

‘Het wordt een eenzame kerst en een koude zomer’

MET DE TWEEDE CORONAGOLF begint de economische misère pas goed. En als de overheid de steunkraan dichtdraait en de bank en de Belastingdienst weer gaan innen, volgt onvermijdelijk een golf aan faillissementen. Drie ervaren corporate restructuring-specialisten blikken alvast vooruit.



Rob Altenburg



Harm Tunteler

Joost Akkermans

De lockdown heeft er dit jaar economisch flink ingehakt. Maar ondanks alle inktzwarte voorspellingen is het aantal faillissementen tussen april en november lager dan ooit geweest. Met dank aan de overheidssteun en coulantie van de bank en de Belastingdienst hebben veel bedrijven zich nog staande weten te houden. Maar dat is allemaal uitstel van executie, menen *Harm Tunteler* (JBR Interim Executives), *Joost Akkermans* (Van Oers Organisatieadvies) en *Rob Altenburg* (KwikGielen Corporate Finance). De drie ervaren restructuring-specialisten schuiven eind oktober aan voor een rondetafelgesprek over de impact van de coronacrisis op het Nederlandse bedrijfsleven. En wat ons de komende maanden daaromtrent nog te wachten staat.

De gesprekspartners weten waar ze het over hebben: ze zijn alle drie al vele jaren actief als adviseur en soms puinruimer bij bedrijven die in de problemen zijn geraakt. Tunteler begon als advocaat en curator en was na een managementcarrière bij Douwe Egberts en een ondernemersfase bij Smit&Dorlas ruim vijftien jaar interim-CEO en *chief restructuring officer*. Ruim drie jaar geleden was hij nog betrokken bij de mogelijke doorstart van winkelketen V&D. Akkermans werkte jarenlang bij de bijzonder beheer-afdeling van ABN AMRO en de als accountant opgeleide Altenburg voerde als consultant en als (interim) directeur vele succesvolle *turn-around* door bij bedrijven in uiteenlopende sectoren. Drie deskundigen over bedrijven herstructureren in 'het nieuwe normaal'.

Om te beginnen, wat is er in jullie adviespraktijk veranderd sinds het uitbreken van de coronacrisis?

Akkermans: 'Corona zelf is niet de echte crisis. Het is feitelijk de aanleiding die maakt dat veel branches het moei-



‘Elke herstructureringspecialist heeft binnen één à twee uur een gevoel bij de probleemstelling’

Rob Altenburg (62) is partner bij KwikGielen Corporate Finance, waar hij in 1993 in dienst trad. Hij begon zijn loopbaan als registeraccountant, was vervolgens (financieel) directeur bij verschillende middelgrote productiebedrijven. Als consultant en interim-managementprofessional heeft hij de afgelopen vijftienvintig jaar meerdere *turn-around* in bedrijven doorgevoerd.

lijker krijgen. Om dit effect te beperken zijn er veel steunmaatregelen in het leven geroepen, die goed aansluiten op de direct getroffen branches. Onze zorg zit de komende periode met name bij de indirect getroffen sectoren. Er komt een periode

aan waarin grote investeringen mogelijk uitgesteld zullen worden. De vraag is daarom hoe de orderportefeuille zich in de komende jaren zal vullen? De effecten zullen per branche verschillend zijn.'

Altenburg: 'We hebben in het begin



‘Als een managementrapportage een half jaar oud is, dan weet je dat de interne controle ontbreekt’

Joost Akkermans (35) leidt het organisatieadvies- en restructuringteam bij accountantskantoor Van Oers. Tot 2019 werkte hij bij ABN AMRO, waar hij zich bij de afdeling bijzonder beheer in verschillende rollen met corporate restructuring heeft beziggehouden. Akkermans studeerde Internationale Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg.

van de coronagolf een aantal overbruggingskredieten geregeld bij klanten. Dat duurde maar kort, want de noodsteun van de overheid maakte dat krediet niet langer het probleem was. Daarnaast hebben we ook gewoon M&A-transacties begeleid.

We zien nu pas dat de herstructureringsactiviteit op gang komt.’

