# Einde verhaal? De (on)mogelijkheden bij een naderend faillissement

23-01-2020 12:20



**Door Stefan van Rossum, partner/advocaat herstructurering & insolventie bij Van Doorne en Joost Volkers, advocaat commercial: contracts & litigation bij Van Doorne**

Ondernemers reageren vaak laat op financiële problemen in de eigen onderneming of bij afnemers. Vaak worden problemen weggeredeneerd. Of ondernemers leren weinig lessen van het verleden. Vooral retailers moeten bijblijven en niet lang stilzitten, anders verliezen ze hun positie. Dat is zichtbaar voor iedereen die in de (digitale) winkelstraat loopt. Wat zijn de grootste valkuilen voor retailers?

Vooral de grote namen in het middensegment hebben het al geruime tijd moeilijk en veel ervan zijn verdwenen, met V&D en Hudson's Bay als bekendste voorbeelden. Bij het faillissement van V&D zijn veel leveranciers het schip ingegaan, ook omdat het warenhuis eenzijdig zeer strenge inkoopvoorwaarden had opgelegd. Een slimmere aanpak is door heel goed aan contractmanagement te doen. Ook kun je eigen verkoopvoorwaarden met daarin een eigendomsvoorbehoud aanhouden.

Bij de eerste signalen van een dreigend faillissement moet je voorkomen om achterin de rij te moeten aansluiten wanneer het daadwerkelijk zover is. Door tijdig in te (laten) grijpen wordt de schade beperkt.

**Valkuilen handelsrelaties**
De grootste valkuilen voor retailers wat hun handelsrelaties betreft:
- Het niet hebben of niet goed inrichten van je overeenkomsten. Waaronder het hanteren van degelijke algemene voorwaarden. Je kunt hierin op een eenvoudige manier jouw verkoop- of inkoopvoorwaarden aan je leveranciers of afnemers opleggen. Dat geeft je ook een solide contractuele basis om op terug te vallen bij financieel zwaar weer. Het gebeurt te vaak dat dit niet goed is geregeld, terwijl veel ellende voorkomen kan worden. Voor een erg schappelijk bedrag heb je een set op maat gemaakte voorwaarden, wat tonnen kan schelen als het een keer misgaat.

- Monitor de financiële situatie. Als retailer met betalingsproblemen wil je tijdig een plan van aanpak maken en om de tafel gaan met betrokken partijen. Zodra een retailer bij leveranciers plotseling gaat vragen om extra kortingen of een langere betalingstermijn, bestaat het risico dat wantrouwen gecreëerd wordt. Dan kan de andere kant op de rem gaan trappen. Het is beter om voor die tijd al samen om de tafel te gaan. Beide partijen willen vaak de handelsrelatie behouden.

- De relatie met de boekhouder is extreem belangrijk. Deze moet op tijd aan de bel trekken en niet alleen maar goed nieuws willen brengen.

Eenmaal in moeilijkheden is er een drietal belangrijke stappen te nemen.
**Stap 1**
De eerste stap is bepalen hoeveel tijd er is om een plan te maken en uit te voeren. Daarvoor is een reële liquiditeitsprognose nodig, waarmee je op weekbasis kunt inschatten hoeveel geld er beschikbaar is, wat er binnenkomt en welke uitgaven nodig zijn om de onderneming voort te zetten.

**Stap 2**
Vervolgens is het zaak om een plan te maken voor een herstructurering. Dit plan en de liquiditeitsprognose moeten reëel zijn. Is er nog voldoende tijd? Welke stakeholders zijn nodig om het plan te laten slagen en hebben zij voldoende belang om mee te werken? Zijn er bedrijfsonderdelen die levensvatbaar zijn? En kun je die onderdelen scheiden zonder dat deze worden besmet door de niet-levensvatbare onderdelen? Daarbij moet de advocaat kritisch en eerlijk zijn. De ondernemer heeft niets aan een adviseur die meegaat in optimisme, als de bank het plan vervolgens af serveert.

**Stap 3**
De volgende stap is het benaderen van de partijen die nodig zijn voor het slagen van het plan. Dat is bijna altijd de bank en daarnaast bepaalde crediteuren (waaronder de fiscus). Vaak bestaat de oplossing uit het vinden van een (deels) nieuwe eigenaar.

Het traject is een emotionele gebeurtenis, waarbij respect naar de ondernemer een uiterst essentieel onderdeel is. Het kunnen moeilijke gesprekken zijn die gevoerd moeten worden, waarin mensen soms afscheid moeten nemen van iets wat met veel moeite is opgebouwd. Zo'n overleg is geen strijd. De bank kan vaak helpen met financieel advies of tijdelijk extra geld. Als de bank het gevoel heeft dat de ondernemer de zaken niet meer onder controle heeft of onvoldoende initiatief neemt om tot een oplossing te komen, zal de bank de controle naar zich toe trekken. Het maakt een groot verschil als de ondernemer het gesprek ingaat met een goed doortimmerde liquiditeitsprognose en een reëel plan. Belangrijk is dat de verhouding tussen de bank en de ondernemer niet polariseert.

**Respect voor verlies**
In sommige gevallen is de enige oplossing overname van de onderneming door een nieuwe eigenaar of toch een faillissement. Daar komen veel emoties bij kijken. Dat is intens voor alle partijen, want van dichtbij zien

hoeveel het doet met iemand om de zaak kwijt te raken heeft impact. Een faillissement of een gedwongen verkoop hoeft gelukkig niet het einde van het ondernemerschap te betekenen. Dat zit in het DNA. De meeste ondernemers herpakken zich na verloop van tijd en beginnen weer wat nieuws. Al met al is het noodzaak om een richting te kiezen waarmee je met je onderneming opgaat. Neem die beslissing zo snel mogelijk, want geen keuze maken is altijd het slechtste scenario voor alle partijen.

Stefan van Rossum en Joost Volkers