;
- het type management.

In een ander onderzoek over verval, binnen het project *Early Warning Europe*, worden drie niveaus onderscheiden:

- ***'Hysterical'***: wanneer de ondernemer voor een probleem staat dat gemakkelijk kan worden opgelost, maar waarop overdreven wordt gereageerd. Een voorbeeld is de eenmalige fiscale boete. In dat stadium is alleen een *EHBO-doos* nodig waarbij een adviseur een diagnose stelt en de juiste administratieve of juridische oplossing geeft om het probleem op te lossen.

- ***'Hospital':*** de adviseurs stellen een diagnose en identificeren vroege waarschuwingssignalen die kunnen leiden tot een crisis of kunnen laten zien of een bedrijf al midden in een crisis is. In deze fase kunnen gespecialiseerde adviseurs of mentoren ervaringen delen en tips geven om de crisis te boven te komen en samen te werken aan een oplossing.
- ***'Hospice':*** om de faalkosten te verlagen. Sommige bedrijven kunnen hulp vragen als het te laat is; de acties zijn erop gericht de persoonlijke situatie van de ondernemers te herstellen en de schade en gevolgen van insolventie zoveel mogelijk te beperken. Snel beslissingen nemen om verder verlies te voorkomen, is de sleutel, en het vinden van juridische en administratieve oplossingen om het proces van insolventie te doorlopen.

3. Het ecosysteem rondom de ondernemer

Het aantal ondernemers in Nederland groeit gestaag (CBS, 2016). Ondernemerschap "is tegenwoordig voor steeds meer mensen een bron van inspiratie, soms een bevrijding, en zeker de motor van de economie" (Wennekers, Meijaard, Vroonhof, & Bosma, 2005). Ondernemerschap is te vertalen als business venturing en "heeft betrekking op de bedrijfseconomische aspecten en processen van kansen zien, evalueren en implementeren bij de start of verder ontwikkeling van een bedrijf" (Nandram, 2011). Toch zijn niet alle ondernemers even succesvol. Het jaarlijkse aantal faillissementen is groot (CBS, 2020) en in die cijfers zijn de bedrijven die ernstige tegenslagen hebben gehad niet meegenomen.

Rondom de ondernemer is een aantal partijen waar te nemen die mogelijk een rol kunnen spelen bij vroegsignalering en daarmee het mogelijk voorkomen van ernstige problemen. We doelen hiermee op:

- Banken: de ondernemer heeft, zeker in geval van een stevige financiering of mogelijk betalingsvraagstukken, regelmatig te maken met de bank.
- Mkb-adviseurs: er is niet één definitie te geven van een mkb-adviseur. Vaak wordt deze ingeschakeld als er financiële vraagstukken (Rauwerda, Abid, Van Teeffelen, & De Graaf, 2018) zijn of wanneer de ondernemer wil nadenken over de toekomst van de onderneming. Ook wanneer overname aan de orde is, kan gedacht worden aan specialisten op dat terrein.
- Accountants en financieel adviseurs: Een Nederlandse ondernemer schakelt om verschillende redenen een financieel adviseur in. Dat kan omdat hij/zij behoefte heeft aan een deskundige partner op het gebied van financiën of omdat er sprake is van een wettelijke verplichting. Dit laatste is het geval wanneer de rechtspersoon (zoals een bv) volgens titel 9 van het Burgerlijk Wetboek 2 verplicht is tot het opmaken en openbaar maken van de jaarrekening en afhankelijk van de omvang van de onderneming verplicht is tot een controle van de jaarrekening. De uitvoering van een (wettelijke) accountantscontrole en het afgeven van een accountantsverklaring is voorbehouden aan een accountant (De Bos-Van Birgelen, D. I., 2020).

Naast externe adviseurs die door de ondernemer ingeschakeld kunnen of moeten worden, is er een andere groep om ondernemers heen die vaak ook zien of kunnen zien wat er in een onderneming gebeurt: de medewerkers. Zij zijn een belangrijk onderdeel van het ecosysteem van de ondernemer.

4. Methodologie van het onderzoek

Het 3SV-onderzoek maakt gebruik van focusgroepen om kwalitatief data te verzamelen. Focusgroepen stellen verschillende key-partijen in staat hun meningen te uiten en met elkaar in discussie te gaan rondom een bepaald thema. De hele methodologie van het onderzoek is gebouwd op de concepten van actieonderzoek. Dit is een systematische benadering gericht op "het bestuderen, opnieuw in kaart brengen en reconstrueren van sociale praktijken" (Kemmis, McTaggart, Denzin, & Lincoln, 2005, p.277) waarbij de praktijkpartners een cruciale rol hebben als co-creators:

- Aan de hand van uitkomsten van verschillende paneldiscussies (gehouden aan online-discussietafels) helpen de praktijkpartners de onderzoekers met het interpreteren van de onderzoeksbevindingen en het vertalen van deze interpretaties naar concrete resultaten.
- Waar het gaat om evaluatie van de handreiking, wordt een bottom-upbenadering gebruikt; in navolging van eerdere studies naar professionaliseringspraktijken (Mather, Gale, & Cummings, 2017; Noordegraaf, Van der Steen, & Van Twist, 2014; Van der Steen, M. A. & Van Twist, M. J. W., 2013) hebben de praktijkpartners in samenspraak met de onderzoekers inzicht proberen te verwerven in de werking van een bruikbare handreiking.
- Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek, wordt samen met de praktijkpartners, een vervolgprojectvoorstel geschreven om vroege signaleren beter te kunnen identificeren en maatregelen voor het op tijd ingrijpen te formuleren. Het is belangrijk dat het vervolg van het onderzoek in de praktijk goed kan worden gebruikt.

In dit onderzoek wordt deskresearch gecombineerd met focusgroepen, enerzijds als aanvulling op elkaar en anderzijds als basis voor triangulatie om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te verbeteren (Yin, 2017). Om de betrouwbaarheid en overdraagbaarheid van de onderzoeksuitkomsten te vergroten en de co-creatie door praktijkpartners te faciliteren werden conceptversies gedeeld en in bijeenkomsten besproken.

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

De online-focusgroepsbijeenkomsten zijn per cohort georganiseerd. De focusgroepsbijeenkomsten duurden per cohort 90 minuten. Bij de focusgroepsbijeenkomsten zijn de deelnemers begeleid door een gespreksleider en sidekick. De audio-opnames van de online-focusgroepsbijeenkomsten zijn getranscribeerd en deze transcripties zijn vervolgens samengevat en geanalyseerd.

In de tabel met symptomen (zie bijlage I) worden alle naar aanleiding van stelling 1 vooraf ingevulde symptomen en de tijdens de focusgroepsbijeenkomst besproken symptomen vermeld. De lijst met symptomen staat in de linkerkolom van deze tabel. Wanneer een symptoom is genoemd door een of

meerdere deelnemers wordt dit aangegeven met een ‘X’ in de kolom van zijn/haar cohort. In de tabellen voor de stellingen twee tot en met zes (zie bijlagen II t/m VI) staan de uitspraken van de deelnemers eveneens in de linkerkolom. Wanneer een uitspraak is genoemd door een of meerdere deelnemers wordt een ‘X’ vermeld in de kolom van zijn/haar cohort.

Wanneer in de tekst wordt gesproken over de visie van een bepaald cohort deelnemers, dient de lezer zich te realiseren dat de gepresenteerde stellingnames zijn gebaseerd op uitlatingen van individuen uit het cohort en dat deze niet generiek voor alle deelnemers aan het gesprek gelden, laat staan voor de populatie waartoe zij behoren.

5. Stellingen

De visie van deelnemers aan de focusgroepsessies is allereerst opgehaald met behulp van stellingen. Per stelling zijn in dit hoofdstuk de uitspraken uit de diverse focusgroepgesprekken samengevat en geanalyseerd. In de bijlagen is per stelling een overzicht weergegeven van de reacties die door de diverse cohorten op deze stellingen zijn gegeven.

5.1. Stelling 1: "Noem vijf voorbeelden van de eerste/vroege symptomen van faillissement."

Accountants

Cijfers in de jaarrekening en de bespreking daarvan leveren een accountant vrij late signalen op. Deze cijfers worden pas achteraf besproken met de klant en lopen achter op de huidige situatie. Wanneer de accountant de jaarrekening controleert, heeft hij/zij veel contact met medewerkers en is hij/zij regelmatig aanwezig op de locatie van de klant. Dat biedt kansen om signalen binnen het bedrijf van de klant op te vangen. In tegenstelling tot controleopdrachten is dit bij samenstelopdrachten minder het geval. Samenstelopdrachten worden vaker op het eigen kantoor van de accountant uitgevoerd in plaats van op locatie bij de klant.

Een accountant kan symptomen dat het niet goed gaat opvangen door het stellen van de juiste vragen, maar dat laatste blijft lastig. De accountant kan aan de ondernemer de vraag stellen: "Waar krijg je buikpijn van?" of "Waar lig je wakker?" Op deze manier kan de accountant aan de ondernemer duidelijk maken dat er ingegrepen moet worden.

Accountants denken dat er door ondernemers te laat wordt ingegrepen bij verval. Dit nemen zij voornamelijk waar bij familiebedrijven, omdat de ondernemer daar een groter *commitment* heeft richting het personeel, dat vaak familie is. De accountant kan een ondernemer van een familiebedrijf helpen na te denken over de consequenties van het niet (of niet tijdig) ingrijpen. Bij familiebedrijven wordt vaak doorgetobd met privégeld. Door momenten van gebrek aan loyaliteit en flexibiliteit van familie en personeel uit het verleden naar boven te brengen, kan de accountant de ondernemer laten beseffen wat het kost als het bedrijf zo blijft doorgaan.

Mkb-adviseurs

Van belang voor ondernemers is om een faillissement zo vroeg mogelijk te signaleren. Kanttekening daarbij is dat zonder buffer en flexibiliteit van de onderneming een minimaal verval al tot faillissement kan leiden. Bij snelgroeiende bedrijven groeit de organisatie niet mee waardoor zij zonder controller geen goed financieel inzicht krijgen. Deze bedrijven weten niet welke financiering bij hen past en hebben vervolgens niet het juiste netwerk om aan deze financiering te komen.

Vroeg signaleren kan met de partijen rondom de ondernemer worden georganiseerd. Deze partijen kunnen de accountants, de Kamer van Koophandel, een bank, een partner, een adviseur of iemand anders zijn die tegenspraak geeft. Op plekken waar ondernemers vragen stellen, kunnen die *early warning* signalen opgehaald worden.

Ondernemers

De maatschappij legt druk op ondernemers om te groeien. Banken bieden vervolgens de mogelijkheid om te groeien aan in de vorm van financiering. Het aangaan van een financiering bij de bank brengt risico's met zich mee. Ondernemers geven aan: "Een bank geeft je een paraplu als de zon schijnt." Eigen financiering in plaats van externe financiering wordt daarom vaak door de ondernemers als beter ervaren.

Het probleem is dat banken de branche niet kennen en soms verkeerde conclusies trekken, bijvoorbeeld als een snelgroeiend bedrijf telkens de kredietlimieten wil verhogen. Banken moeten ook kennis hebben van wat in ondernemend Nederland gebeurt, vinden ondernemers.

Het inhuren van interimmanagers binnen het bedrijf zien ondernemers als een symptoom van een aankomend faillissement.