Tunteler: ‘Er zijn een aantal basisproblemen bij bedrijven, waarvoor wij worden ingeschakeld. Dat is als de strategische verandering in het slop is geraakt,

als er een grondige herstructurering nodig is of bij problemen als gevolg van fusie of overname en de integratie van bedrijven of managementproblematiek. Meestal gaat het niet één probleem, maar om meerdere van deze problemen tegelijk. Dat geldt nu ook.’

Veel bedrijven zijn door lockdown-maatregelen in de problemen geraakt. Maar uit de cijfers blijkt nog geen sprake van een golf aan faillissementen. Hoe kan dat?

Tunteler: ‘Dat is ook niet zo vreemd. We houden op dit moment bedrijven in de lucht die anders al lang failliet waren gegaan. Stel je staat vlak voor surseance en je krijgt een bericht van de bedrijfsvereniging dat je zeventig procent subsidie krijgt op je arbeidskosten. Vervolgens krijg je een briefje van de fiscus dat je ze voorlopig niet meer hoeft te betalen. En tot slot krijg je een briefje van je bank dat rente en aflossing niet hoeven betaald te worden. Nou, dan ben je niet meer in surseance. Dat is een grote fout. Want op het ogenblik zijn er geen faillissementen. Maar ze komen eraan, hoor. De economie krijgt een krimpdeuk.’

Akkermans: ‘De markt bereidt zich op de faillissementsgolf voor. Door de liquiditeitsimpuls vanuit de staat is dit nog niet zichtbaar, maar voor een groot aantal bedrijven is het al te laat. Er zullen dan ook veel bedrijven zijn die bij het wegvallen van de steun direct op de afdeling afwikkeling terecht komen. Het probleem is dat je een gebrek aan omzet niet kunt herstructureren. Als omzetzaling het probleem is, kun je dat niet met een snelle reparatie omzetten in een omzetzijging.’

Altenburg: ‘In de horeca en reis- en evenementenbranche gaan onvermijdelijk een groot aantal faillissementen vallen de komende maanden. En veel winkels en detailhandelsbedrijven bevonden zich al

in een fase van transitie van winkelstraat naar online. Als straks de overheidssteun wegvalt is het ook voor een groot aantal bedrijven in deze sector einde verhaal.'

Wat kunnen jullie als bedrijvendokter voor die bedrijven betekenen? Wat als bijvoorbeeld kosten snijden niet genoeg is?

Tunteler: 'Je moet vooral scenario's opstellen. Stel dat een bedrijf twintig procent in omzet terugvalt en daarmee *break-even* draait. Nou, dan draai je die tijd gewoon *break-even*. En een klein verlies maken kan boekhoudkundig ook nog wel. Want het afschalen mag dan de winst versterken, de opstartkosten na de coronaperiode zijn enorm. Die scenario's gaan dus vooral ook over het al of niet in stand kunnen houden van de hulpbronnen, over de vraag: laat ik de hoogovens aan staan of niet? Dat is sommetjeswerk.'

Akkermans: 'Wij maken ook altijd verschillende scenario's voor de komende 3, 6 en 12 maanden. En bij elk scenario hoort een pakket aan maatregelen.'

Altenburg: 'Dat geldt ook voor ons. Een scenario zou kunnen zijn: mocht de huidige *lockdown* nog tot maart 2021 duren, welke acties kun je dan ondernemen om het bedrijf overeind te houden?'

Hebben ondernemers geleerd van de vorige crisis in 2008 en 2009, toen ook veel bedrijven in de problemen zijn gekomen?

Tunteler: 'We leren het nooit. En vlak ook de factor geluk of pech niet uit. Er zullen altijd ondernemers zijn die een bedrijf kopen met honderd procent financiering. En sommige daarvan hebben die schuld vijf jaar later netjes terugbetaald en zijn succesvol. Maar als je afgelopen januari een bedrijf hebt overgenomen met een zware financiering, dan heb je het nu heel zwaar en is er een reële kans dat je het niet gaat redden. Ook dat is ondernemen.'

