

Horeca, gezellig hè?

Na de coronasluitingen waren we allen wel toe aan een stuk gezelligheid of verwennerij in een kroeg, restaurant of andere horeca. Wel merkten de klanten dat de gemiddelde prijzen opvallend hoger waren. Zouden de horecaondernemers nu dan een stuk meer willen verdienen?

Nee, de horecabranche zit voor een groot deel in [financieel zwaar weer](#). Denk aan de corona gerelateerde [belastingsschulden](#). Maar ook door de inflatiegolf en de daarmee gestegen loon-, huur- en grondstofkosten. Daarnaast zijn er frequent personele issues in de horeca. Vaak het gevolg van een te hoge werkdruk door onderbezetting en een hoog ziekteverzuim waardoor er omzetsderving dreigt.

Schone schijn

De gemiddelde restaurants en andere horecagelegenheden hadden na de corona behoorlijke goede bezettingscijfers. Maar de werkelijkheid is dat er een grote druk op de brutowinst staat. De variabele kosten, zoals de inkooprijzen van dranken en voedingsmiddelen zijn namelijk flink gestegen. Hetzelfde geldt voor de vaste kosten zoals de huur- en personeelskosten.

Naast de onder druk staande resultaten zien veel horecabalansen er ook zeer somber uit. De reserves zijn tijdens de coronasluitingen fors aangetast, terwijl de schulden, waaronder belastingsschulden, flink knellen. Vele horecaondernemers hebben flinke betalingsachterstanden opgelopen.

Belastingsschulden

De Belastingdienst heeft eerder dit jaar namelijk aangekondigd deze achterstallige belastingsschulden met fermere maatregelen te gaan innen. De 100.000 ondernemers die na 1 oktober 2022 niet zijn gestart met het op tijd terugbetalen van hun

belastingenschulden zullen echt in de problemen gaan komen. De laatste aanmaningen van de Belastingdienst zijn inmiddels verstuurd naar ondernemers met een betalingsachterstand (50.000 ondernemers!).

Het is inmiddels 5 voor 12, de Belastingdienst kan en wil nog steeds onder redelijk soepele voorwaarden meewerken aan invorderingsprocedures, echter het kan niet meer zonder een stevig herstelplan en vooral medewerking van de overige schuldeisers om mee te werken aan een schuldsanering!

Ondernemers kunnen nog tot 30 september 2023 een goed onderbouwd saneringsverzoek indienen bij de Belastingdienst.

Horeca branche zwaar onder druk

Er staan momenteel vele restaurants (openbaar 600) te koop. Bovendien besluiten eigenaren hun onderneming gewoonweg te sluiten om verdere schade te voorkomen. Ook het aantal [faillissementen](#) is in het tweede kwartaal van 2023 verdrievoudigd ten opzichte van het vorige jaar. Echter, het is nog niet te laat om actie te ondernemen als je in de kern een goedlopend bedrijf hebt!

Inzicht in de cijfers

Voor alle horecaondernemers is het wel zaak om hun financiële positie, resultaatontwikkeling en hun betalingscapaciteit goed in beeld te krijgen. Niet alleen van het verleden, maar vooral van dit moment en de komende tijd. Het maken van een goede liquiditeitsprognose is in zwaar weer belangrijker dan een resultatenrekening.

Wacht niet te lang

De factor tijd is de grootste vijand in dergelijke situaties. Ondernemers zullen als "ras-optimisten" over het algemeen zelf proberen hun problemen op te lossen. En als het dan toch fout

dreigt te gaan is het feitelijk te laat. Het is vooral zaak om tijdig (lees in een zo vroeg mogelijk stadium) met een [ervaren zwaar weer adviseur](#) om de tafel te gaan zitten. Hoe eerder je gaat denken over oplossingen hoe meer opties er zijn. En bij de keuze van opties kan onder meer worden gekeken naar de kosten, risico's en mogelijkheden.

Meerdere oplossingen mogelijk

Met name voor restaurants, die in de kern een gezonde toekomst hebben, is het meer dan de moeite waard om te kijken welke oplossingen voor de ondernemer ter beschikking staan. Deze oplossingen lopen uiteen van: bijsturing op de bedrijfsvoering (strikte menu-engineering, resultaatanalyses, loon- en overige bedrijfskostenbeheersing), verbeterde voorwaarden van langlopende (huur)contracten, minnelijke schuldregelingen met schuldeisers ([crediteurenakkoord](#)) tot aan een [WH0A-procedure](#), [liquidatie](#) of [doorstart](#).