Medewerkers

Medewerkers van gefailleerde bedrijven noemden verschillende symptomen die zij zelf konden waarnemen. Wanneer er betalingsachterstanden bij leveranciers waren, moest er bij een andere leverancier dan gebruikelijk worden besteld. Bij uitval of vertrek werd personeel niet vervangen en als gevolg kregen achterblijvende medewerkers meerdere functies binnen het bedrijf. Niet al deze medewerkers waren voor deze dubbele functies geschikt.

Ook werd als symptoom genoemd dat nieuwe en onbekende mensen op kantoor kwamen en dat gesprekken met hen achter gesloten deuren werden gehouden. Daarnaast geven medewerkers als symptoom aan dat de sfeer binnen het bedrijf verslechterde en dat er weinig oog voor veranderingen in de markt was. Andere signalen waren het verplicht stellen van een aanbetaling voor klanten of het telkens opnieuw verhogen van toeslagen op producten en uren.

Bankiers

Bankiers geven aan met name de financiële gegevens te zien en daarmee achter de feiten aan te lopen. Zij geven aan dat zij hierdoor de symptomen van verval te laat opmerken. Wanneer een bank vroege signalen van faillissement oppikt, is dit voor de bank aanleiding om een discussie met de ondernemer aan te gaan, zoekend naar de diepere oorzaken. De vroege signalen van de bank komen veelal uit de gedragsdata van de bankrekeningen. Bankiers zien daarnaast duidelijk of een onderneming de juiste financiële adviseur heeft om deze te begeleiden naar een bank en om mee te sparren.

Analyse Stelling 1

Er is sprake van een beperkt aantal gemeenschappelijke symptomen

Er zijn slechts enkele vroege symptomen in tabel 1 die alle vijf of een meerderheid van de cohorten zien. Ieder cohort noemt als symptoom het ontwijkend gedrag van de ondernemer die problemen binnen de onderneming ontkent en daar niet over wil praten. In de meerderheid van de cohorten wordt een hoge rekening courant of krappe liquide middelen als duidelijk symptoom gezien. Daarnaast worden grote veranderingen binnen de onderneming vaak als symptoom aangemerkt.

Toegang tot informatie is belangrijk

De tabel laat tevens zien dat toegang tot informatie belangrijk is voor het opvangen van signalen. De ondernemer en medewerkers zijn veel aanwezig binnen het bedrijf en zien veranderingen snel. Echter, niet alle informatie waar de ondernemer over beschikt, is toegankelijk voor medewerkers. De accountant en de mkb-adviseur zien intern symptomen wanneer zij voor werkzaamheden in het bedrijf worden ingeschakeld. De bankier blijkt het verst van de onderneming af te staan en maakt daarom veelal gebruik van externe data met betrekking tot het bedrijf. Bankiers en accountants beschikken over financiële data van branchegenoten maar delen die informatie niet met de ondernemer.

Werknemers zien veel en zij zien het anders

Opvallend is de diversiteit en de uniciteit van de symptomen die de medewerkers noemen. Van dit cohort is het hoogste aantal signalen afkomstig (11x) en het hoogste aantal niet door andere cohorten genoemde signalen (6x).

5.2. Stelling 2: "Binnen mkb-bedrijven wordt te weinig gesproken over het vroeg signaleren van een faillissement."

Accountants

Accountants merken op dat ondernemers optimistisch zijn en altijd denken dat zij hun bedrijf zelf kunnen redden. Ondernemers zien zichzelf als loyaal naar hun personeel en bespreken een mogelijk faillissement niet met hen, juist omdat zij denken de problemen zelf op te kunnen lossen. Als een faillissement zich dan aandient, ervaart het personeel deze loyaliteit van de ondernemer naar hen toe echter niet. Medewerkers nemen het de ondernemer kwalijk dat zij niet eerder ingelicht zijn en komen tegen de ondernemer in opstand. Deze op zijn/haar beurt is dan verbolgen dat het personeel de loyaliteit van ondernemer naar hen toe niet ziet.

Mkb-adviseurs

Mkb-adviseurs willen graag dat ondernemers zich bewust worden van hun problemen en naar een 'huisarts' gaan. Zij vragen zich af hoe een ondernemer het inzicht kan worden gegeven dat dit nodig is. Ondernemers willen of kunnen het verval van hun onderneming wellicht niet zien. Zij kijken door een roze bril, zijn blind voor bedreigingen en zien alleen kansen. Mkb-adviseurs geven echter ook aan dat deze positiviteit juist de kracht is van ondernemers.

Wanneer ondernemers zelf signalen van verval opmerken, dan zorgt het delen van deze zorgen met concullega's ervoor dat marktkansen worden gemist. Dit weerhoudt hen er dus van hun zorgen te delen.

Ondernemers

Een ondernemer is zo gefocust op zijn bedrijf dat hij/zij signalen niet oppikt. De ondernemer lijkt dan op een motorrijder die minder goed dan een autorijder om zich heen kan kijken omdat een motorrijder, om niet aangereden te worden, zich meer moet concentreren op het verkeer. Ondernemers pikken goede adviezen daarom niet op. Zij zijn blind voor de adviezen die voortkomen uit gesprekken over hun visie en belangen. Ook zijn zij doof voor opmerkingen die suggereren dat zaken minder goed lopen. De focus van de ondernemer ligt compleet op het leiden van de onderneming.

Ondernemers schamen zich te melden dat het slecht gaat, laat staan dat hun bedrijf failliet gaat. Zij zijn bang voor veroordeling en voor de bank die, niet kijkend vanuit het gezamenlijk belang, zekerheden opeist. In de praktijk blijkt dat sommige adviseurs van de ondernemer in het belang van de bank adviseren. Als ondernemers er open over zijn dat het niet goed gaat, maken anderen daar misbruik van, bijvoorbeeld hun concurrenten die producten onder de kostprijs gaan aanbieden. Met slecht presterende ondernemers willen andere ondernemers geen zakendoen.

Binnen het bedrijf overlegt de ondernemer wel open met de eigen boekhouder. In kleinere kring en binnen het gezin wordt ook open met elkaar gesproken. Steun vanuit huis vindt een ondernemer belangrijk aangezien hij/zij 24/7 met het bedrijf bezig is.

De aan de focusgroep deelnemende ondernemers hebben behoefte aan een ´huisarts´ die je volledig in vertrouwen kunt nemen. Ondernemers zouden ook onderling hun problemen moeten bespreken en oplossingen moeten zoeken. Nu is het alleen een probleem van de individuele ondernemer en wanneer het misgaat, wordt deze vervolgens door de maatschappij genegeerd. Ondernemers die ervaringsdeskundig zijn op het gebied van faillissement zouden hun kennis echter juist moeten kunnen delen.

Medewerkers

Medewerkers zien soms signalen dat het slecht gaat met hun bedrijf, maar kunnen daaruit niet afleiden dat het bedrijf er zo slecht voor staat dat het afstevent op een faillissement. Medewerkers hebben niet genoeg inzicht in de financiële staat van het bedrijf om dit goed in te schatten en faillissement kan dan als een verrassing komen.

Medewerkers geven aan dat transparantie over de financiële staat van het bedrijf in het algemeen ontbreekt. Vragen waar medewerkers geen antwoord op weten zijn: "Hoeveel privégeld is er nog voor een kapitaalinjectie? Hoe afhankelijk is het bedrijf van de banken? Hoe slecht staan we er precies voor?" Zij hebben en krijgen op deze onderwerpen te weinig informatie om de juiste conclusies te trekken. Een beleid voor interne communicatie met medewerkers ontbreekt.

Gebrek aan transparantie vanuit de leiding kan ontstaan uit schaamte en vanuit de angst voor gezichtsverlies: "Ik merkte bij mijn management, [dat zij] een soort schuldgevoel [hadden] naar iedereen, [en iedereen] nooit echt in de ogen durfden aan te kijken."

Soms worden verval en faillissement door de directie met een enkeling op kantoor besproken, maar nauwelijks met de mensen op de werkvloer. Vergelijkbaar, projectleiders bespreken onderling symptomen maar niet met hun projectmedewerkers omdat zij die hard nodig hebben en bang zijn dat deze een andere baan gaan zoeken. Er is angst dat personeel ander werk zoekt wanneer een ondernemer problemen met hen deelt: "Mensen kozen eieren voor hun geld. Kun je dat voorkomen? Als je het vertelt, wat gebeurt er dan? Dat is sowieso lastig."

Omdat er door de directie niet open over problemen wordt gesproken ontstaat er ook geen begrip en commitment vanuit de medewerkers waarom bepaalde dingen niet meer kunnen:

> "Het is wel een lastige situatie waar je als ondernemer in komt te zitten. Er is geen pasklare oplossing, denk ik. Dat is wel de strijd die ik bij ons heb gezien. Je wilt [het] de mensen (..) niet zeggen want zij kunnen weggaan. Maar je wilt (..) het probleem [eigenlijk] zo kenbaar maken dat je medewerkers extra gemotiveerd worden. Het kan ook zijn dat het management niet makkelijk is in praten. Wij waren een mannenclubje, wisten wel van techniek maar [we] hadden geen soft skills, [we] konden niet praten over gevoelens."

Wat overblijft zijn de informele gesprekken bij de koffieautomaat: "Iedereen op zijn eigen niveau had het erover en voelde er iets bij, omdat er toch geheimzinnigheid heerste." Waar sommigen niets in de

gaten hebben, lezen anderen juist tussen de regels door en bespreken de situatie onderling. Voor hen was het faillissement geen verrassing.

Los van het ontbreken van transparantie is het oppikken van signalen vanuit de ondernemer soms lastig, bijvoorbeeld wanneer deze meerdere zaken heeft en maar een uur per dag aanwezig is.

Bankiers

Ondernemers willen medewerkers niet bij hun problemen betrekken; problemen blijven in de 'boardroom' hangen. Ondernemers denken dat het wel weer goed komt.

De openheid van ondernemers varieert per sector. Met name aan de zachte kant (soft skills) zijn er grote verschillen tussen sectoren. In de agrarische sector en industrie zijn ondernemers conservatiever. Bij IT- en adviesbedrijven hangt een andere sfeer, ook omdat daar vaak jongere mensen werken.

Analyse stelling 2

Weinig aandacht voor faillissement bij ondernemers

Alle partijen denken dat ondernemers te weinig bezig zijn met een mogelijk faillissement. Gebrek aan aandacht voor faillissement komt mede door het taboe dat in Nederland rust op faillissement en de angst voor gezichtsverlies bij ondernemers. Daarnaast zijn er bedrijven die geen zaken meer willen doen met een onderneming in zwaar weer. In de focusgroepen geven alleen accountants aan dat financiële performance altijd onderwerp is van hun gesprekken met de ondernemer.

Ondernemer is niet transparant over een mogelijk faillissement naar medewerkers

Alle partijen onderkennen dat ondernemers meestal niet transparant zijn naar medewerkers over een mogelijk faillissement. Gebrek aan transparantie vanuit de ondernemer kan echter bedoeld zijn om medewerkers te beschermen en te voorkomen dat het verval nog verder gaat. Het kan ook zijn dat de ondernemer zijn zorgen niet met het personeel deelt omdat het faillissement voor hem/haar ook onverwacht is. Naast de accountants en de mkb-adviseurs onderkennen ook de ondernemers in de focusgroepen dat zij een faillissement niet zien aankomen omdat zij daarvoor blind zijn of zich te veel focussen op andere dingen. In het algemeen zijn de deelnemers van mening dat ondernemers denken hun problemen zelf te kunnen oplossen. Medewerkers geven de voorkeur aan meer transparantie over de financiële staat van het bedrijf. Voor hen komt een faillissement in de meeste gevallen als een verrassing.

