

Robert Jan Blom

Controlling & auditing in de praktijk 112

## **Voorkom een bedrijfscrisis**

Ontwerp omslag en binnenwerk: Bottenheft

ISBN 978 946276 0974

© Vakmedianet 2016

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	13
<b>Leeswijzer</b>	17
<b>Deel I</b>	
<b>1 Doelstellingen van beleid ter voorkoming van een bedrijfscrisis</b>	21
1.1 Toont de bedrijfscrisis een bepaald profiel?	21
1.2 Is de bedrijfscrisis voorspelbaar?	22
1.3 Kwetsbaarheid voorkomen	22
1.4 Ondernemer moet zich vragen stellen	23
1.5 Doelstellingen samengevat	24
1.6 Ten slotte	24
<b>2 Kwetsbaarheid in beeld</b>	27
2.1 Waar kan de onderneming kwetsbaar zijn?	27
2.2 Samenhang eerst van belang	28
2.2.1 Zorg eerst voor samenhang en begrip	29
2.3 Tegenvallende resultaten	30
2.3.1 Financiële tegenslagen	30
2.4 Meerdere problemen vormen bedrijfscrisis	31
2.5 Ten slotte	31
<b>3 Analyse bedrijfsresultaten</b>	33
3.1 Jaarstukken vormen geen signaal	33
3.1.1 Stukken analyseren	33
3.2 Wanneer zien we eerste signalen?	34
3.3 Meerdere jaren verlies	34
3.3.1 Plotselinge terugslag	34
3.4 Adequaat optreden gewenst	35
3.4.1 Vluchtgedrag leidt tot crisis, crisis tot vluchtgedrag	35

## VOORKOM EEN BEDRIJFSCRISIS

3.5	De sluipende crisis	35
3.5.1	Sluipende signalen herkennen (onderdeel bedrijfsresultaten)	36
3.6	Grote daadkracht vereist	36
3.7	De aard van de verslechtering	37
3.8	Onderzoek oorzaken direct starten	37
3.8.1	In de kosten snijden	38
3.9	Ten slotte	38
<b>4</b>	<b>Financiën</b>	<b>39</b>
4.1	Meerdere problemen veroorzaken crisis	39
4.1.1	Problemen	39
4.2	Oorzaken financiële problemen	40
4.2.1	Problemen met niet en slecht betalende debiteuren	40
4.2.2	Onverwacht hoge belastingaanslagen	41
4.2.3	Faillissementen van klanten	41
4.2.4	Personeelslasten	42
4.2.5	Lasten huisvesting	42
4.2.6	Lasten investeringen	42
4.2.7	Verzekeringen	43
4.2.8	Overige (financiële) tegenslagen	43
4.3	Ten slotte	43
<b>5</b>	<b>Kredietverlening</b>	<b>45</b>
5.1	Kredietverlening kan tot bedrijfscrisis leiden	45
5.2	Bank terughoudend	46
5.3	Leverancierskrediet	46
5.4	Onoverzichtelijke situatie	47
5.5	Kredietbehoefte toegenomen	48
5.6	Huisbank weigert meestal	48
5.7	Ten slotte	48
<b>6</b>	<b>Eerste signalen van de bedrijfscrisis</b>	<b>51</b>
6.1	Bedrijfscrisis komt in beeld	51
6.1.1	Signalen naderende bedrijfscrisis	52
6.2	Ondernemer herkent crisis nog niet	52
6.2.1	Gebrek aan lerend vermogen	52
6.3	Spanning loopt op	53
6.4	Na eerste signalen volgen nu ernstige aanwijzingen	54
6.5	Ondernemers blijven terughoudend	54
6.6	Bedrijfscrisis schok voor ondernemer	55