TOA-krediet voor een WH0A-procedure

Zoals bij bijna alles gaan ook bij een financiële herstructurering de kosten voor de baat uit. Heel vervelend als je juist geen geld hebt. Gelukkig is er een [TOA-krediet](#) mogelijk voor organisaties die voor een WH0A-procedure gaan. Daarmee kan voor dat doel € 100.000 tegen gunstige voorwaarden worden geleend. Maar ook weten onze adviseurs andere routes om aan de betreffende herstructureringsgelden te komen.

QuickScan of adviesgesprek

Tja, wat moet je als drukke horeca ondernemer als je al op de kleintjes moet letten? Nou ons eerste advies is niet wachten maar actie ondernemen. Zelf of met hulp. Omdat de gemiddelde ondernemer minder ervaren is om te sturen in financieel zwaar weer wordt externe hulp aanbevolen.

Start bijvoorbeeld op met een kort [adviesgesprek](#) of een [QuickScan](#). Dat kan tegen beperkte kosten en geeft wel heel snel aan wat de risico's en mogelijkheden zijn.

Drs. Egbert-Jan Boertien RA RV, partner bij Insolving

Wijsheid in kinderboeken

“Kunt u me vertellen welke kant ik op moet?” vroeg de ondernemer. “Dat hangt er van af waar je heen wilt. Als je niet weet waar je heen wilt, maakt de richting niet zoveel uit”, zei de adviseur. Dit gesprekje is rechtstreeks afgeleid uit het kinderboek [Alice in Wonderland](#) in een gesprek tussen Alice en de kat. Mijn ervaring is dat ondernemers vaak richting zoeken. En ook dat in kinderboeken veel wijsheid te vinden is.

Welke richting?

Sommige ondernemers kunnen geen richting kiezen. Wat is het product, de niche of de markt waar ze het beste in zijn? Waar ze iets kunnen leveren waarmee ze hun eigen plek in de markt kunnen veroveren? Lastige vragen. Dan zie je dat er soms wordt gekozen voor ‘zo veel mogelijk’. In alle sloten tegelijk willen lopen. Vaak werkt dat niet. En als je precies weet wat je wilt, waar je goed in bent en de boel op de rit hebt is het van levensbelang dat je in de gaten houdt of je nog op koers ligt naar de eeuwig verschuivende horizon.

Metten

Dus moet je gaan meten. Meten is weten. En als je het niet kan meten, kun je het niet verbeteren. Aldus Lord Kelvin (Brits

natuurkundige en wordt gezien als één van de belangrijkste natuurwetenschappers van de 19e eeuw). Dus meten we de omzet, de winst, de liquiditeit, et cetera. En net in dat laatste woordje et cetera zit vaak het probleem. We proberen immers de werkelijkheid af te zetten tegenover de verwachte toekomst. Lees begroting. Wat je dan in de praktijk ziet, zijn periodieke, lijvige rapportages met allerlei metertjes en kengetallen afgezet tegenover verwachting. En dan zijn er vaak voldoende indicatoren die op wel groen staan. Maar stel jezelf de vraag of dit de juiste zijn.

Maximaal 5 KPI's

KPI staat (in het Nederlands) voor Kritieke Performance Indicator. KRITIEKE. Dus de allerbelangrijkste. Heeft u er nu meer dan 5 waar u naar kijkt, dan durf ik de stelling aan dat de focus ontbreekt. Meer dan 5 KPI's zijn geen KPI's, maar PI. Performance Indicatoren, niet de verzameling van dé kritieke!

Ondersteunende indicatoren, prima, maar geen kritieke. Bedenk wat de meest belangrijke zijn, en welke daarvan worden afgeleid. Ja: Omzet. Ja: Winst, dus kosten t.o.v. omzet. Ja: [Cash flow](#). En bedenk vervolgens welke indicatoren bijdragen tot omzet en winst. Want geen marge, geen missie. Geen gezonde cashflow is ook geen missie. Probeer voor uw onderneming maximaal 5 KPI's te ontwikkelen die zoveel mogelijk weergeven hoe het echt met uw bedrijf gaat. De wereld om ons heen is complex, dus alles vangen in een paar indicatoren is niet mogelijk.