Ondernemers willen transparant zijn naar iemand die zij vertrouwen

Transparantie speelt voor ondernemers een andere belangrijke rol. Zij zoeken een vertrouwenspersoon om hun zorgen mee te delen. Mkb-adviseurs en ondernemers benoemen beiden dat er behoefte is aan een 'huisarts' waarbij zij denken aan concullega's en ervaringsdeskundige ondernemers die te vertrouwen zijn.

5.3. Stelling 3: "De groep bedrijven waar het gesprek in de focusgroepsbijeenkomst zich op richt, 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."

Accountants

Bij de groep bedrijven met 10-50 medewerkers is de directeur-grootaandeelhouder (DGA) vaak dominant. Deze beslist op onderbuikgevoel en vanuit optimisme. Deze groep bedrijven heeft te weinig inzicht in kostprijscalculaties en daarmee ontbreekt het zicht op waar zij geld mee verdienen. Deze ondernemers streven naar omzet, zonder dat men beseft dat die omzet verliesgevend kan zijn. Uitzondering hierop zijn jongere ondernemers die meer op cijfers sturen.

Accountants kunnen deze groep bedrijven ondersteunen bij het optimaliseren van hun administraties. Dit kan door op basis van kosten-baten analyses advies te verlenen. Ondernemers zijn echter niet altijd bereid voor een dergelijk advies te betalen. Een accountant kan ongevraagd, vanuit klantgerichtheid deze analyses toch uitvoeren in de hoop op waardering en betaling achteraf. Het is daarom belangrijk een dergelijke analyse efficiënt uit te voeren.

Mkb-adviseurs

In de groep bedrijven met 10-50 medewerkers richt de ondernemer zich op het verder ontwikkelen en uitbreiden van het bedrijf en drukt hij/zij als het ware op het gaspedaal. Wat bij deze bedrijven ontbreekt is een rempedaal in de persoon van een controller. Er is ook geen toezicht, zoals die van een raad van commissarissen. Tegenspraak moeten ondernemers in deze doelgroep zelf organiseren door bijvoorbeeld een kop koffie te drinken met collega-ondernemers. De rol van de accountant bij deze doelgroep wordt gezien als de opsteller van de jaarrekening, zonder dat deze daarbij veel kritiek en tegenspraak biedt.

Ondernemers

Bij de groep bedrijven met 10-50 medewerkers is het gedrag van één, meestal ook de enige, eigenaar van belang. Een ondernemer geeft aan dat veranderingen in het gedrag van de ondernemer een vroeg symptoom van faillissement kunnen zijn: "Als je vroeger een eigenaar [had] die jaren geleden nog constant op de werkvloer was, meedeed en je zag hem veel, dan is dat een heel ander iets dan dat je hem opeens niet meer ziet."

Het inhuren van een interimmanager is bij deze bedrijfsgrootte ook al een signaal: "Als er een interimmanager wordt ingevlogen, dan moet je als personeel ook gaan denken: Wat mist die eigenaar nou aan specialiteit om een interimmanager (hoop kosten) te laten invliegen?"

Voor deze doelgroep is nog geen ondernemingsraad nodig, dat is namelijk pas het geval bij bedrijven met meer dan 50 medewerkers. Er is daarom bij deze doelgroep geen wettelijke plicht medewerkers te betrekken bij belangrijke besluiten.

Medewerkers

Bij de groep bedrijven met 10-50 medewerkers is het bedrijf vaak gegroeid vanuit een kleiner bedrijf en met deze groei krijgt de eigenaar andere verantwoordelijkheden. De eigenaar moet dan een managementrol vervullen en een managementstijl ontwikkelen. Dit kan niet aansluiten bij de karaktereigenschappen van de ondernemer; hij/zij kan hier ongeschikt voor zijn of dit niet willen.

Bankiers

Bij de groep bedrijven met 10-50 medewerkers is het onderlinge contact tussen personeel cruciaal voor het bestaansrecht van de onderneming. DGA's die een goed contact hebben met hun medewerkers zijn succesvoller dan DGA's die dat vermogen niet hebben. Veel ondernemers zijn een bedrijf gestart, hadden daarvoor andere mensen nodig maar ondernemen eigenlijk liever alleen.

De doelgroep beschikt over minder goede stuurinformatie en minder goede managementinformatiesystemen dan grotere bedrijven met meer dan 50 medewerkers. Bij ondernemingen tot de 10 medewerkers is de DGA de dominante factor. Bij ondernemingen van 10 tot 50 medewerkers valt de ondernemer eigenlijk tussen wal en schip. Dit heeft te maken met professionalisering en doorgroei. De professionalisering van de ondernemer kan onder andere afhangen van het aantal mensen dat de ondernemer om zich heen heeft. De ondernemer moet voldoende mensen in dienst hebben en daarnaast is het van belang dat deze werknemers goede informatie kunnen leveren; zij dienen bekwaam genoeg te zijn. Vakbekwame medewerkers leveren goede stuurinformatie aan waarop de beslissingen van de ondernemer kunnen worden gebaseerd.

Bij ondernemingen met 10 tot 50 medewerkers moet de DGA veel aandacht hebben voor zijn/haar eigen rol binnen het bedrijf. De ondernemer dient zich af te vragen of hij/zij degene is die 'het schip' nog aan het besturen is en ook of hij/zij een lange termijnplanning heeft voor de onderneming. Als een bankier vraagt: ''Waar sta je nou over drie [tot] vijf jaar?", "Hoe ziet jouw sector er [dan] uit?'' antwoorden deze ondernemers soms: "Ik kijk niet verder dan één of twee jaar." Ook wordt er bij dit type bedrijven vaker niet goed geïnvesteerd in managementinformatiesystemen en alles wat met digitalisering te maken heeft. Als de informatievoorziening niet adequaat is, dan worden de (eerste) signalen van verval bij het bedrijf ook te laat opgemerkt.

De ondernemers in deze doelgroep missen de juiste mensen om zich heen, zowel intern als extern, die hen kunnen helpen op bepaalde momenten te evalueren, om te kijken of zij goed bezig zijn en wat er in de toekomst te verwachten is. Daarnaast zijn dit kwetsbare bedrijven omdat zij meer dan grotere bedrijven afhankelijker zijn van specifieke medewerkers.

Analyse stelling 3

Aandacht voor symptomen van faillissement bij kleine mkb-bedrijven is nodig

Wat pleit voor specifieke aandacht voor de groep bedrijven met 10-50 medewerkers is dat ten opzichte van grotere bedrijven hun middelen beperkter zijn (onvoldoende expertise, minder vermogen, minder mensen) wat deze bedrijven minder stabiel en kwetsbaarder maakt. Zij beschikken ook over een minder goed management-informatiesysteem dan grotere bedrijven, hebben niet altijd een controller, geen raad van commissarissen en hoeven nog geen ondernemingsraad in te stellen. Daarnaast is er bij deze bedrijfsgrootte nog steeds sprake is van 'informele governance' (dominante leiding door de DGA en korte lijnen binnen het bedrijf) wat meer flexibiliteit biedt maar ook gebrek aan tegenspraak. Deze groep bedrijven is de startersfase voorbij en staat vaak voor nieuwe beslissingen. Zo krijgt de DGA meer een managementrol binnen zijn/haar onderneming en dat moet wel bij deze persoon passen.

Maar voor ieder bedrijf geldt dat het toegevoegde waarde moet bieden

Mkb-adviseurs, ondernemers en bankiers vinden dat een onderzoek naar signalen van faillissement zich niet hoeft te beperken tot deze onderzoeksgroep. Hun gedachte is dat een faillissement ieder bedrijf kan overkomen en dat het blijven bieden van toegevoegde waarde belangrijk is ongeacht de grootte van een onderneming.

5.4. Stelling 4: "Medewerkers kunnen signalen van een aankomend faillissement oppikken."

Accountants

Accountants kunnen via informele wegen signalen verzamelen die door medewerkers worden opgepikt. Een beperking hierbij is dat medewerkers niet over het totaalbeeld beschikken en een tunnelvisie hebben, omdat zij alleen vanuit hun eigen positie naar het bedrijf kijken. Ook beschikken medewerkers niet over volledige informatie, dan toch blijft hun gevoel bij de leiding en het ondernemerschap in het bedrijf relevant voor een accountant. In combinatie met andere bronnen/medewerkers kan een accountant dan een totaalbeeld maken. Accountants beschikken daarnaast via hun brancheorganisatie, de SRA, over een cultuurscan.

Mkb-adviseurs

Mkb-adviseurs vangen de signalen van medewerkers op buiten de formele vergaderingen. Wanneer een ondernemer aangeeft dat een adviseur het personeel niet hoeft te spreken, is dat juist een signaal voor een mkb-adviseur dat wel te doen. Volgens de mkb-adviseurs denkt de ondernemer dan te weten wat er onder de medewerkers speelt en op welke manier zijn medewerkers denken over de onderneming. Echter deze beperkte visie van de ondernemer belemmert vaak de groei van een bedrijf en soms ook het aannemen van nieuw personeel.

Ondernemers moeten ervoor zorgen dat medewerkers *empowered* zijn zodat de ondernemer via hen signalen van de werkvloer kan opvangen. Dit is zeker belangrijk wanneer de onderneming groeit. Een ondernemer moet een omgeving creëren die medewerkers veiligheid biedt om signalen door te geven, bijvoorbeeld via een adviseur of vertrouwenspersoon. In de praktijk blijkt dat medewerkers blij zijn hun verhaal met iemand te kunnen delen.

Omdat zij een referentiekader missen, bijvoorbeeld omdat men geen werkervaring elders heeft, interpreteren medewerkers hun ervaringen wellicht niet als symptomen van verval. Een traject van blijvende verbetering, een jaarlijkse risicomanagementsessie of meer delegatie van verantwoordelijkheden naar afdelingen zorgt voor intensief contact met de medewerkers en zorgt ervoor dat signalen worden opgepikt.

Ondernemers

Ondernemers zijn bevlogen, optimistisch maar ook bedrijfsblind en hebben iemand naast hen nodig: "Waar het in zijn algemeenheid om gaat is dat als mkb'ers heel erg bevlogen zijn, die geloven zo in wat zij doen en wat zij willen, dat zij vaak toch op een bepaalde manier bedrijfsblind zijn en de financiële risico's die zij lopen niet willen zien. Ook al gaat het slecht, dan zijn zij nog overtuigd dat het goed gaat komen.'' Een mkb'er moet verstandige mensen om zich heen hebben om niet in de valkuil van te veel optimisme te lopen.

Een echt signaal is het als medewerkers hun zorgen uiten naar de ondernemer. Echter, als een ondernemer de problemen niet wil zien, loopt de medewerker het risico *persona non grata* te worden

en schaadt deze zijn/haar eigen positie. Als de eigenaar openstaat voor kritiek en er een gezonde werkverhouding is, dan geeft openheid vanuit medewerkers geen problemen.

Transparantie naar medewerkers over de financiële situatie van het bedrijf kan ertoe leiden dat goede medewerkers vertrekken en dat daarmee de weg naar een faillissement wordt versneld. Veel ondernemers kiezen er daarom voor alleen naar bepaalde medewerkers transparant te zijn. Dergelijke vertrouwelingen zijn schaars: "Je moet als ondernemer transparant durven zijn [naar] één of twee echt goede medewerkers. Dat zijn vaak de financiële mensen." Vertrekken mensen omdat een ondernemer transparant is geweest, dan kun je hen dat gunnen met het idee in het achterhoofd dat wanneer het toch fout gaat, zij er in ieder geval geen schade aan ondervinden. Transparantie naar het volledige personeel in het bedrijf kan eveneens een enorme drive bij medewerkers creëren om mee te denken bij het oplossen van de problemen.

