

*Zeker in onze huidige
turbulente tijd van
personeelstekorten,
stijgende grondstoffen-
prijzen en toenemende
energiekosten is het
voor bedrijven
belangrijk een bedrijfs-
crisis voor te zijn*



Dr. Miranda Cornelisse is verbonden aan het Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam als één van de onderzoekers van Early STATUS, een project waarin een vroegsignaleringsinstrument voor strategische crises en een adviesmethode om strategische koerswijziging mogelijk te maken worden ontwikkeld.



Dr. Arie de Wild is als lector Risicomanagement en gedrag verbonden aan Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam en is projectleider van het Early STATUS onderzoek. Early STATUS wordt gesubsidieerd door Regieorgaan SIA.

Op naar de volgende bedrijfscrisis.

Hoe voorkom je tijdig het verval van je onderneming?

Miranda Cornelisse en Arie de Wild

59

Om een bedrijfscrisis te voorkomen, moet een onderneming de eerste signalen daarvan zo vroeg mogelijk signaleren. Niet-financiële trends zijn voorspellend voor verslechterde financiële prestaties. Aandacht voor deze symptomen van een 'crisis in de maak' maken het een onderneming mogelijk tijdig bij te sturen. Om een crisis voor te blijven, helpt het om samen met een team vertrouwelingen systematisch met de volgende bedrijfscrisis bezig te blijven.

Ondernemers die met hun bedrijf in een crisis belanden, zoeken vaak pas hulp als hun problemen al te groot zijn en het daardoor al te laat is om hun bedrijf nog te redden (Martens & Valenzuela, 2019). Een plotselinge en onverwachte gebeurtenis verstoort de activiteiten van hun bedrijf en brengt de financiën en de reputatie van hun bedrijf in gevaar. Als vanuit het niets komen zij vervolgens onder bijzonder beheer van de bank, moeten zij een schuldregeling treffen en kunnen zij niet anders dan medewerkers ontslaan of worden zij gedwongen hun bedrijf te stoppen.

Achteraf blijven zij zitten met vragen, als:

- Waarom zag ik de vroege signalen van de crisis niet op tijd?
- Waarom verstarde ik toen duidelijk was dat er juist verandering nodig was?
- Waarom bleef ik maar pleisters plakken en pakte ik niet door?

Het antwoord op deze vragen is dat deze bedrijven zich niet goed hadden voorbereid op de mogelijkheid van een crisis. Bovendien was er op het moment dat

de crisis zich aandienende te weinig tijd en capaciteit binnen het bedrijf om verder verval te voorkomen. Het is daarom belangrijk dat ondernemers een crisis in de maak tijdig herkennen, dat er van tevoren binnen het bedrijf afspraken zijn gemaakt die voorkomen dat te lang wordt gewacht met ingrijpen en dat als het besluit valt om in te grijpen, er snel een sterk team wordt samengesteld dat passende maatregelen neemt.

Zeker in onze huidige turbulente tijd van personeelstekorten, stijgende grondstoffenprijzen en toenemende energiekosten is het voor bedrijven belangrijk een bedrijfscrisis voor te zijn. Voor ons reden om op zoek te gaan naar wat de wetenschap leert over het vroeg signaleren van verval. We ontdekten drie belangrijke lessen voor bedrijven:

- Wacht niet tot je met de neus op de financiële feiten wordt gedrukt.
- Speel met de juiste capaciteiten en middelen in op externe en interne veranderingen.
- Herken vroege signalen en grijp daarna in samen met een team.

Daarnaast delen we in dit artikel een overzicht met enkele belangrijke vroege signalen van verval ingedeeld in drie duidelijke en herkenbare groepen, waar je als ondernemer, medewerker of belanghebbende op moet letten als je een crisis vroeg wilt signaleren.