6.7	Ook andere partijen treft schuld	55
6.8	Ten slotte	56
<b>7</b>	<b>Hoe wordt een bedrijfscrisis aangepakt?</b>	<b>57</b>
7.1	Welke directe maatregelen?	57
7.1.1	Directe maatregelen en overwegingen	58
7.1.2	Uitbesteden activiteiten	59
7.1.3	Liquiditeitspositie snel verbeteren	60
7.2	Maatregelen schieten tekort	60
7.3	Maatregelen moeten verband houden met problemen	60
7.3.1	Problemen en maatregelen	61
7.4	Ondernemer reageert alleen in noodsituaties	61
7.5	Kaasschaafbezuinigingen geen oplossing	62
7.6	Ten slotte	62
<b>8</b>	<b>Langetermijnmaatregelen</b>	<b>63</b>
8.1	Adviseurs tijdens de bedrijfscrisis	64
8.2	Maatregelen ná het noodverband	64
8.3	Geen ingrijpende maatregelen	65
8.4	Overlevingsplan: de ingrepen	65
8.4.1	Langetermijnactie (1)	66
8.4.2	Langetermijnactie (2)	66
8.4.3	Langetermijnactie (3)	67
8.5	Ten slotte	68
<b>9</b>	<b>Algemene maatregelen</b>	<b>69</b>
9.1	Personeel ontslaan en flexibel personeel aanstellen	69
9.2	Debiteurenbeheer aanscherpen	70
9.3	Extra krediet verwerven	71
9.4	Investeringsplan uitstellen	71
9.5	Bedrijfsvoering saneren en/of bezuinigingen doorvoeren	72
9.5.1	Bezuinigen	72
9.5.2	Saneren	72
9.5.3	Schikking treffen met schuldeisers (schuldsanering)	73
9.5.4	Combinatie van maatregelen	74
9.5.5	Geen actie genomen	74
9.6	Ten slotte	74
<b>10</b>	<b>Tijdens en na de crisis</b>	<b>77</b>
10.1	Tijdens de bedrijfscrisis	77
10.2	Na de crisis	78

## VOORKOM EEN BEDRIJFSKRISIS

10.3	Fouten gemaakt?	79
10.3.1	Angst voor herhaling	79
10.4	Algemene adviezen van crisisondernemers	80
10.4.1	Adviezen ter bestrijding van de crisis	80
10.4.2	Adviezen gericht op voortzetting bedrijf na de crisis	81
10.5	Ten slotte	81
<b>II</b>	<b>De crisisgevoelige onderneming</b>	<b>83</b>
II.1	De crisisgevoelige ondernemer (algemeen)	83
II.2	De crisisgevoelige onderneming	84
II.3	Het beeld van crisisgevoeligheid	85
II.3.1	Crisisgevoelig: het kleinere en jongere bedrijf	85
II.3.2	Crisisgevoelig: zelfkritiek, sponsors, slecht ondernemerschap	85
II.3.3	Crisisgevoelig: te veel personeel	86
II.3.4	Crisisgevoelig: slecht debiteurenbeheer, slechte betalingsmoraal	86
II.3.5	Crisisgevoelig: slechte bedrijfsvoering, slechte resultaten	87
II.3.6	Crisisgevoelig: kredietbronnen, situatie explodeert	87
II.3.7	Crisisgevoelig: banken, schuldeisers en leveranciers niet alert	88
II.3.8	Crisisgevoelig: soms paniek en soms geen enkele stap	88
II.3.9	Crisisgevoelig: na de crisis toch zwak	89
II.3.10	Crisisgevoelig: deel nu faillietgevoelig	90
II.4	Ten slotte	90
<b>12</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>91</b>
12.1	Kleiner bedrijf kwetsbaarder	92
12.2	Onderscheidend bedrijf	92
12.3	Personeelszaken	93
12.4	Debiteurenbeleid	93
12.5	Verlies	93
12.6	Extern – intern	94
12.7	Krediet	94
12.8	Te laat ontdekt	94
12.9	Te laat actie ondernomen	94
12.10	Enthousiasme verdwenen bij deel ondernemers	95

## Deel II Crisisaspecten

<b>13</b>	<b>Van signalen naar crisis</b>	99
13.1	Lijst van mogelijke signalen	99
13.2	Als de score signalen oploopt	100
13.2.1	Score signalen – ontstaan crisis	100
13.2.2	Signaal voor dreigende crisis	102
13.2.3	Voorbeelden score bedrijfscrisis	102
13.3	Maak haast met overlevingsplan	104
13.4	En een bedrijfscrisis bij de klant?	104
<b>14</b>	<b>Hoe zie ik dat mijn bedrijf op een crisis afgaat?</b>	107
14.1	Typen crisis	107
14.1.1	De sluimerende crisis	107
14.1.2	De acute crisis	108
14.2	Wat gebeurt er als zich een crisis voordoet?	108
14.3	De gevolgen van een crisissituatie	109
14.4	Oorzaken van een crisissituatie	109
14.5	Belangrijke oorzaken voor crises in het mkb	109
14.5.1	Levensfasen van de onderneming: groei – stilstand – achteruitgang	110
14.5.2	Autoritair leiderschap	110
14.5.3	Adequate personeelsbezetting	111
14.5.4	Onjuiste taakverdeling	111
14.5.5	Gebrekkig informatiesysteem	112
14.5.6	Gebrek aan veranderingsbereidheid	112
14.5.7	Opvolgingsproblemen	113
14.6	Signalen crisissituatie	113
14.7	Ten slotte	114
<b>15</b>	<b>Bedrijfscrisis en het zakelijk verkeer</b>	115
15.1	Concurrentie en de bedrijfscrisis	115
15.2	Sponsoring en de bedrijfscrisis	116
15.3	Klachten en de bedrijfscrisis	117
15.4	Economie en de bedrijfscrisis	117
15.5	Trends & hypes en de bedrijfscrisis	118
15.6	Bedrijfsblindheid en de bedrijfscrisis	118
15.7	Personeel en de bedrijfscrisis	119
15.8	Debiteurenbeheer en de bedrijfscrisis	120