Medewerkers

De reacties van medewerkers op stelling 1 suggereren dat medewerkers veel symptomen kunnen oppikken. Wanneer signalen worden ontdekt door medewerkers en deze gedeeld worden met de ondernemer, dan doet hij/zij daar echter weinig tot niets mee. Dit komt omdat over de mogelijkheid van een faillissement wordt gezwegen en er openheid ontbreekt binnen de onderneming. Werknemers staan soms te veel op afstand van de eigenaar om te zien of deze ergens wakker van ligt en op die manier signalen op te pikken.

Bankiers

Bankiers zien dat er heel veel bedrijven zijn waar medewerkers niet weten wat er daadwerkelijk speelt op financieel gebied. Op het moment dat een DGA het personeel niet bij financiële informatie betrekt en het gesprek daarover niet met hen aangaat, blijven deze personeelsleden onwetend. Natuurlijk zullen medewerkers symptomen zien, maar zolang er elke maand geld op hun rekening komt, is het merendeel tevreden en wordt er niets met deze signalen gedaan.

Ook moet een medewerker feitelijk zicht, een helicopterview hebben op de ontwikkelingen binnen het bedrijf om signalen te kunnen waarnemen. Medewerkers merken eerder signalen op buiten het bedrijf, namelijk wat er in de markt van de onderneming speelt en wat er in de media over de onderneming wordt geschreven. Echter ook daarbij geldt dat medewerkers dit alleen opmerken als zij daar oog en interesse voor hebben.

Medewerkers kunnen bepaalde signalen tijdig opmerken zoals mutaties in het management, zaken die minder goed lopen in de processen, deals die niet gedaan kunnen worden of een rente die verandert. Achteraf is het voor medewerkers makkelijk symptomen te herkennen, op het moment zelf is dat lastiger.

Analyse stelling 4

Medewerkers zien signalen maar worden toch verrast

Alle partijen denken dat medewerkers relevante veranderingen en gebeurtenissen in het bedrijf opmerken. Dit is zeker het geval bij de doelgroep van 10-50 medewerkers aangezien deze nauw betrokken is bij de dagelijkse gang van zaken in de onderneming. Door hun rol in het bedrijf en een gebrek aan overview, competenties en ervaring herkennen medewerkers deze signalen echter niet altijd als symptomen voor een aankomend faillissement. Medewerkers zelf geven aan verrast te worden door een faillissement wat verband houdt met het eerdergenoemde gebrek aan transparantie vanuit de ondernemer (zie stelling 2).

De kracht van medewerkers bij signaleren wordt nog niet benut

Wanneer medewerkers signalen oppikken en dit delen met de ondernemers, geven medewerkers aan dat ondernemers weinig met hun input doen. Mkb-adviseurs vinden dat ondernemers vanuit het oogpunt van empowerment juist via medewerkers signalen moeten oppikken. Daarvoor is het nodig een veilige omgeving te creëren door het contact met medewerkers via betrouwbare personen en processen te laten verlopen.

Zorgen worden slechts met enkele medewerkers gedeeld

Ondernemers geven zelf aan hun medewerkers nodig te hebben om zichzelf te behoeden voor bedrijfsblindheid en valkuilen. Zij denken daarbij slechts aan enkele vertrouwenspersonen. Zij onderkennen echter ook dat transparantie naar alle medewerkers hen juist een drive geeft mee te denken aan oplossingen.

5.5. Stelling 5: "Als we zoeken naar vroege signalen voor het optreden van faillissement moeten we alleen naar harde financiële cijfers kijken."

Accountants

Financiële cijfers komen altijd achteraf en er wordt vaak ook te weinig tijd genomen voor analyse. Accountants die niet alleen toegang hebben tot de financiële gegevens maar digitaal ook toegang hebben tot procesinformatie (zoals werkelijke openingstijden, afval, aantal bezoekers en besteding per bezoeker) krijgen in combinatie met zachte signalen goed zicht op de kans op een faillissement. Deze detailinformatie is beschikbaar voor specifieke doelgroepen zoals supermarkten.

Vergelijking van financiële cijfers van de onderneming met de branche is belangrijk. Hoe verhouden de loonkosten zich tot de omzet? Hoeveel bedragen de huisvestingskosten? Wat is de verdeling van direct en indirect personeel? Tevens is het belangrijk externe ontwikkelingen te signaleren die een risico voor een branche kunnen betekenen. Het is voor de accountant daarom belangrijk genoeg kennis over de branche van de onderneming te hebben.

Mkb-adviseurs

Naast financiële cijfers kijken mkb-adviseurs ook naar soft controls en andere factoren zoals de manier van leidinggeven, manier van aansturen, aannemingsbeleid, doorstroom en ook naar de manier waarop de strategie wordt bepaald. Een ander niet-financieel waarschuwingssignaal is wanneer de ondernemer diens debiteuren- en crediteurenbeleid niet meer consequent en consciëntieus uitvoert. Een bedrijfscultuur die signalen van medewerkers negeert, is eveneens een niet-financieel symptoom.

Medewerkers

Kijken naar harde, financiële gegevens betekent ook kijken naar de 'juiste' cijfers. Een duidelijk voorbeeld van het belang van het kijken naar de juiste financiële cijfers is een bedrijf dat grote orders te laag calculeerde. Er was voor dit bedrijf genoeg werk om in de markt te blijven en medewerkers aan het werk te kunnen houden, maar omdat er geen reële prijssetting was, maakte men verlies op ieder project. Een ander voorbeeld betrof een bedrijf waar de financiële cijfers projectmatig op orde waren terwijl bedrijfsmatig niet de volledige overhead werd doorgerekend. Toeslagen voor de verkopen moesten daarom telkens omhoog. Juist door met een team medewerkers naar kostprijscijfers te kijken, kan dit worden voorkomen. Of medewerkers dergelijke signalen opmerken, is afhankelijk van waar zij verantwoordelijk voor zijn en zicht op hebben.

Cijfers ijlen na en dat maakt juist dat het onderbuikgevoel bij een beslissing van groot belang wordt. Wanneer er een onverantwoord risico wordt genomen, voelt dat niet goed, maar dit gevoel wordt weggerationaliseerd omdat de ondernemer als doel heeft te overleven en mensen aan het werk te houden. Dan is een vertrouwenspersoon nodig die mee kan kijken van 'is dit wel een goed idee'.

Ondernemers maken verkeerde beslissingen met de beste bedoelingen waardoor iedereen uiteindelijke slechter af is; deze beslissingen leiden namelijk tot het faillissement. "Ik weet zeker dat er beslissingen

bij ons zijn gemaakt waar zij slecht van hebben geslapen, maar wel met alle goede intenties. Om de club bij elkaar te houden om al het personeel in dienst te houden, maar wel ten koste van iedereen."

Bankiers

Financiële cijfers zijn een stuurmiddel. Zachte informatie omtrent een bedrijf, naast de cijfermatige informatie, is net zo belangrijk. In Rotterdam is een gezegde: de cent, de tent en de vent. Een kredietverstrekker kijkt dus niet alleen naar de financiële cijfers, maar ook naar het businessplan en de kwaliteiten van de ondernemer, zeker omdat cijfers vaak laat komen.

Bedrijven hebben slecht inzicht in hun financiële cijfers en dit zou moeten verbeteren, onder andere door het verbeteren van hun dashboard. Als er naar vroege signalen in een bedrijf wordt gekeken, moet bijna op individueel niveau worden geanalyseerd wat er aan de hand is. Omdat er dan veelal sprake is van maatwerk, maakt dit het lastig er een systeem voor vroegsignaleren voor te maken.

Analyse stelling 5

Niet-financiële data zijn belangrijk om vroeg te signaleren

Deelnemers zijn het overwegend niet eens met de stelling dat alleen naar harde financiële cijfers moet worden gekeken om faillissementen te signaleren. Veel partijen geven aan dat veranderingen in de markt en wijzigingen in het gedrag van het management belangrijke symptomen zijn. Accountants, mkb-adviseurs en bankiers geven allemaal aan dat bij vroege signalen ook niet-financiële data belangrijk zijn.

Oorzaken van verval moeten worden gezocht in niet-financiële data

Omdat financiële cijfers veelal pas laat beschikbaar zijn, zijn veel partijen het erover eens dat deze geen vroegtijdige symptomen opleveren. Daarnaast zijn de financiële cijfers het gevolg van operationele activiteiten en geven zij geen inzicht in de oorzaken van verval. Deze oorzaken kunnen worden gevonden door op detailniveau niet-financiële data te analyseren.

5.6 Stelling 6: "Om faillissement vroeg te signaleren moet je aandacht geven aan het onderbuikgevoel dat het niet goed gaat met een bedrijf."

Accountants

De cijfers van de conceptjaarrekeningen vinden ondernemers meestal niet zo interessant. Het gesprek eromheen met de accountant wordt als belangrijker ervaren. De accountant is dan de partij waarmee de ondernemer, vanwege de vertrouwensband, zijn onderbuikgevoel deelt. De accountant kan vervolgens weer het verband leggen tussen onderbuikgevoel en de cijfers.

Om dit onderbuikgevoel te bespreken zal de accountant wel de juiste vragen moeten stellen. Om signalen op te vangen, kan de accountant een gesprek met een ondernemer informeel beginnen met: 'Hoe gaat het?' Dat is minder direct dan ondernemers te vragen waar zij zich zorgen over maken of meteen kritisch aan ondernemers te vragen hoe zij een verandering kunnen duiden.

De ondernemer deelt zijn onderbuikgevoel niet met een bankier omdat die de kredietlimiet kan intrekken. Binnen het bedrijf krijgt de ondernemer geen tegenspraak omdat hij/zij onderbuikgevoelens niet deelt met medewerkers om geen onrust te zaaien.

Mkb-adviseurs

Hun intuïtie maakt dat mkb-adviseurs bij ontmoetingen met ondernemers merken dat er iets niet klopt en dat zij dan nader gaan onderzoeken. Dat doen zij door door te vragen naar onderbouwing, iemand anders te bevragen of door formele checks te laten uitvoeren bij instanties.

Medewerkers

Wanneer opvallende zaken niet worden uitgesproken, maar wel worden opgemerkt door het personeel, dan zal dit intern voor onrust zorgen. Als zaken anders en niet goed lopen en er wordt daar niets over meegedeeld, dan zegt dat meer dan dat er wel iets wordt besproken.

Daarnaast willen medewerkers symptomen niet altijd zien. Als er dan iets aan onrust opborrelt bij medewerkers, dan zijn alle problemen al redelijk ver gevorderd. "[Dan] moet je daar wellicht iets mee doen en had je van daaruit kunnen bedenken dat je de verkeerde kant op ging."

Bankiers

Aandacht geven aan het onderbuikgevoel is het startpunt om wat er gaande is bij de onderneming nader te onderzoeken, door dit te kwalificeren of te kwantificeren. Voor bevestiging van dit onderbuikgevoel kun je als bankier niet met de 45 triggers (rode vlaggen) van de Europese Centrale Bank aankomen bij de ondernemer, maar wel met iets concreets als 'het ziekteverzuim loopt op'. "Op het moment dat je zo'n constatering hebt, [kun] je de klant (..) helpen om daar een draai in te maken. Dan staat hij/zij nog niet aan het begin van een faillissementstraject, maar dan kun je wel kijken of een derde ingevlogen kan worden om die *turnaround* te bewerkstelligen."