En dat is soms best moeilijk. Dan helpen vreemde ogen. Externe hulp met verstand. De tegeltjeswijsheid klopt wat mij betreft: meten is weten, gissen is missen en gokken is dokken.

KPI's bij sturen in zwaar weer

Bij sturen in [financieel zwaar weer](#) verschuift het gewicht van

deze KPI's soms. Omzet, Kosten en in het bijzonder cash flow c.q. liquiditeit zijn belangrijker dan ooit. Welke radertjes kun je gunstiger in beweging brengen is de grote vraag? Dus weet hoe uw onderneming er NU voor staat zodat u aan de slag kunt met die radertjes die er NU toe doen. Vorderingen sneller binnenhalen, betalingen uitstellen, niet liquide activa contant maken, of, zoals met een [crediteurenakkoord](#) of de [WHOA](#), verminderen.

Krijg opnieuw focus. Bepaal wat in deze omstandigheden het belangrijkste is. En ga aan de slag. Raak niet verlamd door teveel focus op de analyse. Actie is nodig bij sturen in zwaar weer. Gé ondernemen en zoek – waar nodig – steun om uw situatie in kaart te brengen en u te ondersteunen de boel weer op de rit te krijgen.

Twee jaar na invoering van de Wet Homologatie Onderhands Akkoord ([WHOA](#)) is het steeds duidelijker wat de werking is. Een wet bestaat namelijk niet alleen uit de betreffende wettekst maar ook uit de wetgeschiedenis en de relevante gerechtelijke uitspraken. Insolving heeft daartoe alle 137, in 2021 en 2022 gepubliceerde gerechtelijke uitspraken, bestudeerd.

Twintig organisaties hebben tot nu toe via de WHOA hun schulden kunnen herstructureren zonder failliet te raken. De betalingen aan de schuldeisers zijn daarbij per definitie hoger dan de uitkeringen na een [faillissement](#). Deze 20 organisaties hebben via een zogenaamde homologatie (gerechtelijk bindend verklaren van het schuldakkoord) hun schulden kunnen herstructureren.

Daarnaast zijn er nog een aantal organisaties welke een WHOA procedure zijn gestart maar onderhands (zonder tussenkomst van de rechter) tot een schuldakkoord zijn gekomen. Dat staat bekend als een minnelijk -, onderhands- of [crediteurenakkoord](#). Door een onderhands akkoord met alle partijen hoeft de rechter

het akkoord niet meer te homologeren.

In dit artikel worden een aantal opvallende en/of belangrijke gerechtelijke uitspraken en resultaten behandeld.

Op de webpagina <https://www.insolving.nl/diensten/whoa/whoa-uitspraken/> staan deze echter compleet en met verwijzing naar de betreffende gerechtelijke uitspraak.

Schuldenaar toelaten in de WHOA procedure

De WHOA is slechts geschikt voor herstructurering van schulden van ondernemingen. Niet voor privéschulden. Ook mag een onderneming niet al zo ver in de problemen zitten dat bij de rechtbank aanmelding de lopende verplichtingen niet meer betaald worden. Tevens moet duidelijk zijn dat er geen toekomstperspectief is zonder de schuldherstructurering. De WHOA kan ook gebruikt worden voor het schuldenvrij afwickelen (sluiten) van een onderneming. Deze optie is echter alleen toegestaan indien deze route meer oplevert voor de schuldeisers dan bij een faillissement. Ook kan deze methode niet worden gebruikt indien een onderzoek door de [curator](#) is gewenst. Op deze, en meer onderdelen zijn organisaties afgewezen voor het starten van de WHOA procedure.

Informatievoorziening

De informatievoorziening is een essentieel onderdeel om succesvol een WHOA-procedure te doorlopen. Terwijl juist hiermee veel fouten worden gemaakt. Een fout kan een tegenstemmende crediteur of zelfs een negatieve gerechtelijke beslissing opleveren. Fouten bij het bepalen van of communiceren over de liquidatiewaarde of reorganisatiewaarde is een doodsteek in het WHOA-proces. Maar ook het niet up-to-date zijn van de administratie of het niet compleet of te laat

doorgeven van belangrijke informatie heeft diverse WHOA-trajecten laten mislukken.