Akkermans: 'Feitelijk heb je twee ondernemers. Het eerste type is de onder-



‘Bij veel ondernemers is het standaard om eerst even flink af te geven op de bank, want die heeft het meestal gedaan’

Harm Tunteler (65) is managing director van JBR Interim Executives uit Zeist, dat onderdeel is van JBR Corporate Finance. Het bureau houdt zich bezig met fusie- en overnamebegeleiding, strategisch advies, herfinanciering, herstructurering en interim-managementopdrachten. Tunteler is president-commissaris van Koninklijke Auping en NNZ Beheer en RvT-voorzitter Van Dak Kindercentra. Hij studeerde Nederlands recht aan de Universiteit Utrecht en begon zijn loopbaan als advocaat en curator. Na een carrière in het bedrijfsleven is hij inmiddels ruim vijftien jaar actief als turn-aroundmanager.

nemer die in zijn bedrijf nooit bereikbaar is, altijd druk en bezig met urgente maar niet zo belangrijke zaken. Het tweede type

ondernemer werkt vooral aan zijn bedrijf en laat de minder belangrijke, urgente zaken aan zijn medewerkers over. Als

adviseur probeer ik die tweede opvatting over ondernemen vooral te stimuleren. Neem de tijd, neem de rust om naar je onderneming te kijken, dat is altijd mijn eerste en belangrijkste advies.'

Altenburg: 'Elke herstructurerings-specialist heeft binnen één à twee uur een gevoel bij de probleemstelling. Dat kan op basis van de cijfers en op basis van het gesprek met de directeur-grootaandeelhouder. Je kunt al veel afleiden aan de manier hoe een ondernemer reageert op je vragen. Welke cijfers ik analyseren? De winst-en-verliesrekening, de balans, de *cashflow*. En daar ga ik vragen over stellen. Dan merk je hoe een ondernemer erin staat. Ik zie de problematiek voor me. Dat zijn vaak veel voorkomende problemen.'

Waar letten jullie als eerste op bij een bedrijf dat bij jullie aanklopt voor hulp? Wat zijn de rode vlaggen?

Akkermans: 'Ik vraag altijd naar de meest recente managementrapportage. Als die een half jaar oud is, dan weet je dat de interne controle ontbreekt. Daar ontleen ik al veel informatie aan.'

Altenburg: 'Bij negen van de tien bedrijven is het vaak erg slecht gesteld met het financieel management. In een eerste gesprek met de dga zie je meestal gelijk of hij of zij een goede ondernemer is. En als je dan nog even een uur gaat rondkijken in het bedrijf dan heb je al wel een vermoeden waar de problemen zitten. En dat wordt in de weken daarna ook meestal bevestigd.'

Tunteler: 'Ik heb daarvoor ooit een lijstje gemaakt. Eerst kijk ik naar de cijfers en de managementrapportage. Vervolgens vraag ik: is er een kasstroomoverzicht en een cashflowrapportage? En bij investeringsbeslissingen: is er een *businesscase*? Daarnaast kijk ik naar de organisatie zelf: is er een zonnekoning? Staat er een team? En als je door het bedrijf loopt, is het een bende of is het opgeruimd? Lopen de mensen angstig rond of hebben ze juist plezier? Dat zijn allemaal heldere indicatoren voor wat er aan de hand is.'

Na zo'n eerste analyse moeten jullie vaak de ondernemer het slechte nieuws brengen. Dat zullen geen gezellige gesprekken zijn.

Altenburg: 'Dat valt wel mee. Het slechtnieuwsgesprek wordt meestal al gevoerd tussen de dga en zijn bankier. Als ik binnenkom, is de harde boodschap vaak al gebracht. Wij proberen de problemen juist op te lossen, dat ziet zo'n ondernemer ook wel.'

Akkermans: 'De overgang van een reguliere relatiemanager van de bank naar een bijzonder beheer-man die vanaf dag één moet schakelen, dat is voor veel ondernemers een flinke *shock*. Maar ik heb niet veel tijd om met de ondernemer het werkingsproces in te gaan. Het gaat om de vraag: waar zit het lek?'