Analyse stelling 6

Het onderbuikgevoel is het startpunt voor een nadere verkenning

Veel van de deelnemers zijn het eens met de stelling dat er aandacht besteed moet worden aan het onderbuikgevoel dat het niet goed gaat met een bedrijf. Veel partijen geven aan dat dit het eerste signaal is dat verder onderzocht en bevestigd moet worden met cijfers (kwantificeren) of door het stellen van de juiste, niet aanvallende vragen (kwalificeren). Accountants en mkb-adviseurs geven aan dat ervaring nodig is om het onderbuikgevoel te kunnen plaatsen.

Onderbuikgevoelens van de ondernemer en cijfers kunnen elkaar versterken

Ondernemers willen gevoelige zaken alleen bespreken met personen die zij vertrouwen. Vanwege hun vertrouwensband kan de ondernemer zijn/haar onderbuikgevoelens met de accountant delen tijdens het bespreken van financiële cijfers. Deze cijfers kunnen leiden tot meer onderbuikgevoelens maar het onbestemde gevoel kan ook aanleiding zijn om de cijfers nader te bestuderen. Voor de accountant kan dit toegevoegde waarde leveren aan een gesprek over de jaarcijfers.

6. Gespreksvragen

In vervolg op de stellingen is de visie van de deelnemers aan de focusgroepsessies opgehaald met behulp van gespreksvragen. Per gespreksvraag zijn in dit hoofdstuk de resultaten uit de diverse gesprekken weergegeven.

6.1. Gespreksvraag 1: "Wat zijn jullie ervaringen met vroege signalering van zwaar weer binnen jullie bedrijf/mkb-bedrijven?"

Accountants

Als je als accountant tijdig wordt gevraagd mee te werken aan een goede kostencalculatie onder grote orders of offertes, kun je veel problemen voorkomen. Daarnaast kunnen accountants betrokken worden bij investeringsbeslissingen en scenario's uitwerken bij grote investeringen. Als voorbeeld van een vroege signalering werd een bedrijf genoemd dat afhankelijk was van één grote opdrachtgever voor een groot deel van de omzet.

Mkb-adviseurs

Mkb-adviseurs worden vaak pas ingeschakeld wanneer problemen al vergevorderd zijn. Als een mkb-adviseur al bij een risicomanagementsessie bij een bedrijf mee mag doen, dan is daarmee de drempel van een ondernemer die denkt alles onder controle te hebben al weggenomen. Tijdens een dergelijke sessie wordt de vraag beantwoord: 'Als je over vijf jaar failliet gaat, wat had je dan vandaag moeten doen om dat te voorkomen?' Medewerkers ervaren dat zij in deze sessies eindelijk eens gehoord worden.

Ondernemers willen vooruit en kijken niet naar risico's. Ondernemers die groeien vanuit een eigen kleinere onderneming, voelen die risico's veel minder dan de mensen om hen heen. Daarom is het overzichtelijk maken van de beslissingen van de ondernemer met een plan en goede risicoanalyse belangrijk. Als dat ontbreekt, dan is dat al een symptoom.

Medewerkers

Een medewerker geeft aan dat de ondernemer niet heeft geluisterd naar de signalen van de werknemer om mee te gaan met ontwikkelingen in de markt. Bij een andere medewerker zijn de signalen wel besproken, overwoog de ondernemer een andere strategie maar dan zou het bedrijf zijn overgenomen en zouden er ontslagen zijn gevallen. Bij weer een andere medewerker werden problemen besproken door een klein groepje mensen in het bedrijf met een bepaald niveau waartoe zij niet behoorde.

Bankiers

Data die wordt gebruikt om te signaleren is actueler geworden. Een bank beschikt over 40 triggers waaronder betalingsverkeer, omzet, overstanden en debettransacties. Men legt minder de nadruk op de jaarrekening. Social-mediagedrag kan ook geanalyseerd worden met algoritmen.

Ter sprake komt dat het mkb en financiële adviseurs aangeven dat banken niet meer bereikbaar en hoogdrempelig zijn. Ondernemingen van 10 tot 50 medewerkers krijgen minder aandacht van banken, veel is gedigitaliseerd en is er geen accountmanager van de bank waarmee gesproken kan worden. De volledige kredietaanvraag is of gaat online. De bank mist dan het gesprek met de ondernemer en de 'persoonlijke touch'. Geconstateerd wordt dat persoonlijke aandacht een business case is voor partijen die alternatieve financiering en crowdfunding aanbieden, niet voor de bank. Ook asset-financiers doen voor kleine assets alles online maar er zijn afwijkende aanvragen, die door dit systeem oranje of rood worden geclassificeerd, waar een persoonlijk gesprek nodig is. Tussenschakels in de financieringsketen, zoals brokers en financieel adviseurs, hebben wel persoonlijk contact met mkb-klanten en als zij die signalen zien, dan wordt via hen de asset-financier sneller ingeschakeld. Dit vindt bijvoorbeeld plaats wanneer een ondernemer zijn termijn niet kan betalen, stopt met zijn werkzaamheden, zijn lease van zijn object voortijdig wil inleveren of belt met de mededeling: "Ik kan het niet betalen" of "Ik heb geen opdrachten meer in de logistiek".

Wanneer de asset-financier actief is in specifieke branches, zoals bouw of logistiek, dan ziet men signalen in de sectoren sneller. Volgens bankiers liggen er kansen bij de accountant of de goede boekhouder omdat die wel in een vroeg stadium de juiste gesprekken met de ondernemer kunnen voeren terwijl de bank als boosdoener wordt gezien. Op het moment dat accountants met financiële adviseurs in de keten op een goede manier met elkaar in gesprek zijn, wordt de bank sneller geïnformeerd.

Banken zien grote verschillen tussen accountants. Er zijn partijen die inspelen op hun veranderende rol, omdat het samenstellen van de jaarcijfers een digitale exercitie wordt. Zij zorgen juist voor een goed dashboard voor de ondernemer en dat deze goed geautomatiseerd is. Accountants kunnen hun rol en bestaansrecht bestendigen door vaker in gesprek te gaan met de ondernemer. De accountant zou meer moeten inspelen op: 'Gaat het goed? Hoe ziet het volgende kwartaal eruit? Hoe zien de ontwikkelingen in de sector eruit? Kun je duiden wat hier in je maandrapportage staat?' Er zijn accountantskantoren die zich goed realiseren dat zij hiervoor ander personeel nodig hebben. De accountant moet een adviseur gaan worden, een strategische gesprekspartner. Niet iedere accountant heeft echter die kwaliteiten.

Analyse van gespreksvraag 1

Tijdig inschakelen van externen is van belang voor vroegsignalering

Ervaringen van accountants met vroegsignalering zijn het voorkomen van foute beslissingen wanneer zij worden betrokken bij een belangrijke kostencalculatie of een scenario-planning voor een investering. Omdat problemen bij grote offertes en investeringen een vroeg signaal voor faillissement zijn (zie stelling 1) is het tijdig betrekken van een deskundige accountant daarbij van groot belang.

Ervaringen van mkb-adviseurs met vroegsignalering zijn het tijdig uitvoeren van risicoanalyses. Medewerkers geven aan dat zij niet worden geïnformeerd en gehoord. Een risicoanalyse biedt hen transparantie over de staat van het bedrijf en een podium waar men naar hen luistert. Zowel bij accountants als mkb-adviseurs is het van belang hun hulp tijdig in te schakelen.

Als kostencalculaties, scenario-planning en risico-analyses ontbreken, is dat zelf een symptoom voor faillissement.

Banken zien kansen voor accountants

Banken zien kansen voor accountants om zich te ontwikkelen tot adviseurs. Met automatisering, een jaarrekening als digitale exercitie en een dashboard voor de ondernemer kan de accountant zich opstellen als strategische gesprekspartner die met financiële adviseurs in gesprek gaat en de bank sneller informeert. Een dergelijke ontwikkeling kan juist de onafhankelijke positie van de accountant in gevaar brengen en het vertrouwen van de ondernemer in de accountant beschadigen (zie gespreksvraag 5)

6.2. Gespreksvraag 2: "Wat zijn jullie ervaringen met tijdige ondersteuning in zwaar weer met jullie bedrijf/mkb-bedrijven?"

Accountants

Bij risicovolle klanten en klanten in de gevarenzone wordt soms naast de accountant een teamlid geplaatst die organisatieadviseur of financieel specialist is. De accountant kan zich ook laten vergezellen door een HR-specialist, om te kijken waar aanpassingen in functieprofielen noodzakelijk zijn. Ook kan een oud-ondernemer uit de branche als gesprekspartner worden geïntroduceerd. Accountants kunnen bij grote investeringen worden betrokken om de ondernemer te laten inzien dat er scenario's kunnen zijn, waar de verwachtingen van de ondernemer niet uitkomen. Dan kunnen samen met de accountant alternatieven worden bedacht.

Mkb-adviseurs

Opvallend is dat een deelnemende mkb-adviseur die werkt bij een accountantskantoor, juist vanuit de kant van zijn accountant collega's niet wordt gevraagd ondersteuning te bieden. Accountants denken problemen zelf te kunnen oplossen. Een accountant staat echter lange tijd in verbinding met de ondernemer en groeit mee in diens denken. Zo kan bij een langdurige samenwerking met de ondernemer het kritisch vermogen van de accountant afnemen.

Voor het bieden van ondersteuning weet een bank te weinig van de onderneming en ziet deze maar een deel van de gegevens. Symptomen kúnnen door de bank gesignaleerd worden, maar zij worden niet gezien als de aangewezen partij om deze signalen met de klant op te pakken. Dat moet een *trusted partner* zijn, een medeondernemer of adviseur, iemand met kritisch vermogen die de confrontatie met de ondernemer aangaat.

Ondernemers

Hulp van buiten is voor ondernemers traag en moeilijk in te zetten. Voor openheid is het noodzakelijk dat de partij van buiten een vertrouweling is. Een ondernemer gaf aan: "Openheid zou eigenlijk goed zijn, als je met je stakeholders, banken, gemeente of wat dan ook zit (…), want dan leg je het op tafel. Dan kun je er samen naar kijken." Openheid wordt echter belemmerd doordat externe partijen geen zaken willen doen met een bedrijf in financiële moeilijkheden. Ook kunnen ondernemers niet op samenwerking met concullega's rekenen. Openheid naar de bank, die zekerheden heeft, leidt juist tot een faillissement.

Ondersteuning vanuit de bank is lastig omdat banken zich niet druk lijken te maken over een faillissement. "Die [banken] zeggen gewoon: Tot twee miljoen maken wij ons niet druk. Als dat de instelling van de bank is, snap ik ook wel de instelling wanneer zij krediet verstrekken. Het interesseert ze niks, om maar kort door de bocht te zeggen." Een deelnemer adviseert daarom slechts een klein deel van het benodigde vermogen te financieren bij een bank: "Anders zijn zij financieel eigenaar en hun grilligheid is niet te voorspellen."

Ondersteuning kan komen van leveranciers en klanten die willen helpen als je in de relatie hebt geïnvesteerd omdat daaraan een financiële kant zit, er begrip van zaken is en een wederkerig belang.