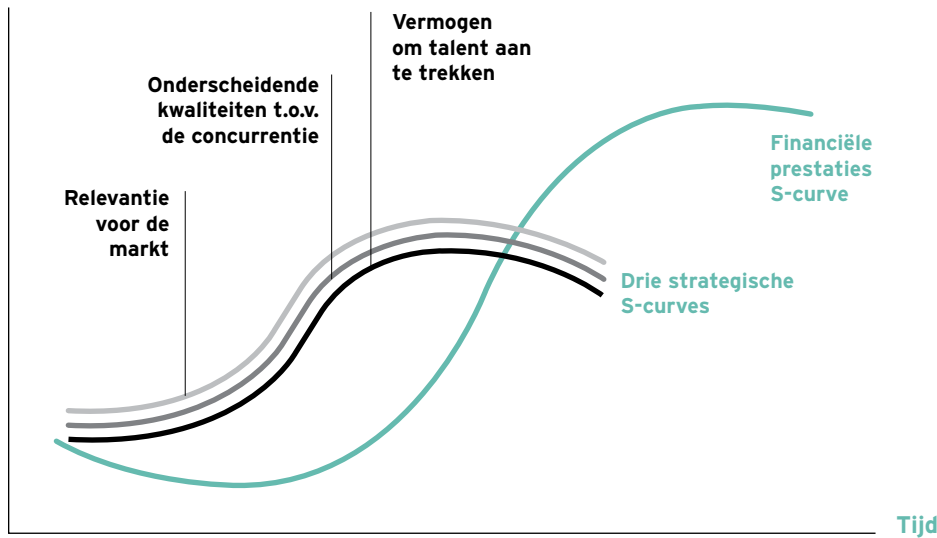
Wacht niet tot je met de neus op de financiële feiten wordt gedrukt

Een van de bekendste modellen die illustreert hoe een bedrijf in een crisis belandt is het fasemodel van Greiner (1998). Dit model visualiseert de opkomst en het verval van een bedrijf aan de hand van een S-curve met de volgende fasen: Start – groei – volwassenheid – neergang. De S-curve toont daarbij de financiële prestaties van een bedrijf door de tijd heen. De curve start daardoor eerst vlak, stijgt vervolgens, maar vlakkt ook weer af (zie rechts in figuur 1). Dat is het moment waarop een bedrijf moet slagen zichzelf opnieuw uit te vinden, zodat een nieuwe S-curve kan worden ingezet. In Greiner's model zijn 'dalende omzet' en 'af-

Signalen over niet-financiële trends zijn voorspellend voor verslechterde financiële prestaties, en stellen een ondernemer in staat om tijdig bij te sturen

nemende winst' duidelijke signalen van verval van een bedrijf. Ze duiden op een winstcrisis die vervolgens overgaat in een liquiditeitscrisis. Dalende winst wordt dan gevolgd door aanhoudende problemen met de liquiditeit en schulden die zijn toegenomen, waardoor het bedrijf niet meer in staat is nog langer aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Deze signalen die op een winst- en een liquiditeitscrisis duiden, zijn te vinden in de financiële verslagen van een onderneming, zoals de balans, de resultatenrekening en het kasstromenoverzicht, en worden om die reden dan ook de financiële signalen van verval genoemd. De signalen zijn het resultaat van een proces van verval dat al veel eerder begonnen is. Het zijn daarom vooral de symptomen van verval en niet de oorzaken. Natuurlijk kunnen deze symptomen het verval verergeren, bijvoorbeeld als er sprake is van wanbetaling en een leverancier vervolgens weigert te leveren als of als het lenen tegen woekertarieven de liquiditeit verruimt maar vervolgens de winst alsnog verder ondermijnt. Hoewel deze financiële signalen dus ernstige gevolgen kunnen hebben voor het verdere verval, zijn dit vooral symptomen van verval die veel later waarneembaar zijn dan de werkelijke oorzaken van het verval. Hoe eerder deze echte oorzaken in beeld komen, hoe eerder verval kan worden gesignaleerd en er kan worden bijgestuurd. Daarom is het van belang te kijken naar drie extra, niet-financiële S-curves die Paul Nunes en Tim Breene (2011) aan het model van Greiner hebben toegevoegd en die zich nog vóór de financiële S-curve bevinden (zie links in figuur 1).

Volwassenheid



Figuur 1 Drie strategische S-curves die zich nog voor de financiële S-curve bevinden

Deze drie S-curves tonen niet de financiële, maar de strategische prestaties van een bedrijf. Het zijn S-curves die de opkomst en neergang beschrijven van (i) de relevantie van het bedrijf voor de markt, (ii) haar onderscheidende kwaliteiten ten opzichte van de concurrentie, en (iii) haar vermogen talent aan te trekken. Deze S-curves beschrijven daarmee mogelijke oorzaken van verval. Een eerste oorzaak is de opkomst van concurrenten met nieuwe bedrijfsmodellen op het moment dat het bestaande bedrijfsmodel van een onderneming financieel nog zeer levensvatbaar lijkt. Een tweede oorzaak is dat concurrentie de kernkwaliteiten van het bedrijf kopieert wat het bedrijf minder

onderscheidend maakt in de markt en op termijn de financiële prestaties verlaagt. Een derde oorzaak is dat de nadruk op efficiënter werken in het bedrijf enerzijds voor zorgt dat de financiële prestaties verbeteren maar dat er hierdoor anderzijds minder ruimte is om nieuw talent aan te trekken. Samen duiden deze drie S-curves op een strategische crisis in het bedrijf die plaatsvindt voordat de winst- en liquiditeitscrisis zichtbaar worden. Het is daarom belangrijk voor ondernemingen om niet te wachten tot de strategische crisis zichtbaar wordt in de financiële cijfers.

