

Symptomen van bedrijfsproblemen – waar is de huisarts?!

✍ ARIE DE WILD EN ARJEN VAN KLINK | 📷 HOGESCHOOL ROTTERDAM



Ook zonder de coronacrisis zijn er regelmatig mkb bedrijven die in moeilijkheden komen. Vaak zijn problemen al langer gaande, maar worden signalen niet gezien of zelfs genegeerd. Dat terwijl ondernemers, adviseurs, bankiers, accountants en werknemers er bij staan. Hoe komt dat en wat kan er gedaan worden om symptomen sneller te signaleren en er adequaat op te reageren?

Voel je je niet lekker dan ga je naar de huisarts. Die weet je gerust te stellen, medicijnen voor te schrijven of je desnoods door te verwijzen naar een specialist. Maar naar wie gaat een ondernemer met signalen van problemen? Het blijkt dat niet zo'n voor de hand liggend antwoord als de huisarts oplevert. Ten eerste zijn symptomen van bedrijfsproblemen divers en soms niet direct zichtbaar. Ten tweede hebben betrokken partijen elk een eigen kijk, waardoor problemen niet of te laat worden gezien en geagendeerd.

Symptomen van verval zijn in te delen in diverse categorieën. Symptomen kunnen bij het management liggen. Bijvoorbeeld een directeur die vaak afwezig is, een managementteam dat externe hulp inschakelt zonder de werkvloer te betrekken of het ontbreken van een duidelijke strategie. Symptomen kunnen ook naar voren komen vanuit financiën. Bijvoorbeeld een permanent gebruik van een kredietlijn, omvangrijke crediteuren en krimpende marges. Ook bij het personeel kunnen symptomen spelen, zoals oplopend ziekteverzuim of vacatures die niet worden ingevuld.

Dit artikel is geschreven op basis van voorlopig onderzoek van het Kenniscentrum Business Innovation samen met de Hogeschool van Amsterdam. Wij zijn voornemens het onderzoek voort te zetten. Heeft u ervaring of ideeën laat het ons weten: businessinnovation@hr.nl.

Als er symptomen van verval zijn, is het opvallend hoe beperkt actoren die betrokken zijn bij de onderneming daarmee omgaan. Ondernemers zelf hebben de neiging om weg te kijken en te hopen op betere tijden. Werknemers signaleren soms symptomen, maar kunnen ze niet plaatsen in het grotere geheel en durven soms de problemen niet aan te kaarten. De accountant kijkt vooral terug en het zicht is vaak beperkt tot bepaalde kerncijfers. Ook vinden accountants het lastig om hun controletaak te combineren met advies. Banken staan tegenwoordig op afstand. Ze werken tot obligo's van 1 tot 2 miljoen euro signaalgedreven. Het relatiebankieren is niet meer vanzelfsprekend. Banken staan open om te klankborden, maar ondernemers zijn bang met hun problemen snel te worden doorgeleid naar de afdeling bijzonder beheer. Allerhande adviseurs kunnen de vinger op de zere plek leggen, maar worden vaak pas laat ingeschakeld.

In deze situatie worden symptomen vaak onvoldoende tijdig onderkend en kunnen ze uitgroeien tot problemen die ondernemingen naar faillissement brengen. Dat is sociaal, financieel en mentaal een groot offer. Het is dus van belang om na te gaan hoe signalen van problemen vroegtijdiger kunnen worden gesignaleerd. We doen enkele suggesties:

- De ondernemer moet eerder en meer zijn verantwoordelijkheid nemen. Bijvoorbeeld door beter zicht op de onderneming op te bouwen (dashboard). Hij moet ook ruimte geven voor een eerlijk gesprek met medewerkers en vertrouwen creëren zodat signalen besproken kunnen worden.
- De accountant, bankier en adviseur moeten openstaan voor een vertrouwend gesprek. Ze moeten vragen durven stellen. Niets is zo belangrijk maar ook zo moeilijk. Daarbij is het zaak om achter de cijfers te kijken.
- Medewerkers moeten ook hun verantwoordelijkheid bij problemen van verval nemen. Met beroep op het hart voor de zaak mogen ze er op vertrouwen dat hun signalen en tips doorklinken bij de directie. ■

“

Niets is zo belangrijk maar ook zo moeilijk als vragen stellen.”



Arjen van Klink



Arie de Wild