## VOORKOM EEN BEDRIJFSCRISIS

15.9	Faillissementen van klanten en de bedrijfscrisis	120
15.10	Marketing en de bedrijfscrisis	121
15.11	Lasten huisvesting en de bedrijfscrisis	121
15.12	Overige tegenslagen en de bedrijfscrisis	122
15.13	Ten slotte	122
<b>16</b>	<b>Overlevingsplan: analyse en inventarisatie</b>	<b>123</b>
16.1	Eerste globale beoordeling	123
16.2	Nadere analyse van de situatie	124
16.3	Analyse van de financiële positie	124
16.4	Checklist analyse overlevingskansen	124
16.5	Doorgaan of stoppen?	127
16.5.1	Bij continuering onderneming	127
16.5.2	Bij beëindiging onderneming	128
<b>17</b>	<b>Van crisis naar continuïteitsherstel</b>	<b>129</b>
17.1	De neergang in beeld	129
17.2	Gerichte analyses	130
17.2.1	Effecten marginaal	130
17.2.2	Kortetermijnacties	131
17.2.3	Langetermijnacties	132
17.2.4	Verschillen korte- en langetermijnacties	132
17.3	Nazorg	133
17.4	Vier onderdelen van prestatie	133
<b>18</b>	<b>Van bedrijfscrisis naar faillissement</b>	<b>135</b>
18.1	Problemen signaleren	135
18.2	Overzicht oorzaken faillissement	136
18.3	Overlevingsplan	136
<b>19</b>	<b>Levensvatbaarheid, bedrijfsvoering, opvolging en noodplan</b>	<b>139</b>
19.1	Levensvatbaarheid bepalen	139
19.2	Veroudering	139
19.3	Fusie	140
19.4	Partner aantrekken	140
19.5	Aanpassing bedrijfsvoering	141
19.6	Vervanging en opvolging regelen	142
19.7	Noodplan	143



<b>20</b>	<b>Crisisaspecten in beeld</b>	<b>145</b>
20.1	Mogelijkheden voor herstel continuïteit	145
20.2	Veelvuldig gehanteerde defensieve gedragspatronen	145
20.3	Kernvraag en sleutelacties per fase	146
20.4	Faalfactoren als oorzaak van de bedrijfscrisis	146
20.5	Globaal overzicht van signalen per categorie	147
20.6	Beperkt aantal vragen per symptoom per signaal	147
	<b>Literatuur</b>	<b>149</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>151</b>
	<b>Over de serie</b>	<b>153</b>



## Inleiding

Zolang er ondernemers zijn, bestaan er ook ondernemersrisico's. Elke ondernemer beseft dat het morgen misschien niet zo goed gaat als vandaag. Toch zijn de risico's de afgelopen decennia sterk toegenomen. De concurrentie is hevig en in elke straat vindt de consument een aantal vestigingen van 'grote winkelketens'. Daarbij zijn er bijna een miljoen zz'ers; honderdduizenden zijn er bijgekomen sinds het jaar 2000.

Vanaf 2008 barstte er een economische crisis los, in Nederland en een aantal overige EU-landen. Tussen 2008 en 2015 zijn er circa 80.000 faillissementen uitgesproken en zijn er bijna 100.000 wettelijke schuldsaneringen verleend. Circa een kwart van alle schuldsaneringen betreft eigenaren van eenmanszaken.

Onderzoeken hebben aangetoond dat driekwart van alle ondernemers vaker, en soms geregeld, in financiële problemen komt. Ook allerlei andere problemen doen zich voor. Denk aan personeelszaken, minder omzet, hogere kosten, privéomstandigheden enzovoort.

Hoewel bedrijven tientallen tot honderden jaren kunnen bestaan en dus floreren, kan het ook snel bergafwaarts gaan. Toch komt het weinig voor dat een faillissement als 'verrassing' komt. Meestal gaan de zaken langzaam achteruit of worden problemen niet eens opgemerkt. Ondernemer en medewerkers zijn zich dan niet bewust van de achteruitgang of wuiven die weg met kreten als 'tijdelijke problemen – het is even rustig in de sector – binnenkort trekt het wel weer aan' of soortgelijke clichés.

