

Insolventie

10 stappen voor ondernemers
om regie terug te pakken bij
liquiditeitsproblemen

Inleiding

Het is erg vervelend als je zorgen hebt over je bedrijf. Zeker als die zorgen ingegeven worden door een (zich aandienend) liquiditeitsprobleem, of wanneer je overgedragen wordt aan de afdeling Bijzonder Beheer van de bank. Wat moet ik doen? Wat moet ik vooral niet doen? Bestaat mijn bedrijf volgend jaar nog? Gaat mijn bedrijf failliet? Gaat de bank een interim manager aanstellen die me compleet buitenspel gaat zetten? Allemaal vragen die door je hoofd kunnen spoken.

In onze praktijk hebben we de ervaring dat het merendeel van de bedrijven in zwaar weer er uiteindelijk weer bovenop komt. Wel zien we dat een aantal elementen in vrijwel alle turnaround casussen terugkomt. We hebben ze voor je samengevat in 10 stappen die je zelf kunt uitvoeren om de regie te herpakken bij liquiditeitsproblemen.

1. EHBO

Bij (zorgen over) liquiditeitsproblemen is het advies om er direct voor te zorgen dat geld de onderneming niet onnodig verlaat. Zorg voor een 'stabiele zijligging' waarbij de situatie niet wordt verergerd, stop bleeders en creëer ruimte voor een goede diagnose.

- Stel alle investeringen en bestellingen uit totdat je weet waar je aan toe bent.
- Stop alle uitgaven die op dit moment weinig bijdragen aan het primaire proces. Niemand doet nog uitgaven of plaatst bestellingen zonder dat je het zelf hebt gefiatteerd. Geef alleen geld uit als dat echt strikt noodzakelijk is.
- Ga met de stofkam door de debiteurenlijst. Volg debiteuren strakker op en zit kort op je geld.
- Kijk ook naar de facturatie: een dag later factureren betekent ook een dag later geld op de bankrekening.
- Vertraag het uitgaande betalingsverkeer. Betaal rekeningen als dat kan later. Kom betalingsregelingen overeen en kom ze na.
- Versnel de afbouw van voorraden (uitverkoop, inkoopstop).
- Verkoop overtollige bezittingen. Liquiditeit is nu veel belangrijker dan boekverlies! Let wel op dat bezittingen die zijn verpand wel dienen tot aflossing. Overleg dus vooraf met de pandhouder.
- Pas op voor aasgieren, Sinterklaas bestaat niet.

Deze maatregelen hebben twee effecten: enerzijds stop je het bloeden, maar ook doordring je de organisatie van de noodzaak tot een turnaround. Je kweekt urgentiebesef en iedereen gaat weer op de kleintjes letten. Onthoud dat er in zwaar weer één reddingsboei is: cash. En één doel: continuïteit!

2. Goede diagnose

Maak zelf een goede analyse van de situatie waarin je bedrijf momenteel verkeert. Ga hier direct mee aan de slag. Wacht daarbij ook niet totdat je een gesprek hebt met Bijzonder Beheer. Stel een document op waarin de volgende elementen naar voren komen:

- Financiële situatie (resultaat, balans, liquiditeitspositie). Zet de laatste 3 boekjaren en recente maandcijfers overzichtelijk naast elkaar. Zoek naar trends, verklaar veranderingen, identificeer de mismatch tussen omzet en kosten en wat de verhouding is tussen rendement en financiering. En maak een indicatieve prognose bij ongewijzigd beleid.
- Interne sterke en zwakke punten: kijk naar management, aansturing van het bedrijf, beheersing van processen, marketing, interne informatievoorziening, et cetera. En spaar jezelf hierbij niet. Wees eerlijk en bedek geen zwakke punten met de mantel der liefde. Verstop ze ook niet onder een laag excuses en redenen waarom het zo is gekomen. Benoem wat goed gaat en wat niet goed gaat, ongeacht waardoor dat zo gekomen is. Vraag ook andere mensen in het bedrijf of een paar belangrijke klanten om hun mening.
- Externe kansen en bedreigingen: kijk naar marktontwikkelingen, technologie en trends, op zowel economisch micro- als macroniveau. Deze kansen en bedreigingen gelden evenzo voor je concurrentie (het is dus niet bedrijfsspecifiek).
- Maak een concurrentieanalyse. Benoem daarbij waarin je je onderscheidt van de concurrentie. Waarom komen klanten bij jou? Waar is je bedrijf goed in? Waar laat je kansen liggen? Waar is de concurrentie beter in dan jij? Waarom is dat? Heeft jouw product/dienst toekomstperspectief? Waarom?