Wel of geen Herstructureringsdeskundige

De [herstructureringsdeskundige](#) (HD) begeleidt de organisatie in het WHOA-traject en bereidt onder meer het onderhands akkoord voor. In de eerste twee jaar zijn er geen WHOA-trajecten mislukt waar een herstructureringsdeskundige bij was betrokken. Drie WHOA-trajecten zijn mislukt waar een [observator](#) bij was betrokken. De schade van een mislukt WHOA akkoord is bijna altijd het faillissement van de organisatie. De kosten van een HD bedragen (volgens 6 uitspraken) tussen de € 8.500 en € 29.500.

Wanneer geen herstructureringsdeskundige is benoemd, kan de rechter een observator aanwijzen. De observator heeft een minder actieve taak dan de HD. Toch bedragen de (volgens 9 uitspraken) kosten tussen de € 5.000 en € 37.934,10.

[Leo Vuijst](#), directeur van Insolving adviseert: “gezien de grotere succesratio, kosten van het mislukken en het beperkte kostenverschil ten opzichte van een observator, aan elke WHOA-schuldenaar om een herstructureringsdeskundige te nemen”.

Resultaat van de afgeronde WHOA homologaties

Externe kosten voor het WHOA proces bestaan uit griffierechten (start € 676,- en homologatieverzoek snel € 5.737,- per vennootschap), herstructureringsdeskundige (reken op € 15.000), andere externe specialisten (zoals een belastingadviseur, waarderingdeskundige en een financieringsspecialist). Tezamen kost een procedure snel tussen de € 25.000 en € 50.000 aan externe kosten. Daarnaast natuurlijk de interne kosten en tijdsbesteding.

Van de 20 homologatie akkoorden waren er 16 uitspraken met cijfers. Er werd gemiddeld 67,5% (na eliminatie van 1 grote procedure is dat 19%) aan de schuldeisers uitgekeerd. In bedragen: schuld voor homologatie € 186,4 miljoen en na homologatie uitgekeerd aan de schuldeisers € 125,8 miljoen.

CBS cijfers lieten in 2006 een uitkering uit faillissement zien van 18%, in 2008 van 9,8% en in 2010 9,7%.

Per saldo lijkt de WHOA te werken. De uitkeringen aan de schuldeisers via de WHOA over 2021 en 2022 zijn namelijk hoger dan de CBS cijfers uit 2006, 2008 en 2010.

Over Insolving

[Insolving](#) bestaat uit specialisten die ruime ervaring hebben in het oplossen en vermijden van financieel zwaar weer. Bijvoorbeeld als insolventie advocaat, met jarenlange bewindvoerder- of curatorervaring. Of accountants die veel ervaring hebben binnen organisaties in roerige tijden. Maar ook een [waarderingsdeskundige](#), [fiscalist](#), [financieringsspecialist](#) en [insolventiemediator](#). Insolving is landelijk actief.

De Wet Homologatie Onderhands Akkoord ([WHOA](#)). Er is al veel geschreven over deze nog relatief nieuwe schuldhervormingsmethode. Ook door ons. Dat zal in de toekomst niet anders zijn. De WHOA is kortgezegd een instrument om de bedrijfsschulden te saneren. Het WHOA-akkoord is een zogenaamd dwangakkoord, waarbij de mogelijke niet-instemmende schuldeisers na homologatie door de rechtbank gedwongen kunnen worden om het akkoord te accepteren indien voldoende andere schuldeisers er wél mee hebben ingestemd.

Alle schuldeisers akkoord met voorstel

Afgelopen juli behandelde de rechtbank in Groningen de vraag of een akkoord kan of moet worden gehomologeerd door de rechtbank indien alle schuldeisers vóór het akkoordvoorstel van de schuldenaar hebben gestemd. De schuldenaar in deze zaak had slechts twee schuldeisers, namelijk het UWV en de Belastingdienst. De schuld was ruwweg € 150.000,-. Namelijk de Belastingdienst (ongeveer) een bedrag ad € 136.000,- en het UWV een bedrag ad € 17.000,-. Het voorstel van de schuldenaar was dat beide schuldeisers ruim 51% van hun vordering uitgekeerd zouden krijgen. Zowel het UWV als de Belastingdienst gingen akkoord met dit voorstel van de schuldenaar.