Hoogleraar Strategie en Innovatie Henk Volberda (2017) adviseert ondernemingen aan de hand van de drie strategische S-curves op zoek te gaan naar vroege signalen die voorspellend zijn voor de toekomstige waarde van het huidige businessmodel. Niet-succesvolle ondernemingen kijken alleen naar de financiële S-curve en blijven investeren in hun bestaande operaties, terwijl succesvolle ondernemingen zichzelf blijven heruitvinden door te investeren in de drie strategische S-curves. Op het moment dat één van de drie strategische curves een dalende trend begint te vertonen, hebben de financiële prestaties van een organisatie hun piek nog niet eens bereikt. En zodra deze financiële curve

“Het herkennen van vroege signalen en het daarna ingrijpen doe je niet alleen, maar met een team

aan haar daling begint, is het eigenlijk al te laat om nog een nieuwe succesformule in de markt te zetten. Signalen over deze niet-financiële trends zijn daarmee voorspellend voor verslechterde financiële prestaties, en stellen een ondernemer in staat om tijdig bij te sturen.

Speel met de juiste capaciteiten en middelen in op externe en interne veranderingen

Waar Nunes en Breene ons erop wijzen dat bedrijven in verval raken omdat zij geen goede strategische fit met hun omgeving hebben, ontdekte John Argenti (1976), de grondlegger van studies over verval, dat ook bedrijven met een strategisch goede fit in verval kunnen raken. Hun verval zet juist in wanneer zij dankzij de strategisch sterke fit groeien en hun capaciteiten en middelen deze groei niet kunnen bijhouden. Soms beschikken deze bedrijven niet over voldoende kapitaal om voorraden in te kopen en verliezen zij daardoor klanten. Of er zijn geen middelen voor het ontwikkelen van de capaciteiten van medewerkers op het gebied van marketing, boekhouden en ICT en lukt het hen daardoor niet de groei bij te houden. En wanneer ondernemers hun eigen managementcapaciteiten niet ontwikkelen, kunnen zij hun gegroeide personeelsbestand niet goed aansturen. Een bedrijf dat wel in de juiste capaciteiten en middelen investeert, is goed in staat

te reageren op veranderingen in de externe en interne omgeving.

Interne omgevingsfactoren zijn verbonden aan de onderneming of de ondernemer(s) zelf en externe factoren liggen daarbuiten. Bedrijven raken juist in verval vanwege de gebrekkige interactie tussen deze intern en extern gerelateerde factoren, is dan ook een belangrijke constatering van professor Joseph Amankwah-Amoah (2016), werkzaam aan diverse Britse universiteiten en gespecialiseerd in bedrijfsfaillissementen. Succesvolle bedrijven interacteren beter met hun externe en interne omgeving doordat zij hun capaciteiten en middelen anders inzetten. Valt er intern een belangrijk personeelslid weg, dan heeft een andere medewerker voldoende kennis en capaciteiten om het bedrijfsproces draaiende te houden. Is men slachtoffer van natuurgeweld, dan heeft men de capaciteiten in huis om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Komt er een nieuw businessmodel op de markt, dan heeft men dat al in de gaten en is men bezig met een eigen nieuwe strategie.

Slechts zelden is er één dominante factor die leidt tot verval (Kücher e.a., 2018). Het is vooral de wisselwerking met andere interne of externe gebeurtenissen, de acties, reacties of juist de passiviteit van ondernemers die leidt tot het verval van een bedrijf (Amankwah-Amoah, 2016). Voor zowel groeiende als stagnerende bedrijven is het van belang verval vroegtijdig te signaleren door te letten op drie groepen signalen die voorspellend zijn voor verval:

1. Niet kunnen inspelen op externe en interne veranderingen. Het gaat hier om het gebrek aan flexibiliteit (*agility*) en veerkracht (*resilience*) waardoor een onderneming niet in staat is goed te anticiperen en reageren op onverwachte schokken. Deze groep bevat ook signalen over de relevantie van het bedrijf voor de markt. Dit gebrek aan slagkracht wordt beïnvloed door de onderstaande twee groepen signalen.
2. Gebrek aan capaciteiten. Hieronder vallen persoonlijke en groepsvaardigheden maar ook

“Succesvolle bedrijven interacteren beter met hun externe en interne omgeving doordat zij hun capaciteiten en middelen anders inzetten

Niet kunnen inspelen op externe en interne veranderingen	Gebrek aan capaciteit	Gebrek aan bedrijfsmiddelen
Interne veranderingen - ziekte of overlijden - conflicten tussen eigenaren - wijzigingen aan de top - familieproblemen - criminele handelingen - belastingfraude Externe veranderingen - rechtszaken - boetes - nieuwe concurrenten - prijsgevechten - verlies grote klant - afname klanten / orders / ordergroottes / marges - verslechterd investeringsklimaat - natuurrampen Symptomen zijn - niet aanpassen - geen strategie - te laat veranderen	Gebrekkige of ontbrekende kennis of ervaring van - boekhouding - calculaties - financiële planning - managementinformatie - marketingkennis - debiteurenbeheer - management - administratie - de bedrijfstak - productie van goederen - verlening van diensten Symptomen zijn garantieclaims - kwaliteitsproblemen - projectescalaties - strategische fouten - gemiste octrooien - disfunctionele processen - extreem optimisme - chaotisch management - besluiteloosheid - dubieuze debiteuren	Gebrekkige vermogens op het gebied van - financiering - liquide middelen - personeel - voorraden Symptomen zijn - afhankelijkheid van holding - rekken betalingstermijnen - kostenbesparingen - slechte houding personeel - werkstress - stijgend personeelsverloop - hoog ziekteverzuim - te dure inkoop

Tabel 1 Drie groepen signalen die voorspellend zijn voor verval

bedrijfsprocessen. Deze groep omvat onder meer de onderscheidende kwaliteiten van het bedrijf ten opzichte van de concurrentie.

3. Gebrek aan bedrijfsmiddelen. Hieronder vallen het financiële, sociale en menselijk kapitaal van de organisatie. Deze groep omvat onder meer het vermogen om talent aan te trekken.

In het bovenstaande overzicht tonen we enkele belangrijke vroege signalen van verval die zijn ingedeeld

in deze drie duidelijke en herkenbare groepen, waar u als ondernemer, medewerker of belanghebbende op moet letten als u een crisis vroeg wilt signaleren. Deze vroege signalen worden genoemd in empirische vervalstudies van Kücher e.a. (2018), Nouri en Boujelbene (2021) en De Wild en Van der Waal (2022). Deze indeling helpt bedrijven vroege signalen van verval op tijd te herkennen, zodat er vroegtijdig gereageerd kan worden om verder verval te

voorkomen. Het gebruik van de signalen uit tabel 1 voorkomt dat bedrijven blind blijven voor verval; het helpt ondernemers, medewerkers en belanghebbenden te letten op vroege signalen. Zo kan bijvoorbeeld een bedrijf dat niet goed in beeld heeft hoe zijn kostprijzen zijn opgebouwd (gebrek aan capaciteit) en over weinig liquide middelen beschikt (gebrek aan bedrijfsmiddelen) in de problemen komen als een prijsvechter toetreedt tot de markt (externe verandering). Of een bedrijf met zeer dysfunctionele processen (gebrek aan capaciteit) en veel werkstress en personeelsverloop (gebrek aan bedrijfsmiddelen) kan volledig onderuitgaan als de directeur-eigenaar die altijd alle problemen zelf oploste door ernstige ziekte uitvalt. De symptomen in tabel 1 zijn indicaties dat er sprake is van ernstige gebreken in een bedrijf. Een valkuil is dat tabel 1 wordt gebruikt om symptomen te bestrijden. De in de tabel genoemde symptomen wijzen erop dat er meer aan de hand is, dat de oorzaak van het verval dieper in de onderneming verscholen ligt. Het is om die reden van belang om binnen de onderneming en aan de hand van deze vroege signalen het gesprek over de mogelijke oorzaken aan te gaan.