- Wat is het bestaansrecht van je onderneming? Moet je de strategische koers aanpassen? Hoe wordt het onderliggende kernprobleem opgelost? Een goede manier om erover na te denken is als volgt: een liquiditeitsprobleem is een gevolg van een rendementsprobleem en een rendementsprobleem is dikwijls het gevolg van een strategisch probleem.
- Bepaal welke strategische opties er zijn (met plussen, minnen en financiële uitwerking op hoofdlijnen) en maak een keuze die het beste past voor het bedrijf.

Deze diagnose hoeft geen boekwerk te worden (3-5 pagina's is voldoende). De analyse is belangrijker dan de output. Doe het niet 'even snel': maak een grondige analyse.

3. Behandelplan

Maak een behandelplan om de geconstateerde verbeterpunten en benodigde veranderingen tot uitvoer te brengen. Benoem de actiepunten die je in de analyse hebt ontdekt (interne zwakke punten en externe bedreigingen) en werk deze uit in concrete SMART-acties. Noteer daarbij wie de acties gaat uitvoeren (en wie verantwoordelijk is), hoeveel tijd dit vermoedelijk gaat vergen, wat je ervoor moet doen (of laten), wat de actie kost, in hoeverre je voor de uitvoering (of het succes) afhankelijk bent van factoren buiten de organisatie en wanneer je verwacht dat de eerste resultaten van de actie zichtbaar worden. We zien te vaak dat het intern niet duidelijk is wat er gedaan moet worden, waarom en door wie. Voorkom ruis op de lijn en zorg ervoor dat iedereen weet wat er wanneer van hem/haar wordt verwacht.

4. Financiële begroting

Je weet inmiddels waar je nu staat (diagnose), waar je naar toe wilt en hoe je dat wilt bereiken (behandelplan). Werk dit uit in een financiële begroting voor de resterende maanden van dit jaar en volgend jaar. Let op: begroten is niet 'vorig jaar plus 2%'.

- Maak de financiële begroting zo gedetailleerd mogelijk, zowel op het niveau van resultaat, balans als liquiditeit.
- Zorg ervoor dat gehanteerde uitgangspunten en aannames logisch zijn (ze moeten in verband staan met de analyse en het actieplan) en dat ze controleerbaar zijn (waarom heb je voor de ene aanname gekozen en waarom niet voor de andere?).
- Maak een realistische en haalbare begroting. Liever iedere maand de begroting halen dan iedere maand moeten uitleggen waarom het niet is gelukt. Het vertrouwen van omstanders neemt in dat laatste geval in rap tempo af.
- Cash is king: liquiditeit is het sleutelwoord. Zorg er dan ook voor dat begroting vergezeld gaat van een balansprojectie en liquiditeitsprognose.
- Maak ook twee versies van de begroting: een versie zonder maatregelen en een versie waarin de maatregelen wel zijn verwerkt. Aan de hand van deze begrotingen wordt zichtbaar wat de financieringsbehoefte is als er geen actie wordt ondernomen en wat de impact van alle acties is.

En ja, begroten is niet gemakkelijk en 'het komt toch nooit uit'. Geen plan maken is echter veel gevaarlijker dan een plan hebben dat onderweg wat bijstelling behoeft. En met een plan kom je bij de bank aanmerkelijk overtuigender over dan wanneer je met lege handen staat.

5. Plan-B

Het kan zijn dat de problemen hardnekkiger zijn dan verwacht of dat je averij oploopt tijdens de uitvoering van het turnaround-plan. Denk na over een plan-B of 'fall-back-scenario'. Wat ga je doen als de plannen vertraging oplopen? Wanneer ga je ingrijpen? Op basis van welke onderdelen wordt hiertoe een besluit genomen? Welke opties zijn dan nog beschikbaar? Dit hoeft niet in detail te worden uitgewerkt. Indien je in liquiditeitsproblemen verkeert, ontbreekt het dikwijls aan tijd om hier uitvoerig tijd voor vrij te maken. Maar deze vragen komen wel aan de orde indien je hulp zoekt bij de problemen. Een bank of investeerder zal deze vragen ongetwijfeld aan je voorleggen.