Homologatieverzoek

De schuldenaar verzocht de rechtbank vervolgens om het akkoord te homologeren. De schuldenaar gaf hierbij aan dat alle schuldeisers met het akkoord hadden ingestemd en dat geen sprake is van algemene afwijzingsgronden (zoals opgenomen in artikel 384 lid 2 Fw). Tijdens de zitting heeft de schuldenaar aangegeven dat het UWV slechts onder voorwaarde van homologatie heeft ingestemd met het voorstel. Het UWV heeft vervolgens verklaard dat zij enkel zou instemmen met het voorstel als een akkoord de vastgestelde WHOA-procedure zou volgen, maar dat homologatie geen vereiste is voor haar instemming als alle andere schuldeisers ingestemd hebben.

Afwijzing homologatieverzoek

De rechtbank wees het homologatieverzoek van de schuldenaar echter af. De rechtbank overwoog dat het akkoord in beginsel een overeenkomst is tussen de schuldenaar en haar schuldeisers en/of aandeelhouders en dat homologatie door de rechtbank pas

aan de orde komt wanneer één of meerdere schuldeiser(s) niet instemt met akkoord dat door de schuldenaar is aangeboden. Als alle schuldeisers wél instemmen met het voorstel (onderhands akkoord) van de schuldenaar, dan hebben zij zichzelf gebonden aan het akkoord en dan is de homologatie van het akkoord niet aan de orde. Voor homologatie (dwangakkoord) bestaat dan immers geen belang (meer).

De rechter verklaarde in deze zaak de schuldenaar niet-ontvankelijk in zijn verzoek om het akkoord te homologeren. De schuldenaar heeft immers geen belang bij een homologatie, aangezien alle schuldeisers met het voorstel hadden ingestemd. Zoals beschreven had de schuldenaar aangegeven dat het UWV aan haar instemming de voorwaarde van homologatie had verbonden, maar dat is tijdens de zitting door het UWV tegengesproken.

Conclusie

Een WHOA-akkoord is een dwangakkoord, waardoor schuldeisers die niet instemmen met het voorstel van de schuldenaar door homologatie door de rechter gedwongen kunnen worden om toch in te stemmen met het akkoord. Indien alle schuldeisers (unaniem) instemmen met het voorstel van de schuldenaar bestaat er geen belang meer bij homologatie en dan mist het WHOA-traject zijn doel. Het akkoord komt dan buiten de WHOA om tot stand. Het is dan vergelijkbaar met een [crediteurenakkoord](#).

De uitspraak van de rechtbank Noord-Nederland, Locatie Groningen, kunt u [hier](#) vinden.

Wilt u meer informatie over het WHOA-traject? Neem dan [contact](#) met ons op.

Bedrijfsbeëindiging wegens tegenvallende vooruitzichten

Vaak wordt gedacht dat een ondernemer ten opzichte van een werknemer bakken met geld verdient. Natuurlijk zijn er positieve uitschieters. Die komen dan ook vaker in het nieuws. Maar veel ondernemers werken zich een slag in de rondte en houden daar slechts een beperkte of sterk wisselende vergoeding aan over.

Door de Coronacrisis, enorm hoge energieprijzen, personeelskrapte, historisch hoge inflatie, stijgende rente en meer komen momenteel steeds meer ondernemers in negatieve cijfers terecht. Moet je dan nog door willen gaan met je organisatie?

Kan je het bedrijf nog gezond maken, verkopen aan derden of over doen aan je kinderen? Maar met de recente tegenvallende cijfers en onzekere situatie op de markt is deze optie slechts voor een deel van de ondernemers mogelijk. De andere ondernemers denken mogelijk na over het sluiten van hun onderneming. Volgens recent onderzoek zelfs 1 op de 5. Een bedrijfsbeëindiging. Enige belangrijke zaken waar je dan tegenaan loopt worden hier behandeld.

Sluiting eenmanszaak of juridische eenheid

Als eerste is het van belang om te kijken of de onderneming wordt gedreven uit een juridische entiteit of als eenmanszaak. Een juridische entiteit is bijvoorbeeld een besloten vennootschap (BV). Voor een juridische entiteit zijn er meer mogelijkheden om de organisatie definitief af te wikkelen ten opzichte van een eenmanszaak. Speciaal als er meer schulden zijn dan baten.

Bij een eenmanszaak blijven de schulden aan de (ex)ondernemer

hangen, ook als is de onderneming gesloten. Bij een vennootschap kan onder omstandigheden bereikt worden dat de schulden wegvallen, althans oninbaar worden, bij het opheffen van de vennootschap. Tenzij er redenen zijn om de schulden toch aan de aandeelhouder/ondernemer te koppelen. Dit is ondermeer het geval bij bestuurdersaansprakelijkheid.