Medewerkers

Het is belangrijk om tijdig iemand in te schakelen die laat zien hoe het bedrijf weer rendabel kan worden. Dit kan door met een aantal vertrouwelingen in een branche te sparren, mits zij elkaar niet als concurrent zien. Alternatief is een directie-adviseur als sparringpartner voor de eigenaar in te schakelen, iemand die helpt de strategie te ontwikkelen.

Twee deelnemende medewerkers geven aan dat hun bedrijf naar investeerders was gaan zoeken om het bedrijf te redden maar dat die poging is mislukt. In één geval was niet duidelijk of de zoektocht tijdig begonnen was, in een ander geval was het echt te laat.

Bankiers

Een bank kan een ondernemer ondersteunen door een betaalvakantie (uitstel van betaling voor schulden) voor te stellen, verruiming van limieten toe te staan, regelingen te treffen om bedrijven door te laten werken of door een bedrijf over te boeken naar intensief beheer en er een goede accountant op te zetten die uit het netwerk van de bank wordt voorgedragen.

De bank onderscheidt twee soorten intensief beheer. Allereerst Recovery, dat tot doel heeft het bedrijf binnen twee jaar weer gezond te maken en weer terug te brengen naar normaal beheer. Ten tweede Eindbeheer wanneer het voor het bedrijf 'einde verhaal' is. Bij Recovery werken banken met *turnaround*-adviseurs uit hun netwerk met bijvoorbeeld juridische, bedrijfskundige, leidinggevende en curatorervaring. De klant kiest en betaalt deze adviseur zelf. Wanneer er een team staat waar de bank vertrouwen in heeft, kan er vervolgens een herfinanciering met voorwaarden komen.

Als er vanuit het bedrijf en de accountant openheid is naar de bank, dan kan een doorstart worden gefinancierd waarbij de gezonde onderdelen van het bedrijf en enkele betrokkenen in het bedrijf blijven. Eerlijkheid van de ondernemer naar de bank toe uit zich dan in een hulpvraag zoals: 'Ik wil jullie positie ook bewaken maar kunnen jullie mij helpen met de financiering van de doorstart?' Oprechtheid in een vroeg stadium en goede begeleiding van de accountant is dan cruciaal.

Analyse van gespreksvraag 2

Patstellingen door gebrek aan transparantie

Banken bieden noodzakelijke ondersteuning in de vorm van uitstel van betaling, verruiming van limieten of via de Recovery-variant van intensief beheer. Daarvoor vraagt de bank van de ondernemer openheid van zaken. Het is voor de ondernemer echter niet transparant wat de bank met deze informatie gaat doen. Het risico van transparantie vanuit de ondernemer is dat hij/zij in de Eindbeheer-variant van intensief beheer terechtkomt die ten slotte eindigt in een faillissement. De ondernemer is daarom niet transparant naar de bank. Er is dus sprake van een patstelling.

Een vergelijkbare patstelling bestaat bij leveranciers, klanten, medewerkers en concullega's van de ondernemer. Zij kunnen de ondernemer ondersteuning bieden maar zij kunnen deze ook tegenwerken. Ondernemers gaan er meestal vanuit dat openheid wordt bestraft, tenzij zij sterk in hun relatie met deze partijen hebben geïnvesteerd.

Extra expertise inzetten om kritisch vermogen te genereren

Door landurige 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. Hierbij kan worden gedacht aan humanresources-specialisten, organisatiesadviseurs, financieel specialisten maar ook aan oud-ondernemers.

6.3. Gesprekvraag 3: "Welke behoeften bestaan er vanuit jullie aan vroege signalering voor mkb'ers in zwaar weer?"

Accountants

Accountants geven aan dat branche-informatie belangrijk is. Branche-informatie geeft de mogelijkheid voor vergelijking met de markt. Zo kan de accountant eerder de vinger op de zere plek leggen. Om dit zo goedkoop mogelijk te realiseren kan de accountant een stagiair aannemen om brancheontwikkelingen te volgen.

Mkb-adviseurs

Mkb-adviseurs geven aan behoefte te hebben aan checklists en handvatten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een checklist met signalen geïnspireerd op 'big data' en cijfers uit de jaarrekening.
- Een 'bedrijfsscan' die de ondernemer nieuwsgierig maakt en een opening geeft voor een gesprek.
- Handvatten om een ondernemer persoonlijk beter te begrijpen, zoals de mate waarin deze open staat voor kritiek, diens risicobereidheid, lerend vermogen en in welke mate er sprake is van directief of eenzijdig gedrag.

De vraag blijft wel: ´Hoe krijg je de checklist bij een ondernemer die dit echt nodig heeft en hoe gebruik je de checklist?´ Daarnaast is bepalend wie de checklist invult binnen het bedrijf.

Ondernemers

Banken beschikken over big data en *transaction based cashflow data* en kunnen informatie die hieruit volgt delen met ondernemers. Ondernemers hebben geen behoefte aan algemene monitors maar wel aan informatie die is toegespitst op de ondernemer en diens actuele bedrijfssituatie.

Daarnaast is er behoefte aan coaches en goede mentoren aan de zijlijn. Ondernemers zijn dan op zoek naar een onafhankelijke partij die vrij onbekend is met zijn business, maar wel ervaring heeft met bedrijfsvoering en bedrijfsgroei. Men zoekt iemand die niet alleen kennis heeft van financiën maar ook van het sociale aspect en die het bedrijfsbelang nastreeft.

Problematisch is een adviseur die alleen zelf omzet wil maken en *part of the problem* is en niet *part of the solution*. Alternatief kunnen deze adviseurs op de uitkomst/verbetering beloond worden (*no cure no pay*). Als no-cure-no-pay niet meer kan helpen omdat de onderneming te ver in de problemen is gekomen, dan heb je geen ondernemer, geen onderneming of allebei niet. Als er in potentie geen voordeel/verbetering te zien is voor het bedrijf, dan is dat een symptoom voor faillissement.

Medewerkers

Medewerkers hebben behoefte aan interne communicatie vanuit de ondernemer. Hoe ver de ondernemer daarin moet gaan is voor hen ook een vraag maar geen enkele communicatie laat hun

onderbuikgevoel alleen maar groeien: "Ik weet niet of het had geholpen. Maar dan weet je wel hoe de vork in de steel zit."

Medewerkers willen ook dat er naar hen wordt geluisterd omdat juist zij de ondernemer kunnen helpen:

> "Er was behoefte bij de medewerkers om meegenomen te worden, op tijd. Wat speelt er binnen het bedrijf en hoe kunnen we helpen, [wat kunnen we] doen, om te zorgen dat we een goed bedrijf aan het runnen zijn? Dat had veel meer begrip gegeven. Ook in de onderste lagen, [de] mensen die daadwerkelijk het werk verzetten."

> "Geef duidelijkheid. Als die hulpvraag was gekomen: 'We staan er slecht voor en geef commitment', dan denk ik dat dat gebeurd was.''

Bankiers

Met algoritmen kan de bank al veel signalen opsporen: "Alles wat in cijfers te gieten valt, en dat is best veel, [en] of ik bepaalde algoritmen moet gebruiken, dat weten we al. We acteren op de ergste gevallen. We moeten ook wel reëel zijn in wat we kunnen betekenen voor de markt, in alle eerlijkheid."

Banken hebben wellicht geen behoefte aan nog vroegere signalering omdat er dan nog meer bedrijven in intensief beheer komen en men moet opschalen:

> "Dus het klinkt heel mooi: we willen graag vroeger weten wat er speelt en dan kunnen we in gesprek gaan maar al die vroege signalering kan ook te vroeg zijn voor ons als bank. Dat het echt nog bij die ondernemer ligt, dat hij er met zijn accountant over kan schakelen wat hij zelf kan doen. Dus het luistert heel nauw als je een systeem gaat maken waarbij je die vroegere signalering voor elkaar krijgt. Als dat betekent dat wij enorme aantallen gaan krijgen met zachte informatie waarmee wij niet veel kunnen, dan kunnen wij hierin niet altijd helpen.''

Daarentegen werpt een andere bankier op graag tijdig te weten wat er speelt om hun netwerk in te zetten om ondernemers verder te helpen: ''En dan heb ik liever dat ze dan iets eerder bellen naar een callcenter om een intake te doen om dan vervolgens te zeggen: 'Ga eens met uw accountant of met uw adviseur om de tafel zitten', dan dat we de ondernemer [aan zijn lot over-] laten en dat hij zelf gaat klussen.'' Daarnaast geeft een bankier aan dat er bij banken wel behoefte is aan zachte signalen: "Als ik het heb over vroegere signaleringen, dan is het echt dat er iets niet goed gaat binnen het bedrijf. Kan van alles zijn: DGA's hebben ruzie, ziekte [van personeel], thuis problemen."

Banken hebben behoefte aan transparantie, het eerlijke verhaal vanuit de kant van de ondernemer die aangeeft wat er werkelijk speelt, die goede financiële informatie deelt en aangeeft waar de pijn echt zit. De vraag hierbij is of banken te afstandelijk acteren en of ondernemers zich daardoor vrij voelen te delen wat ze voelen of ervaren. Een bankier geeft aan dat bij gebrek aan een accountmanager bij de bank ondernemers een onafhankelijk financieel adviseur kunnen benaderen.

Tijdig signaleren kan lastig zijn voor een ondernemer omdat die niet altijd eerlijk naar zichzelf toe is of niet capabel genoeg is signalen te herkennen bij zichzelf of binnen diens onderneming. Ondernemers

kijken bijvoorbeeld niet vooruit naar hun cashpositie. Als er dan cashproblemen zijn, is het te laat en voelt de bank zich voor het blok gezet.

Analyse van gespreksvraag 3

Deelnemers zitten niet op een lijn qua databehoeften

De databehoeften van deelnemers sluit niet altijd op elkaar aan. Zo geven accountants aan behoefte te hebben aan branche-informatie terwijl ondernemers juist aangeven geen behoefte te hebben aan algemene monitors maar wel aan specifieke informatie die is toegespitst op hun onderneming. Ondernemers zouden graag beschikken over specifieke big data van banken over hun onderneming.

Banken geven een tegenstrijdig signaal af over vroegsignalering

Banken hebben enerzijds geen behoefte aan meer vroegsignalering omdat zij beschikken over voldoende data en analysemethoden en omdat men hun capaciteit voor intensief beheer beperkt is. Anderzijds geven zij aan behoefte te hebben aan zachte signalen over wat er zich intern in het bedrijf afspeelt.

Vroegsignalering kan met methoden en via mensen plaatsvinden

Voor vroegsignalering zijn mkb-adviseurs op zoek naar tools: checklists, bedrijfsscans en handvatten. Deze hebben tot doel de ondernemer vroeg te laten signaleren en geven daarmee de mkb-adviseur een opening voor een gesprek. Ondernemers zijn juist op zoek naar actoren die hen helpen bij vroegsignalering: coaches en mentoren met kennis van cijfers, gevoel voor de sociale kant en aandacht voor hun belangen.

Medewerkers en banken willen meer transparantie van de ondernemer

Zowel interne als externe partijen geven aan behoefte te hebben aan betere communicatie. Medewerkers willen dat de ondernemer in de interne communicatie naar hen toe transparant is over het verval. Zij willen dat de ondernemer naar hen luistert zodat zij hem/haar kunnen helpen. Banken willen eveneens het eerlijke verhaal van de ondernemer om een doorstart mogelijk te maken (zie gespreksvraag 3). Hoewel zij daar voor zichzelf geen rol zien weggelegd, verwijst men voor ondersteuning naar adviseurs in hun netwerk.