Feitelijk raakt niemand in paniek, integendeel: alles komt toch vanzelf weer goed? Helaas komen de meeste bedrijfsproblemen niet vanzelf goed en moet de ondernemer reageren en maatregelen nemen. Als er niets wordt gedaan, volgt er een bedrijfscrisis en als de aanpak te laat komt, direct daarna het faillissement. Jammer, omdat bijna elke crisis met succes kan worden bestreden.

In dit boek komen alle denkbare aspecten van de bedrijfskrisis ter sprake. Het gaat over de kwetsbaarheid van de onderneming, analyses, signalen van de bedrijfskrisis, korte- en langetermijnmaatregelen en de periode na de crisis.

Hoewel dit boek geen verslag vormt van een onderzoek, worden ervaringen van ondernemers, analisten en onderzoekers wel geregeld genoemd. Ondergetekende beschikt over ervaring als kredietverlener en onderzoeker, zowel op terreinen van de bedrijfskrisis, als van het faillissement. Daarbij sprak ik met honderden ondernemers met een bedrijfskrisis tijdens onderzoeken (interviews) en lezingen.

Deze ervaringen leidden tot dit boek over de bedrijfskrisis en de hierin genoemde maatregelen zijn gericht op het voorkomen van een faillissement. Het is een praktisch boek met vele aanwijzingen en tips. Een boek dat dienst kan doen als 'leerboek' voor elke ondernemer, als naslagwerk en als lesboek voor studenten bedrijfseconomie.

### **Voor klein en groot**

Van belang is te vermelden dat dit boek geschreven is op basis van ervaringen van kleine, middelgrote en grote ondernemers. Een boek dus voor alle ondernemers, echter: bedenk wel dat de kleinere ondernemer het ook in dit opzicht moeilijker kan hebben dan de ondernemer in het grotere bedrijf.

In een groot bedrijf zijn vaak vele medewerkers werkzaam en een aantal is in de gelegenheid om de situatie in beeld te brengen. Als de bedrijfskrisis eenmaal is opgemerkt, kan de ondernemer met zijn grote bedrijf een keuze maken: minder werknemers, bezuinigen, het assortiment snel aanpassen, adviseurs raadplegen enzovoort. De kleinere ondernemer heeft die keuzes niet. Daarom ligt de nadruk op de crisissignalen; worden die snel gezien, dan kunnen ernstige problemen (waaronder het faillissement) worden voorkomen. En natuurlijk geldt dat voor grote en kleine ondernemers.

Ook wordt aandacht besteed aan de situatie na de crisis. De ervaring leert dat vele ondernemers dan uit het veld zijn geslagen en dat hun enthousiasme om 'verder te ondernemen' is verminderd of verdwenen. Ook hier luidt het advies dat enthousiasme vast te houden en door te gaan. Bedenk dat het bedrijf ná de crisis sterker is geworden en dat de ondernemer een ervaring rijker is. Van een bedrijfskrisis leer je namelijk veel. Het is een weliswaar harde leerschool. Maar hoe mooi is het dan om het bedrijf vervolgens opnieuw te zien opbloeien?

Een ondernemer die de bedrijfscrisis snel en adequaat bestrijdt, mag zich een prima ondernemer noemen. De ondernemer die na de bedrijfscrisis met enthousiasme dóórgaat met zijn onderneming, heeft duidelijk ondernemersbloed door de aderen stromen.

**Robert Jan Blom**  
rj.blom01@hetnet.nl



## Leeswijzer

In **deel I** worden alle denkbare aspecten van de bedrijfscrisis besproken. Vanaf de doelstellingen van het bedrijfsbeleid, komen de aspecten van de bedrijfscrisis aan de orde. De bedrijfscrisis vindt dan zijn weg door de onderneming en daarna volgen de te nemen maatregelen. Uit de besproken stof vallen lessen te trekken, door de ondernemer én de student bedrijfseconomie. Dit deel kan dienst doen als *leerboek*, naslagwerk of lesboek. De ondernemer die zich bewust is van risico's in zijn branche, sector of eigen bedrijf, kan snel opzoeken waar de crisis een eerste aanpak nodig heeft en, vervolgens, waar hij verdere maatregelen moet nemen.

In **deel II** wordt de materie verder doorgenomen. In dit deel vindt u toegankelijke hoofdstukken over signalen, de eigen bewustwording, het zakelijk verkeer, continuïteitsherstel, levensvatbaarheid en crisisaspecten in beeld.

Dit boek is bedoeld als leesbare leidraad in het geval van een aankomende bedrijfscrisis, maar ook als de crisis al verder gevorderd is. De aanpak komt ter sprake, het herstel van de crisis en het voorkomen van het faillissement.