Algemene zaken sluiten onderneming

Puntsgewijs een aantal aandachtspunten voor het sluiten van uw organisatie. Het in detail ingaan op deze onderdelen voert hier te ver en het is en blijft maatwerk. Wilt u daarbij hulp of heeft u specifieke vragen, neem gerust contact met ons op.

- *Maak een sluitingsplan.* Natuurlijk kost het maken van een plan tijd en dat terwijl u het al druk genoeg heeft. Maar planning levert u later geld en tijd op en vermindert de kans op fouten (en dus schade).
- *Verkoop activa* (bezittingen).
- *Informer*en personeel en relaties (tijdige en juiste communicatie kan veel irritatie en tegenwerking vermijden).
- *Opzeggen contracten* (huur, leveranciers, webhosting, verzekeringen en dergelijke).
- *Ontslag medewerkers* (ontslagvergunning UWV, opzegtermijn, transitievergoeding en meer). Ons advies is om daar tijdig een arbeidsrechtadvocaat voor in te schakelen. Als dat namelijk fout wordt gedaan kunnen de kosten daarvan flink oplopen.
- *Schulden c.q. leningen* aflossen of schuldenregeling treffen indien dat niet lukt (crediteurenakkoord, WHOA-traject, aanvraag [surseance van betaling](#) of faillissement).
- [Bewaren administratie](#) (minimaal 7 jaar).
- *Uitschrijven Handelsregister* (Kamer van Koophandel).
- *Fiscale eindafrekening* (BTW, inkomstenbelasting en/of

vennootschapsbelasting, let o.a. op stakingsaftrek).

- *Inkomsten toekomst* (pensioen, Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz), Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte zelfstandigen (IOAZ), interen vermogen of andere inkomstenbron).

Sluiten van een rechtspersoon

Wanneer de te sluiten organisatie in een rechtspersoon (BV, NV, vereniging, coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij, vereniging of stichting) zit is het mogelijk om de rechtspersoon te beëindigen. Dit kan gaan via het [ontbinden van de rechtspersoon](#). Dit ontbinden kan ook via een zogenaamde turbo liquidatie.

Voor beiden zijn er bepaalde formaliteiten. Zo is er voor een ontbinding een formeel besluit nodig. Door wie (algemene aandeelhoudersvergadering, ledenvergadering of bestuur) is afhankelijk van de soort rechtspersoon. Maar ook kan een rechter de ontbinding verplichten. Dat laatste is echter niet de insteek van deze blog.

Ontbinding door vereffening

Nadat het ontbindingsbesluit is genomen wordt een vereffenaar benoemd. De taak van de vereffenaar is de lopende zaken en de boedel af te wikkelen. De boedel is het geheel van bezittingen en schulden van de organisatie. Wanneer het niet lukt om met de liquide gemaakte baten de schulden te voldoen moet er of een crediteurenakkoord komen, of zal er faillissement aangevraagd worden. Bij een [faillissement](#) neemt de curator de rol van de vereffenaar over.

Indien de vereffening lukt wordt aan het einde door de vereffenaar een rekening en verantwoording opgesteld. Wanneer daar een positief saldo uit blijkt maakt de vereffenaar daarnaast een plan van verdeling. Al met al een formele en tijdrovende procedure.

Ontbinding door een turbo-liquidatie

Wanneer er geen baten of toekomstige baten meer zijn kan echter ook worden overgegaan tot een turbo-liquidatie. Het hele vereffenen kan door de turbo-liquidatie worden overgeslagen. De ontbinding kan direct worden ingeschreven bij het Handelsregister. Indien naderhand blijkt dat er toch baten (activa) zijn of komen kan een belanghebbende bezwaar maken en wordt de ontbinding weer teruggedraaid of wordt alsnog het faillissement aangevraagd en uitgesproken.

Normaal is een turboliquidatie sneller en goedkoper dan de procedure met een vereffenaar. Maar omdat er kans is op misbruik worden er meer voorwaarden gesteld aan de turboliquidatie.