Herkennen van vroege signalen en daarna ingrijpen, dat doe je met een team

Mohamed Sofien Nouri en Younes Boujelbene (2021), twee economen die onderzoek naar niet-financiële signalen van verval binnen het mkb in Tunesië hebben verricht, vertellen dat ondernemers die zij spreken het doorgaans moeilijk vinden om over oorzaken van het verval van hun onderneming te spreken, vaak omdat zij dit verval als een persoonlijke nederlaag ervaren. Wanneer het voortbestaan van de eigen onderneming hun grootste zorg is, is het voor ondernemers niet gemakkelijk om de tijd te nemen en te reflecteren op de oorzaken van dit verval. Ze kunnen informatie negeren, problemen ontkennen of beslissingen voor zich uitschuiven. Het is daarom van belang dat ondernemers om zich heen een team van medewerkers, belanghebbenden of adviseurs verzamelen die de ondernemer helpen op zoek te gaan

Symptomen wijzen erop dat er meer aan de hand is, dat de oorzaak van het verval dieper in de onderneming verscholen ligt

naar de oorzaken van verval.

Voorbeelden van vroege signalen (zie tabel 1) zijn dan wellicht een aanleiding om met elkaar het gesprek aan te gaan over een mogelijk verval van de onderneming. En dat gesprek is dan vervolgens het startpunt van de zoektocht naar de werkelijke oorzaken van dit verval. Net als bij een ziekte kun je zelf de vroege signalen herkennen en diagnosticeert de huisarts vervolgens wat je echt mankeert en wat de oorzaken zijn. En juist bij zoiets gevoeligs als het verval van je eigen onderneming moet de ondernemer de rol van de patiënt en die van de huisarts niet alleen op zich nemen. Het herkennen van vroege signalen en het daarna ingrijpen doe je niet alleen, maar met een team. Doe je dat niet, dan loopt het bedrijf het risico dat de vroege signalen van een crisis niet op tijd worden ontdekt, dat er verstarring optreedt op het moment dat er juist verandering nodig is en dat men maar pleisters blijft plakken en niet doorpakt. Een voorwaarde hiervoor is dat er op het onderwerp 'verval' geen taboe rust en dat de ondernemer regelmatig met een groep vertrouwelingen spreekt over 'verval'.

Samen op zoek naar de volgende bedrijfs crisis

Om tijdig een verandering van koers te kunnen inzetten, helpt het om systematisch met een groep vertrouwelingen bezig te zijn met de volgende bedrijfs crisis. Dit voorkomt dat de verandering in een te laat stadium wordt ingezet, met als risico dat

het probleem te groot is en de aanpak dus te laat komt. Het proces van verval bestaat uit diverse stadia. John Weitzel en Ellen Jonsson (1989) noemen vijf stadia: (1) Het bedrijf is blind voor de vroege fase van verval, (2) het onderkent de noodzaak om te veranderen, maar onderneemt geen actie, (3) het onderneemt actie, maar deze is onvoldoende, (4) het bereikt een punt van crisis, en (5) het is gedwongen om te stoppen. In het eerste stadium kan worden ingegrepen door aan de hand van tabel 1 in het bedrijf op zoek te gaan naar vroege signalen van verval. Doordat gezamenlijk wordt gezocht naar vroege signalen, zal de noodzaak om te veranderen in het tweede stadium sneller in beeld komen. Vervolgens kan in het gesprek over de oorzaken van het verval, voorkomen worden dat in het derde stadium de verkeerde acties worden ondernomen. Dit moet voorkomen dat het vierde stadium, de crisis, en het vijfde stadium, het einde van het bedrijf, worden bereikt. Door op deze manier op zoek te gaan naar de volgende bedrijfscrisis, voorkom je tijdig het verval van je onderneming.

Literatuur

- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, 69/9, pp. 3388-3397.
- Argenti J., (1976). *Corporate planning and Corporate Collapse*. McGraw-Hill Inc.,US.
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76/3, pp. 55-67.
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14/3, pp. 633-661.
- Nouri, M. S., & Boujelbene, Y. (2021). Relevance of Qualitative Variables in Assessing the Risk of Business Bankruptcy. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 3(6), 185-198
- Nunes, P. & Breene T. (2011). Reinvent your business before it's too late. *Harvard Business Review*. January-February.
- Martens J. & Alvarado Valenzuela J.F. (2019). Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 93/ 3/4, pp. 127-134.
- Volberda, H.W., Bosch, F.V., & Heij, K. (2017). *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption*, Oxford: University Press.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative science quarterly*, pp. 91-109.
- Wild, A.F. de & Waal, D. van der (2022). Hoe herken je een faillissement in een vroeg stadium? *Controllers Magazine*, maart, pp. 22-26.