6.4. Gesprekvraag 4: "Welke behoeften bestaan er vanuit jullie aan tijdige ondersteuning voor mkb'ers in zwaar weer?"

Mkb-adviseurs

Een ondernemer meldt zich pas wanneer het fout gaat en dan kan alleen maar crisismanagement worden toegepast. De behoefte aan snelle ondersteuning is er bij de ondernemer maar deze wordt niet kenbaar gemaakt omdat de ondernemer te positief is ingesteld. Mkb-adviseurs willen daarom dat de bank of een accountant aan de ondernemer aangeeft dat hij/zij een expert nodig heeft. Een checklist met vroege signalen kan dan worden gebruikt om de intrinsieke behoefte bij de ondernemer aan te wakkeren. Als die intrinsieke behoefte er niet is, dan kiest een ondernemer wellicht voor de goedkoopste adviseur die de bank voorstelt, omdat het nu eenmaal moet. Belangrijk bij tijdige ondersteuning is dat de ondernemer openstaat voor feedback.

Bankiers

Banken hebben geen behoefte aan andere vormen van snelle ondersteuning. Zij maken gebruik van hun netwerk van adviseurs en allerlei alternatieve kredietvormen: Credion, Voldaan, private equity en asset-financiers.

Analyse van gespreksvraag 4

Voor de meeste cohorten leverden de focusgroepdiscussies geen inzicht in de behoefte aan andere vormen van tijdige ondersteuning voor mkb'ers in zwaar weer. Een uitzondering hierop is het cohort mkb-adviseurs.

<u>De ondernemer moet extrinsiek en intrinsiek worden gemotiveerd</u>

Omdat mkb-ondernemers in zwaar weer te laat hulp zoeken (Martens & Alvarado-Valenzuela, 2019), lukt het mkb-adviseurs niet altijd ondernemers tijdig te ondersteunen. Een checklist met vroegsignalen kan ondernemers intrinsiek motiveren om tijdig ondersteuning te vragen. Een dringend advies van de bank of de accountant aan de ondernemers om advies van een expert in te winnen, kan ondernemers extrinsiek motiveren dit te doen.

6.5. Gespreksvraag 5: "Welke partijen/typen deskundigheid zijn nodig om een systeem rond het ondersteunen van mkb'ers in zwaar weer met 10-50 medewerkers op te starten?"

Accountants

Accountants denken meer deskundigheid in data-analyse nodig te hebben. Juist omdat bij bedrijven met 10 tot 50 medewerkers de controllersfunctie veelal ontbreekt, kan software deze lacune dichten.

Mkb-adviseurs

Ook mkb-adviseurs zien dat *Artificial Intelligence* wellicht nodig is omdat cijfers nu eenmaal een aanleiding zijn voor een gesprek. Dat kunnen ook cijfers zijn van een bank die haar eigen dashboard met vroege signalen deelt met ondernemers. Daarnaast blijft een objectief persoon met kritisch vermogen nodig in de persoon van een accountant, bank, of een partner die tegenspraak geeft of de ondernemer de spiegel voorhoudt.

Binnen de groep bedrijven met 10-50 medewerkers zijn goede controllers nodig die signalen vroegtijdig zien. Controllers hebben cijfermatige competenties om te signaleren, echter alleen cijfermatige aanleg is onvoldoende. Wanneer verslechtering van de bedrijfssituatie uit de cijfers blijkt, is het al te laat. Het totaalplaatje dient te worden onderzocht: de mens, de cultuur en het gedrag. Kennis van de psychologie van de ondernemer is daarom nodig om tot de ondernemer als persoon door te kunnen dringen.

Ondernemers

Ondernemers denken aan deskundigheid in de vorm van een onafhankelijke adviseur, met brede kennis en eigen ervaring, die meedenkt in het belang van de onderneming. Men wenst meer professionele ondersteuning voor mkb-bedrijven vanuit de politiek en maatschappij, zeker aangezien het mkb de motor is van de economie, de grootste klappen kreeg in de crisis en het herstel ervan inzette.

Op lokaal niveau komt die ondersteuning van ondernemingsverenigingen. Door te praten met andere ondernemers buiten je eigen sector wordt je blik verruimd en worden je ogen geopend voor kansen. Wanneer je in zwaar weer zit, kun je momenteel al tegen lage kosten met oud-ondernemers/adviseurs sparren, bijvoorbeeld via het Ondernemersklankbord, Mkb-doorgaan en OverRood. Voor deze netwerken is meer promotie nodig. Omdat zij niet alle problemen kunnen verhelpen, blijven uiteindelijk ook de gespecialiseerde, dure adviseurs nodig.

Het taboe op faillissement wordt opgelost door, naar analogie van de verslaafdenzorg, een netwerk van ondernemers op te zetten met ervaringsdeskundigheid op het gebied van faillissement. Om dit te realiseren worden twee modellen genoemd:

- Gildemodel. Ondernemers leren van collega-ondernemers in de praktijk. Brancheorganisaties moeten met hun leden aan de slag en deze ondernemers leren om te ondernemen. Ondernemers kunnen ook geld lenen van het 'gilde' en gratis advies krijgen van gildeleden die verstand van de branche hebben. Dit praktijkleren is ook belangrijk voor het onderwijs aan het hbo.

- Bedrijfscheck op no-cure-no-pay-basis. Veelal zijn adviseurs op tijd weg (dus voor het faillissement) en dienen zij niet altijd het belang van de onderneming. Bij no-cure-no-pay investeert de adviseur zijn/haar tijd en volgt betaling pas wanneer dit rendement voor de ondernemer heeft opgeleverd.

De ondernemers geven aan dat de deskundigheid die nodig is voor de ondernemers van sociale en psychologische aard is, waardoor ondernemers meer inzicht krijgen in zichzelf en die hun tunnelvisie en verkramptheid tegengaat.

Medewerkers

Medewerkers geven aan niet goed te weten welke deskundigheid nodig is, omdat zij zelf geen ondernemer zijn. Deze groep denkt aan inzet van vertrouwelingen en ondersteuning door andere ondernemers, misschien niet uit de eigen regio, zodat concurrentie minder problematisch is.

Een medewerker heeft goede ervaring met een externe partij die het (gezonde) bedrijf van zijn huidige werkgever heeft doorgelicht met een zeer uitgebreide tussentijdse check die fungeert als APK en waaruit al verbeteringen zijn voortgekomen.

Bankiers

Omdat de digitalisering verder doorzet, mogen banken niet vergeten waar het om gaat: het gunnen, het persoonlijke contact en het kunnen sparren. Wisseling van adviseurs en accountmanagers bij de bank maakt dat de vertrouwensrelatie tussen cliënt en bank kwijt is geraakt. De nieuwe vertrouwenspersonen zijn de mensen van Credion e.d. die zonder overhead, vanuit huis, hun diensten aanbieden tegen een aantrekkelijk tarief.

Banken zijn tijdens de Coronacrisis benaderd door ondernemers die zich onzeker voelen en via de bank willen weten wat hun te wachten staat door te horen wat er bij andere ondernemingen, in de markt speelt. Bankiers ervaren dat als psychologische gesprekken.

Bedrijfskundige expertise is nodig om ondernemers te laten zien waar zij zich bevinden in de keten, wat hun waarde is en of zij toekomstbestendig zijn met hun businessmodel. Daarnaast moet er financiële kennis zijn om de juiste informatie in een dashboard te zetten.

Analyse van gespreksvraag 5

Er is behoefte aan een versterking van de controllersfunctie

Twee cohorten onderschrijven het belang van de controllersfunctie voor het ondersteunen van kleine mkb' ers in zwaar weer. Wanneer deze controllersfunctie bij een onderneming ontbreekt, kan Artificial Intelligence (AI) cijfermatig inzicht verschaffen. Het cijfermatige inzicht dat AI oplevert, is dan aanleiding voor een gesprek met de ondernemer. Cijfermatig en psychologisch inzicht zijn voor een controller allebei nodig om vroege symptomen voor verval te signaleren en om door te dringen tot de ondernemer in een gesprek.

Er is behoefte aan een externe partij die de ondernemer adviseert

Bijna alle cohorten geven aan dat er voor een systeem voor het ondersteunen van kleine mkb´ers in zwaar weer een externe partij nodig is die de ondernemer bijstaat met advies. Ondernemers denken daarbij in eerste instantie aan minder kostbare varianten zoals collega-ondernemers van de ondernemingsvereniging waarmee men kan sparren, brancheorganisaties die als 'gilde' gratis advies verlenen, netwerken van gefailleerde ondernemers die hun ervaringsdeskundigheid delen en adviseurs die op no-cure-no-paybasis adviseren. Voor ondernemers staat hun vertrouwen in deze externe partijen en hun onafhankelijkheid centraal. Banken onderkennen het belang van een vertrouwenspersoon voor de ondernemer en zien deze rol weggelegd voor financiële adviseurs uit hun netwerk, die echter volgens ondernemers soms te afhankelijk zijn van de bank (zie stelling 2).

Verschillende soorten deskundigheid zijn van belang

Mkb-adviseurs en ondernemers noemen beiden het belang van sociologie en psychologie: enerzijds voor mensen rondom de ondernemer om tot hem/haar door te dringen, anderzijds voor de ondernemer om meer inzicht te krijgen in zichzelf. De cohorten verschillen in de deskundigheid die zij van belang achten voor een systeem voor tijdige ondersteuning van mkb' ers:

- Voor banken staat kennis op het gebied van bedrijfskunde en financiën centraal, kennis waar externe deskundigen over dienen te beschikken bij een turnaround.
- Ondernemers zoeken naar ervaringskennis van andere ondernemers maar onderkennen het belang van gespecialiseerde, dure adviseurs.
- Mkb-adviseurs noemen als deskundigheid juist hun eigen kwaliteiten zoals objectiviteit, kritisch vermogen en de kunst om tegenspraak te leveren.
- Accountants noemen data-analyse als een deskundigheid die hen in staat stelt om met AI ondernemers te ondersteunen.

7. Conclusie en discussie

7.1. De ondernemer

De ondernemer vindt het lastig om over financiële problemen te praten; hij/zij geeft aan dat het hem/haar kwetsbaar maakt, zowel intern als extern. In de gesprekken komt niet naar voren dat de accountant, financieel adviseur of mkb-adviseur als een gesprekspartner wordt gezien die al vroegtijdig is betrokken.

Wat de ondernemer wel aangeeft is dat hij/zij bang is medewerkers te verliezen op het moment dat er problemen ontstaan terwijl de medewerkers juist aangeven een tandje harder te willen werken op het moment dat zij in de problemen worden gekend. Het gebrek aan commitment waar de ondernemer bang voor is, wordt door de medewerkers juist tegenovergesteld gezien; men wil zich meer committeren.

Het consortium adviseert met betrekking tot de ondernemer het volgende:

- Wanneer de ondernemer in goede tijden aan zijn/haar netwerk bouwt heeft hij/zij ook mensen om zich heen waar hij/zij in slechtere tijden mee af kan stemmen. Hij/zij heeft als het ware vertrouwelingen om zich heen.
- Wanneer de ondernemer de accountant/financieel adviseur met een zekere regelmaat spreekt, bijvoorbeeld één keer per kwartaal rondom de cijfers, dan heeft hij/zij een stok achter de deur om eventuele problemen snel en adequaat te bespreken.

7.2. De rol van de bank, financieel adviseur en de accountant

In de financiële gang van zaken is een aantal aanwijzingen voor vroegsignaleren te vinden. Ook gebrek aan strategie wordt als een signaal aangegeven. Daarnaast geven partijen aan dat misplaatst optimisme of verandering in gedrag als signaal kan worden gezien.