Crediteurenakkoord of WHOA-procedure

Bij elke vorm van bedrijfsbeëindiging is er flinke kans dat er meer schulden zijn dan baten. Om die schulden af te stemmen met de aanwezige baten is het mogelijk om een [schuldakkoord](#) of een [WHOA-procedure](#) te starten. Met beide procedures wordt voor de werkelijke ontbinding geregeld dat de schulden en aanwezige baten in evenwicht zijn. Er blijven dan ook geen schulden meer over. Niet alleen prettig bij een eenmanszaak, maar ook bij een juridische entiteit.

Bedrijfsbeëindiging, ondersteuning geadviseerd

Als ondernemer moet je van vele markten thuis zijn. Maar veel kennis is gericht op het normale bedrijfsproces. Het afbouwen en/of sluiten van een organisatie is iets waar de meesten gelukkig nog nooit mee te maken hebben gehad. Ons advies is

dan om tijdig ter zake kundige adviseurs in te roepen. Bijvoorbeeld rondom ontslag, [crediteurenakkoord](#), WHOA, vennootschapsrecht en dergelijke.

Internationaal bedrijf in zwaar weer

Een gerenommeerd bedrijf raakte in [financieel zwaar weer](#). Voornaamste oorzaak was dat een grote opdrachtgever zich had teruggetrokken. We praten hier over ongeveer 50% werk dat wegviel. In 1 keer! Pats boem.

De hele organisatie was gebouwd op een bepaalde capaciteit werk en dan valt de helft weg. Wat doe je dan met het overschot aan mensen en alle investeringen die daaraan vastzitten? De organisatie begon daarom aanvullende omzet te kopen. Hiermee probeerde ze de vaste kosten zoveel mogelijk te dekken. Wel met een lagere prijs dan de concurrenten. Dit om het verlies zo klein mogelijk te houden.

Nieuwe financieel directeur

Daarnaast besloot men de financiële positie zwaarder in te vullen. In de gesprekken met de eigenaren kreeg ik bovenstaande problemen open en eerlijk te horen. Eind 2001 startte ik als financieel directeur. Bewust dat er mogelijk zwaar weer management nodig was.

Informatievoorziening

De eerste dag heb ik kennis gemaakt met de mensen. Daarna ging ik aan de slag met de beschikbare informatie. Oef. Het bedrijf bestond uit een Nederlandse holding, met een aantal buitenlandse vestigingen. Jaarrekeningen waren niet op tijd

gepubliceerd. Administraties waren niet bij en voor de jaarrekeningen moest ik 3 jaar terug. Daarnaast was men onlangs gestart met een nieuw IT systeem wat nog niet optimaal draaide. Conclusie: er was nauwelijks recente informatie bekend. En de organisatie draaide op volle stoom door.

Liquiditeit

Op de tweede dag kwam de crediteurenadministratrice huilend bij me binnen. Ze kon de telefoontjes van de hoeveelheid schuldeisers niet meer aan en ze wist ook niet meer wat ze moest zeggen. Het was dan ook belangrijk om de werkelijke situatie in kaart te brengen. We maakten een liquiditeitspositie op en beoordeelden de debiteuren- en crediteurenoverzichten. Met behulp van het beschikbare bankkrediet probeerden we een kasstroomoverzicht te maken.

Contact met de bank

We bleken € 4,5 miljoen extra krediet nodig te hebben. Met deze vraag ging ik naar de huisbankier. Dat een week nadat ik binnen was. Belangrijk was om eerlijk te zijn naar de bank en hen van voldoende relevante informatie te voorzien zoals:

- > de lange termijn visie van het bedrijf;
- > de liquiditeitspositie nu en over een jaar;
- > de [solvabiliteit](#);
- > de huidige orderportefeuille;
- > de status van de zekerheden;
- > de ondernomen en te ondernemen acties.

Na twee weken kregen we positief nieuws van de bank. Een extra krediet van € 4,5 miljoen werd toegekend. Hiermee konden we onze afspraken met de crediteuren nakomen. Er begon in- en extern weer wat vertrouwen te groeien in deze tijd van zwaar weer management.

1e maand zwaar weer management

Tussentijds sprak ik met de crediteurenadministratrice af wie we wanneer zouden betalen. Daarnaast zetten we iemand op debiteurenbeheer. We spraken met de verkoop af welke minimum marges gehanteerd moesten worden voor nieuwe opdrachten. Met inkoop maakten we afspraken over inkooprijzen en betaaldata. We stelden nieuwe regels op voor autorisatie binnen de onderneming.

