

In de schaduw van de wet

Aanpassing van de Faillissementswet is niet dé oplossing om het aantal faillissementen in Nederland te verminderen. De wetgever kan zich beter richten op het bevorderen van 'informele reorganisaties', die bijtijds en in stilte (buitengerechtelijk) in gang worden gezet, stelt onderzoeker Jan Adriaanse. Ook accountants hebben hier een taak.

KLAAS DEKNATEL

MKB

'Een gedragscode voor informele reorganisaties kan heel veel onderling wantrouwen wegnemen.'

Reorganisaties. Geen bedrijf zal er aan ontkomen als het in de vaart der volkeren mee wil komen. De wereld om ons heen ontwikkelt zich zo snel dat managers constant alert moeten zijn en bijtijds zullen moeten ingrijpen om niet kopje onder te gaan. "Onderzoek wijst uit dat niet de economische omstandigheden of fraude de hoofdoorzaken van financiële problemen of faillissementen vormen, maar zwak management", stelt Jan Adriaanse, verbonden aan de afdeling Bedrijfs-economie en Forensische Accountancy van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden. "Bestuurders verzaken veelal om bijtijds te reageren op marktveranderingen, interne inefficiënties of te hoge kostenstructuren, onder meer door een slechte sturing op financiële managementinformatie. Veelal zijn bedrijven niet kritisch genoeg en verblind door de successen uit het verleden. Maar managers moeten zich continu afvragen of de strategie klopt. Dit geldt niet alleen voor multinationals maar vooral ook voor kleinere bedrijven."

FOTO: SIMONE VAN ES





Jan Adriaanse: "Ik zeg niet dat accountants het voortouw moeten nemen in een reorganisatie. Maar het is wel hun taak alert te zijn."

Symptoombestrijding

Adriaanse werd in het kader van herziening van de Faillissementswet door het ministerie van Justitie gevraagd onderzoek te doen naar de oorzaken van financiële problemen bij bedrijven en welke maatregelen werken om surseance van betaling of een faillissement af te wenden. In zijn uiteindelijke proefschrift *Restructuring in the Shadow of the Law. Informal Reorganisation in the Netherlands*, concludeert hij dat veel bedrijven voor een faillissement kunnen worden behoed als er bijtijds wordt gereorganiseerd, het liefst 'in stilte', op informele oftewel buitengerechtelijke wijze. Dit vooral om een eventuele surseance van betaling te voorkomen.

"Ik zeg altijd tegen mijn studenten: het slechtst wat je als bedrijfsadviseur kunt doen om een bedrijf te redden is surseance van betaling aanvragen. Daarmee geef je het namelijk eigenlijk al op. Negen van de tien bedrijven gaan dan alsnog failliet. Onder meer omdat de financiële problemen bij een surseance van betaling openbaar worden. Dan zie je steevast dat de waarde van een bedrijf keldert, klanten en leveranciers afhaken en het vertrouwen onder de onderneming wegvalt. Een andere reden is dat het bij surseance al te laat is om het bedrijf nog daadwerkelijk te herstructureren. Men komt dan vaak niet meer verder dan symptoombestrijding."

Stakeholders

Volgens Adriaanse is het daarom zaak de aandacht naar een eerder stadium te verschuiven en bijtijds een informele reorganisatie in te zetten. "Ondernemingen hebben veel grotere overlevingskansen als eventuele problemen al in een vroeg stadium worden onderkend en met de stakeholders worden gedeeld. Die transparantie leidt tot een onderling

'Het slechtst wat je als bedrijfsadviseur kunt doen om een bedrijf te redden is surseance van betaling aanvragen.'

vertrouwen. En gezamenlijk met de financiers, de belangrijkste leveranciers, turnaround professionals en eventueel een bedrijfseconomisch onderlegde mediator kan dan een sanerings- of herstructureringsstraject worden uitgestippeld." Adriaanse komt tot deze conclusie na casestudies bij 35 in zwaar weer verkerende bedrijven van zeer diverse omvang. Hij stak verder zijn licht op bij gespecialiseerde adviesbureaus, consultants, accountants, credit managers, curatoren en zogeheten 'bijzonder-beheerafdelingen van grote banken.

Kop in het zand

Van de 35 bedrijven wisten twintig ondernemingen een faillissement af te wenden, onder meer doordat ze een surseance van betaling wisten te voorkomen. "Het opvallende was dat precies deze ondernemingen van de noodzaak doordrongen waren dat er een goed actieplan voor een reorganisatie moest komen, dat de stakeholders, waaronder de financiers, daarbij betrokken moesten worden en dat er transparantie over de financiële ontwikkelingen moest zijn tijdens het turnaround-proces. Bij de vijftien ondernemingen waarbij het misliep, was de situatie exact tegenovergesteld. De managers staken de kop in het zand, waren onvoldoende doordrongen van de problemen en/of te angstig om rigoureuus in te grijpen. Daardoor ontbrak al gauw ook het vertrouwen bij de omringende stakeholders."