Uit de gesprekken blijkt dat eenmaal per jaar, alleen bij de jaarrekening bij de ondernemer aan tafel zitten, vaak te laat is en dus te weinig.

Vanuit het consortium wordt aangegeven dat op basis van een goede administratie geanticipeerd kan worden op veranderingen of verslechteringen. Belangrijk is wel dat de partijen voldoende kennis hebben om de signalen te interpreteren en de ruimte voelen om door te vragen.

Een thema dat voor het consortium nadere uitwerking vraagt, is het effect van het advies van de bank, financieel adviseur en de accountant. Dit is namelijk geen bindend advies en kan door de ondernemer heel makkelijk terzijde worden geschoven.

7.3. De rol van de medewerkers

Opvallend is dat de medewerkers vaak al signalen hebben opgevangen en ook in een aantal situaties al hebben geprobeerd hierover met de ondernemer het gesprek aan te gaan. Medewerkers geven aan dat ze signalen herkennen als: er komt een adviseur over de vloer, er worden gesprekken gevoerd achter gesloten deuren, de sfeer verandert, mensen moeten taken doen die ze voorheen niet deden en er is een ander financieel beleid. Ook ziet een aantal medewerkers dat ondernemers ontwikkelingen in de markt, om verschillende redenen, niet bij kunnen houden of er niet op anticiperen.

Het consortium constateert dat er meer gebruik gemaakt kan worden door de ondernemer van de kennis, ervaring en betrokkenheid van de medewerkers. De angst dat medewerkers snel vertrekken lijkt niet terecht en doet tekort aan de loyaliteit van de medewerkers.

Referenties

Alonso Méndez, M., Carballo Martín, S., & Sanguino Bello, C. A. (2017). ¿ Existen factores determinantes para el éxito o fracaso del concurso de acreedores?

Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing, 26*(1), 79-92.

CBS. (2016). *163 duizend nieuwe bedrijven opgericht in 2015.* (). Retrieved from https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/04/163-duizend-nieuwe-bedrijven-opgericht-in-2015

CBS. (2020). In 2019 iets meer faillissementen dan in 2018. Retrieved from https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/03/in-2019-iets-meer-faillissementen-dan-in-2018#:~:text=Aantal%20faillissementen%202%20procent%20hoger,met%20ruim%2062%20procent.

De Bos-Van Birgelen, D. I. (2020). *De accountant als rechterhand van een mkb-ondernemers tijdens een faalverhaal*

Frére, E., Zureck, A., & Bensch, T. (2016). Strategische finanzkommunikation in der unternehmenskrise.

Haan de, U. (2007). Een broeikas voor ondernemerschap en innovatie.

Kemmis, S., McTaggart, R., Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The sage handbook of qualitative research. *Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere,* , 559-604.

Martens, J., & Alvarado-Valenzuela, J. (2019). Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie, 93(3/4)*(Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie), 127-134. doi:https://doi.org/10.5117/mab.93.33181

Mather, C. A., Gale, F., & Cummings, E. A. (2017). Governing mobile technology use for continuing professional development in the australian nursing profession. *BMC Nursing, 16*(1), 1-11.

Nandram, S. S. (2011). *Ondernemen, a way of life: Ondernemerschap, ondernemendheid en spirituele innovatie* HAN University Press.

Noordegraaf, M., Van der Steen, M., & Van Twist, M. (2014). Fragmented or connective professionalism? strategies for professionalizing the work of strategists and other (organizational) professionals. *Public Administration, 92*(1), 21-38.

Rauwerda, K., Abid, J., Van Teeffelen, L., & De Graaf, F. J. (2018). Hoe de mkb-adviseur de financieringspuzzel maakt.

Stam, E., Groenewegen, P., & Wakkee, I. (2011). Inzicht in ondernemers-netwerken en innovatievermogen. *Economisch Statistische Berichten, 96*(4609s), 47-53.

Van der Steen, M. A., & Van Twist, M. J. W. (2013). Foresight and long-term policy-making: An analysis of anticipatory boundary work in policy organizations in the netherlands. *Futures, 54*, 33-42.

Wennekers, A., Meijaard, J., Vroonhof, J. M., & Bosma, N. S. (2005). Maatschappelijke urgentie van ondernemerschap. *EIM/SMO, Zoetermeer/Den Haag, the Netherlands,*

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* Sage publications.

Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management, 37*(3), 1.

Bijlagen

Bijlage I bij stelling 1 "Noem vijf voorbeelden van de eerste/vroege symptomen van faillissement." Categorisering van symptomen:

Type symptoom	Symptomen	Accountant	Mkb-adviseur	Onder-nemer	Mede-werker	Bankier	Totaal
Management	Inhuren interimmanager			X	X		2
Management	Grote veranderingen (management of investeringsbeslissingen)		X	X	X		3
Gedrag	Ondernemer die wegloopt van situatie omdat het niet naar wens verloopt in de onderneming.			X			1
Gedrag	Ontwijkend gedrag, ontkennen van probleem of beledigd bij doorvragen	X	X	X	X	X	5
Financieel	Hoge debiteurenstand	X		X			2
Financieel	Toenemen aantal creditfacturen verstuurd door de onderneming			X		X	2
Financieel	Rekening-courant saldo en liquiditeit	X	X	X		X	4
Medewerkers	Collega's die wegvallen, worden niet vervangen				X		1
Medewerkers	Vage of slechtere (werk)sfeer				X		1
Medewerkers	Oplopend ziekteverzuim					X	1
Medewerkers	Afspraken met personeel die niet worden nagekomen				X		1
Medewerkers	Onvoldoende investeren in medewerkers		X		X		2
Management	Opdrogen van opdrachten		X				1
Management	Afhankelijkheid opdrachtgevers		X				1
Management	Vroeg in de ''sale'' gaan				X		1
Management	Onvoldoende oog voor technische ontwikkelingen in de markt				X		1
Management	Toekomstvisie zonder onderbouwing	X				X	2
Gedrag	Misplaatste optimisme/arrogantie bij ondernemer	X					1
Gedrag	Zelfmedelijden en pessimisme van de ondernemer		X				1
Financieel	Berekeningswijze offertes en calculaties				X		1
Financieel	Bezettingsgraad (machines en personeel)					X	1
Financieel	Ondernemer wil de activa positiever weergeven in balans bij jaarstukken	X					1
Financieel	Actieve crediteurenadministratie (veel telefoontjes op de afdeling crediteuren)	X			X		2

Extern	Accountants die hun relatie beëindigen wanneer ondernemer afgesproken reddingsplan niet uitvoert	X					1
Extern	Afwijzing van bank op kredietaanvraag doordat cijfermateriaal niet deugdelijk is opgesteld		X			X	2
	Totaal genoemde symptomen per cohort	8	8	7	11	7	41
	Unieke symptomen per cohort	3	3	1	6	2	15

De volgorde van de symptomen in de tabel is bepaald aan de hand van een inschatting van de consortiumpartners ten aanzien van de vroegtijdigheid van de symptomen, aflopend van vroegtijdig naar minder vroegtijdig.

Bijlage II bij stelling 2 "Binnen mkb-bedrijven wordt te weinig gesproken over het vroeg signaleren van een faillissement."

Voorbeelden eens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Ondernemer denkt te positief en ziet het als een tijdelijke dip	X	X	X		
Ondernemer is te weinig bezig met faillissement	X	X	X	X	X
Faillissement is een taboe		X	X	X	X
Bang voor gezichtsverlies			X		
Voorbeelden oneens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Faillissement en financiële performance is altijd een onderwerp van gesprek	X				

Bijlage III bij stelling 3 "De groep bedrijven waar het gesprek in de focusgroepsbijeenkomst zich op richt, 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."

Voorbeelden eens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Veel ondernemingen vallen binnen onderzoeksgroep	X				
Onvoldoende expertise	X	X		X	X
Informele governance/dominante leiding	X	X		X	
Minder vermogen en stabiliteit dan grote ondernemingen					X
Bedrijven van onderzoeksgroep hebben hun managementinformatie-systeem op orde en een managementteam met meerdere competenties					X
Korte lijnen binnen het bedrijf			X	X	
Onderzoeksgroep is startersfase voorbij en komen voor veel nieuwe beslissingen en keuzes		X			
Voorbeelden oneens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
De onderzoeksgroep is flexibeler als organisatie dan grotere bedrijven en kan zich sneller aanpassen	X				
Kleine ondernemingen vallen ook binnen dezelfde dominante leiding en hebben hierdoor dezelfde kenmerken als de onderzoeksgroep	X				
De grootte van een onderneming is onbelangrijk; het gaat om de toegevoegde waarde en dienstverlening wat een bedrijf biedt			X		X
Kan elk bedrijf overkomen ongeacht grootte		X	X		

Bijlage IV bij stelling 4 "Medewerkers kunnen signalen van een aankomend faillissement oppikken."

Voorbeelden eens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Indien zij beschikken over de juiste competentie, ervaring en rol	X	X	X		
Gebeurtenissen/veranderingen blijven niet onopgemerkt door medewerkers	X	X	X	X	X
Zeker bij de onderzoekgroep vangen medewerkers veel signalen op	X				
Vanuit intern proces en de dagelijkse gang van zaken vangen medewerkers veel signalen op	X				
Afhankelijk van openheid management		X		X	X
Voorbeelden oneens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Medewerkers hebben niet de 'overview' van een ondernemer	X				
Medewerkers merken hier niets van				X	

Bijlage V bij stelling 5 "Als we zoeken naar vroege signalen voor het optreden van faillissement moeten we alleen naar harde financiële cijfers kijken."

Voorbeelden eens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Faillissement ontstaat door slechte financiële cijfers, zodoende moeten de financiële cijfers bekeken worden				X	
Voorbeelden oneens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Ook niet-financiële data zijn belangrijk	X	X			X
De kwaliteiten van de ondernemer zelf zijn doorslaggevend	X				
Signalen uit en wijzigingen in de markt zeggen vaak veel over externe ontwikkelingen die het bedrijf beïnvloeden	X		X	X	X
Negatieve wijziging in het gedrag van het management	X	X		X	X
Financiële cijfers geven de oorzaak van het probleem niet aan	X		X		X

Bijlage VI bij stelling 6 "Om faillissement vroeg te signaleren moet je aandacht geven aan het onderbuikgevoel dat het niet goed gaat met een bedrijf."

Voorbeelden eens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Het vraagt wel ervaring om dat onderbuikgevoel te kunnen plaatsen	X	X			
Het gevoel is vaak een eerste signaal waar je nader onderzoek naar moet doen	X	X			X
Het onderbuikgevoel moet wel bevestigd worden met (harde) cijfers	X	X	X		X
De moeilijkheid is, dat een ondernemer geholpen moet willen worden en dus iets wil doen met dat gevoel				X	
Wanneer het onderbuikgevoel aanwezig is, zijn de problemen binnen het bedrijf al redelijk ver gevorderd				X	
Voorbeelden oneens	Accountant	Mkb-adviseur	Ondernemer	Medewerker	Bankier
Het onderbuikgevoel is aanleiding om dit verder uit te werken; die uitgewerkte analyse dient je basis te zijn	X				
Een ondernemer is dagelijks bezig vertrouwen uit te stralen. Innoveren kost vaak meer tijd dan vooraf gedacht. Hiervoor zou meer aandacht en ondersteuning moeten zijn			X		