Voorlopig kwam er wat rust in de organisatie. Maar we zaten niet stil. Ik informeerde naar de situatie van de buitenlandse vestigingen. Belabberd. Geen informatie en financieel dramatisch slechte projecten. We probeerden de niet afgesloten jaren in een tijd van een paar weken af te sluiten en te deponeren. Daarna vroegen we [faillissement](#) aan voor alle buitenlandse vestigingen.

Ondertussen probeerde ik inzicht te krijgen in de resultaten van de lopende Nederlandse projecten. Wat bleek: we waren een projectenbedrijf, maar konden geen (fatsoenlijke) informatie over de projecten leveren. Ik huurde een IT specialist in en verzocht hem een overzicht te maken van alle projecten. Een simpele kosten-baten analyse. Het bleek dat alle projecten diep in de rode cijfers zaten.

2e maand zwaar weer management

Januari 2002, mijn 2e maand. Voor een aantal grote projecten konden we geen materialen meer krijgen, omdat er geen geld was. We waren te optimistisch geweest in de kasstroomanalyse. Ik maakte een afspraak met de opdrachtgevers van de grootste projecten en legde de situatie uit. Men was bereid om voor te financieren. Ze moesten wel, anders liepen de projecten op zijn gunstigst vertraging op.

Inmiddels was de achterstand in de administratie voor een groot deel ingelopen. Maar helaas bleek de kasstroompositie €

20 miljoen negatiever te zijn. Een simpele berekening liet zien dat dit ook de toegenomen verliespositie was. Ook keken we naar het mogelijk declareren van het meerwerk op de projecten. Helaas, het bleek onbegonnen werk.

Geen crediteurenakkoord haalbaar

We moesten de jaarrekening gaan publiceren, maar we hadden nog een enorme achterstand in de verwerking van de administratie. Op dat moment vroeg ik de hele organisatie om een heel weekend door te werken. Op basis van de up-to-date cijfers bleek dat het eigen vermogen enorm negatief was. Ik vroeg advies aan een gespecialiseerd financieel zwaar weer adviesbureau. Helaas, zelfs een [crediteurenakkoord](#) was niet meer haalbaar.

Aanvraag faillissement

Het vervolg laat zich wijzen; ik huurde een insolventierecht jurist in, liet me bijpraten, we vroegen faillissement aan en de [curator](#) werd benoemd.

In opdracht van de curator gingen we de boedel inventariseren. Er was nauwelijks geld over voor de fiscus en de bank. Voor de [concurrente crediteuren](#) bleek er dan ook niets meer over.

Doorstart

De boedel/bedrijf werd door de curator verkocht aan een grote internationale speler. Door de kopende partij werd mij gevraagd om als nieuwe algemeen directeur aan te treden. Dag en nacht werkten we aan een plan van aanpak. Zaak was om de lopende projecten weer zo snel mogelijk op te pakken. Dat betekende dus allereerst bepalen met hoeveel medewerkers en welke medewerkers we verder zouden gaan.

Voor het aantal mensen hadden we al aan de curator garantie moeten geven bij het [doorstart](#) contract. Maar met welke mensen ga je verder? Op basis van de 3 maanden dat ik er zat, moest

ik bepalen met wie we door zouden gaan. Lachende mensen en huilende teleurgestelde mensen. Een moeilijke tijd.

Doorgaan ondanks het leed

Daarna overleg met de opdrachtgevers om te bepalen of, en zo ja hoe, we verder zouden gaan. Gelukkig bleven de meeste opdrachtgevers. Lastig was het om door te gaan met de leveranciers die niet of nauwelijks betaald kregen bij het faillissement. Met hen moest stevig onderhandeld worden. De druk zat er volledig op en we hadden nauwelijks mogelijkheden tot alternatieve leveranciers. Lastig dus, daarvoor essentieel om te proberen de relatie met hen weer te herstellen.

Een positieve (door)start

Na een aantal maanden kwam alles tot rust. Iedereen had zijn positie gevonden. Er waren duidelijke spelregels gemaakt. Er was een duidelijk plan van aanpak, de administratie was op orde, er was voldoende liquiditeit, taken en verantwoordelijkheden en een positieve personeelsbezetting.

In het jaar van de doorstart haalden we de grootste opdracht in de geschiedenis binnen! We wisten het jaar gelukkig met winst af te sluiten. Een positieve doorstart, maar een enerverende en leerzame tijd. Het zwaar weer management kwam in rustiger vaarwater.