6. De bank

Dit is een lastig onderwerp. De bank is misschien de mening toegedaan dat de ondernemer er niets van heeft gebakken en dat het bedrijf daarom in zwaar weer is beland. Zeker als die mooie nieuwe directieauto naast de ingang staat te blinken wordt dit beeld al bevestigd voordat je hebt kunnen vragen hoe de bankier z'n koffie drinkt. De ondernemer denkt dat de bank niet snapt wat er aan de hand is, totaal geen verstand heeft van de branche en gewoon even meer tijd moet geven. Kortom, voer voor miscommunicatie, onbegrip en verhitte gesprekken. Terwijl alle partijen uiteindelijk hetzelfde belang hebben: als ondernemer wil je een gezond bedrijf met toekomstperspectief en de bank zal niets anders willen. Waak er dan ook voor om bij financieel zwaar weer niet direct in de verdediging te schieten of spierballentaal te bezigen: het lost niets op en zorgt alleen maar voor meer verwijdering. Kweek liever begrip als je snel tot een oplossing wil komen:

- Neem de bank mee in je analyse van de situatie en wat je er aan gaat doen
- Geef aan welke hobbels je daarbij onderweg mogelijk moet nemen.
- Geef duidelijk aan wat je in dit proces van de bank verwacht qua financiering (bijvoorbeeld tijdelijke uitbreiding van rekening-courantkrediet, opschorten van aflossingen, herfinancieren van reeds gepleegde investeringen). Onderbouw deze vraag met de opgestelde begrotingen.
- Leid de bank rond in je bedrijf, laat zien wat jullie doen.

Kortom, verschaf de bank helder inzicht in wat er aan de hand is en hoe je in de wedstrijd staat. En schroom daarbij ook niet om eerlijk aan te geven waar je zorg zit. Voorkom dat je te naïef of opportunistisch overkomt; dit komen banken onderweg iets te vaak tegen. Vraag ook aan de bank waar hun zorg precies zit, wat voor hen de aanleiding is geweest om je in Bijzonder Beheer te plaatsen, hoe ze op dit moment naar je bedrijf kijken, welke informatie ze graag willen ontvangen, wat ze zelf voor ogen hebben met het traject in Bijzonder Beheer en wat ze concreet van je verwachten de komende periode.

7. Adviseur

Wellicht dat de bank verwacht dat je een externe adviseur in de arm neemt om de situatie te analyseren en te beoordelen. Je zit echter niet op extra kosten te wachten en al helemaal niet op extra werk of om mogelijk de regie deels kwijt te raken. Toch zijn er wel een paar voordelen die ervoor pleiten om een externe adviseur in de arm te nemen:

- Een ervaren adviseur behoedt je voor valkuilen tijdens de turnaround en kent de klappen van de zweep.
- Een externe adviseur heeft insolvente bedrijven in veel verschillende branches/sectoren begeleid en kan daardoor de situatie in breder perspectief voor je plaatsen. Oplossingen uit andere sectoren kunnen bij de turnaround helpen.
- Herstructurering is een vak: naast alle fiscale en juridische regels kent een herstructureringsexpert de juiste methodes en procedures die kunnen leiden tot een snelle turnaround.
- En niet geheel onbelangrijk, door de letter en de intentie van de wetten rondom het voorkomen van faillissement goed te kennen, weet een externe expert waar de bewegingsruimte zit om surseance of faillissement te voorkomen buiten de rechter om (denk aan een onderhandse crediteurensanering).
- Externe regie kan bovendien zorgen voor meer vertrouwen bij de bank en helpt de communicatie met stakeholders te verbeteren (mediatorrol).