Gedragscode

De casestudies tonen volgens Adriaanse overduidelijk aan dat de overheid zich beter op informele reorganisatieprocessen (het bedrijfseconomische) kan richten dan op aanpassing van de Faillissementswet (het juridische). Bijvoorbeeld door randvoorwaarden te creëren voor informele reddingsoperaties. "Een ▶



FOTO: SIMONE VAN ES

Faillissementswet

De Faillissementswet stamt uit 1893. Kern ervan is thans dat een bedrijf eerst surseance van betaling kan aanvragen voordat eventueel faillissement wordt aangevraagd. Er lijkt nu te worden aange-stuurd op één insolventieprocedure. Een bewindvoerder 'nieuwe stijl' gaat dan bepalen of de onderneming nog levensvatbaar is en reorganisatie zinvol is of dat er een liquidatieprocedure moet komen. Kortom het wordt reorganiseren of meteen liquideren. Maar volgens Adriaanse gaan veel politici er ten onrechte van uit dat een gewijzigde gerechtelijke insolventieprocedure tot veel minder faillissementen zal leiden. "Ze zullen zich beter moeten realiseren dat openbaarheid van financiële problemen per definitie tot waardevernietiging leidt. Als bedrijven de insolventieprocedure ingaan zijn ze dan ook al zo goed als verloren."

gedragscode voor informele reorganisaties kan heel veel onderling wantrouwen wegnemen. Ondernemers zien bijvoorbeeld banken vaak als een bedreiging, uit angst dat ze de stekker eruit trekken. Maar uit het onderzoek blijkt dat zij juist vaak het initiatief nemen om door middel van een informele reorganisatie tot blijvende waardecreatie te komen. In samenwerking met de banken zou ook een signaleringsstelsel kunnen worden ontwikkeld dat ondernemers vroegtijdig voor financiële problemen waarschuwt."

Volgens Adriaanse hebben ook accountants de plicht om bijtijds aan de bel te trekken als zij de continuïteit van een onderneming in gevaar zien komen. "Ik zeg daarmee niet dat ze direct het voortouw moeten nemen in een eventueel

'Ondernemers worden verblind door successen uit het verleden en denken veelal dat tegenvallende financiële resultaten overwaaien.'

reorganisatietraject. Maar het is wel hun taak alert te zijn, de betrokken ondernemer van de problemen te doordringen en te bewegen er vroegtijdig en rigoureuus iets aan te doen, met name ook als ogenschijnlijk nog niet veel aan de hand lijkt te zijn. Het zou doodzonde zijn als accountants te veel aan banden worden gelegd en dit vanwege verscherpte regelgeving niet meer zouden durven doen."

Accountant-mediator

Als onafhankelijk adviseur verbonden aan de kerngroep Beginnselen Accountancy binnen de accountantsopleiding van NIVRA-Nyenrode en als SRA-docent weet Adriaanse waarover hij spreekt. Samen met zijn promotor Hans Kuijl traint hij accountants hoe zij hun klanten kunnen adviseren als uit de cijfers blijkt dat het met een bedrijf niet goed gaat. "Ondernemers worden nog wel eens verblind door successen uit het verleden en denken veelal dat tegenvallende financiële resultaten overwaaien. Maar het is in deze snel veranderende

wereld van groot maatschappelijk belang ze daarvoor te waarschuwen en de oorzaken te laten analyseren, zodat er snel actie kan worden ondernomen."

Voor accountants ziet hij nog een andere rol weggelegd, namelijk die van de accountant-mediator bij informele reorganisatieprocessen. Dat moet uiteraard een andere accountant zijn dan de huisaccountant. Adriaanse: "Bij bedrijven in zwaar weer ontstaan er altijd belangenconflicten tussen de stakeholders. Bij informele reorganisaties is het daarom verstandig om een onafhankelijk persoon met verstand van zaken in het midden van het turnaround-traject te hebben staan. Die kan bijvoorbeeld bemiddelen in de onderhandelingen tussen de verschillende partijen. En dat zou heel goed door een accountant kunnen worden gedaan."

VS en Engeland

Adriaanse benadrukt dat het informeel reorganiseren onder begeleiding van een accountant-mediator in de Angelsaksische wereld al veel langer in zwang is. "Men heeft in Amerika en Engeland in de gaten dat overheidsinmenging niet altijd werkt en je door middel van informele reorganisaties bedrijven echt in stand kunt houden en waardevernietiging kunt voorkomen. Gebleken is ook dat de kans op succes wordt vergroot als er een mediator wordt ingeschakeld om de informele reorganisatie te sturen. Mijn onderzoek toont aan dat dit ook in Nederland kan en zal werken. Waarom voor meer overheidsinmenging kiezen, als de markt het werk al kan doen?" ■



VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Ondernemingen met tegenwind

Datum: donderdag 14 september 2006
Locatie: Holiday Inn te Amsterdam

Na afloop van dit VERA/CI-seminar weet u welke fiscale aspecten van belang zijn indien een onderneming met 'tegenwind' te maken krijgt. Tevens weet u welke acties u kunt ondernemen om de fiscale mogelijkheden optimaal te benutten.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.