Tunteler: 'Bij veel ondernemers is het standaard om eerst even flink af te geven op de bank, want die heeft het meestal gedaan. Sommigen zeggen zelfs: ik ga naar een andere bank! Die strijd ga ik niet aan, ik vind dat je als ondernemer blij mag zijn als je een bank hebt. Ik leg dan uit dat ik me richt op de continuïteit van de onderneming. Dat betekent dat ik ruzie kan maken met de bank, met de verhuurders en zelfs met de dga, wie het ook is die het bedrijf in de waagschaal stelt. Ik zit er voor het bedrijf.'

In hoeverre speelt de bestuurlijk aansprakelijkheid van een ondernemer een rol in de trajecten die jullie begeleiden?

Altenburg: 'Ja, er is bestuurlijke aansprakelijkheid voor ondernemers, maar laten we er geen drama van maken. Het is in de praktijk niet zo'n *issue* voor ondernemers die zich gewoon normaal hebben gedragen en geen rare dingen hebben gedaan. Om aansprakelijk gesteld te worden moet je bewust iets fout hebben gedaan, willens en wetens iemand verkeerd hebben ingelicht of hebben gefraudeerd. Dat is waar curatoren op toetsen. Eén tip: deponeer op tijd je jaarstukken bij de Kamer van Koophandel.'

Tunteler: 'Verantwoordelijk ben je nu eenmaal, dus je kunt ook aansprakelijk worden gesteld. Nog een tip van mijn kant: verzekeer je voor de aansprakelijkheidsrisico's. De kans op een grote aansprakelijkheidsclaim is niet zo groot, maar als iemand je erop aanspreekt, dan zul je gauw genoeg merken dat advocaten ontzettend duur zijn. En je moet je vooral

goed kunnen laten bijstaan. Dat is belangrijker dan de claims zelf.'

Akkermans: 'Het is onze rol om de ondernemer te wijzen op het feit dat hij juridisch bijgestaan moet worden. In de praktijk gaat het bij bestuurlijke aansprakelijkheid over onbehoorlijk bestuur. Voor ons is dat geen dagelijks thema. Ondernemers vragen ernaar, maar het houdt mij niet dagelijks bezig bij de uitoefening van mijn vak.'

Voorspellen is moeilijk vooral als het de toekomst betreft. Maar wat zijn jullie verwachtingen omtrent de mkb-markt in 2021?

Altenburg: 'In de moeilijke sectoren gaan onvermijdelijk veel faillissementen vallen. De schuldenberg is domweg te groot, de uitgestelde betalingen aan de fiscus, banken, crediteuren en de te veel ontvangen NOW-subsidie gaan grote problemen veroorzaken. In de toeleverende industrie, maar ook in de bouw, verwacht ik als gevolg van terugvallende vraag veel herstructureringen. Daarnaast zie ik de markt voor fusies en overnames gewoon doorgaan, want enerzijds zijn veel bedrijven op zoek naar een sterke financiële of strategische partner, anderzijds zijn er ook nu goedlopende bedrijven die van eigenaar zullen wisselen.'

Akkermans: 'We wapenen ons voor diverse scenario's. In de maakindustrie voorzie ik het komende jaar enorme problemen. En ik vrees voor de enorme schuldenlast die ondernemingen zijn aangegaan. De eerste aflossing van achterstallige belasting en NOW-voorschotten zal misschien nog wel lukken, maar daarna wordt het voor veel bedrijven een koude zomer.'

Tunteler: 'En een eenzame kerst. Want als er zicht komt op een vaccin, dan gaan de banken de teugels aantrekken. Dat wordt het moment dat de ellende echt begint. Dan gaat het faillissementen regenen. Dertig procent van de ondernemingen groeit nog, maar dertig procent zit in de hoek waar de problemen zijn. Daarom voeren we liever nu de strategische discussies. Zorg dat je het moment dat je het mes op de keel krijgt voor bent. Corona leidt tot een economische verschuiving en de rekening komt snel. En die moeten we allemaal betalen.' ●