Een goede adviseur is niet goedkoop en je ontkomt er toch niet aan. Maak er dan optimaal gebruik van. Wees wel kritisch bij het inhuren van een externe adviseur. Stem vooraf duidelijk de opdracht en het bijbehorende kostenplaatje af. Spreek af dat de adviseur geen enkele inhoudelijke informatie deelt met derden (waaronder de bank) voordat het met jou is besproken. Wees waakzaam als de adviseur ook in ondernemingen participeert, interim management levert, gelieerd is aan een andere partij of anderszins mogelijk niet geheel onafhankelijk en objectief zou kunnen zijn danwel (indirect) belang kan hebben bij de uitkomsten en aanbevelingen.

8. Aan de slag!

Actieplannen doen het goed op papier. Nu moet het in de praktijk waargemaakt worden.

- Benoem een kernteam of 'crisisteam' zodat je er niet alleen voor staat en acties niet verzanden in de waan en hectiek van de dag.
- Zorg dat je kort op de actiepunten zit, weet op ieder moment wat de status is en wie aan zet is. Een beknopte actielijst bijhouden geeft alle betrokkenen rust en overzicht.
- Communiceer periodiek de voortgang met de belangrijkste stakeholders (bank, investeerder, aandeelhouder e.d.).
- Stuur bij indien een actiepoint niet haalbaar blijkt of langer gaat duren dan verwacht.

9. Schulden saneren

Het komt voor dat de herstelplannen leiden tot een betere exploitatie, maar dat er een dermate hoge schuldenlast is opgebouwd dat die in redelijkheid niet meer kan worden afgebouwd. Overweeg in deze situatie dan een sanering van schuld, waarmee wordt voorkomen dat iedere verdiende euro opgaat aan het aflossen van schulden en de beschikbare middelen zoveel mogelijk worden gebruikt voor het herstel van het bedrijf. Een buitengerechtelijk crediteurenakkoord is een prima instrument om de schuldenlast te reduceren. Iedere concurrente schuldeiser krijgt dan een deel van de vordering uitbetaald en het restant wordt vervolgens gekweten. Indien de juiste weg wordt

bewandeld, doet de Belastingdienst mee in deze sanering (waarbij opgemerkt dat de Belastingdienst het dubbele percentage van hun vordering wenst te ontvangen van wat de crediteuren ontvangen). Bij een buitengerechtigd akkoord wordt het kosten- en risicoverhogende traject van een surseance voorkomen.

10. Communicatie

Last but not least: communicatie. Misschien wel de belangrijkste stap van alles.

- Vertel intern wat er aan de hand is en wat je van iedereen verwacht. Wees duidelijk, maar niet te gedetailleerd. Laat zien dat je vertrouwen hebt in de toekomst.
- Laat zelf het goede voorbeeld zien: werk hard, schaf geen nieuwe auto aan, boek geen dure vakantiehuizen. Het lijkt een open deur, maar je wilt niet weten hoeveel begrip en motivatie van omstanders weglekt door een Instagramfoto van de nieuwe Rolex om je pols.
- Duik niet weg als er problemen zijn. Blijf zelf het aanspreekpunt. Draai niet om de hete brij heen.
- Toonzetting is hierbij ook belangrijk. Ondernemersrisico eenzijdig afwentelen op bank, belastingdienst en crediteuren zorgt voor gefronste wenkbrauwen. Zeker als daarbij de toon niet de juiste is.
- Vier je successen, ook al zijn ze nog zo klein. Een doos gebak bij het bereiken van een meetpunt doet wonderen binnen je organisatie. Of stuur een bloemetje naar het thuisfront van een medewerker als door de situatie langdurig overgewerkt moet worden. Bedank leveranciers als ze meedenken met oplossingen.

Meer weten?

Wil je meer weten over dit onderwerp? Of heb je een vraag over je eigen onderneming? Onze specialisten op het gebied van insolventiebegeleiding staan je graag te woord. Uiteraard geheel vrijblijvend. Neem direct contact op met één van onze bedrijfsadviseurs.



BEDRIJFSADVISEUR

Arno Elting



BEDRIJFSADVISEUR

Marian van der Werf



BEDRIJFSADVISEUR

Roelof van der Wielen

UNO bedrijfsadviseurs BV
+31 (0) 88 506 1000

uno-advies.nl
info@uno-advies.nl