

Allereerst werden 20 van de 70 werknemers ontslagen. Het grootste deel vertrok via natuurlijk verloop. Van Os: 'Het ontslag heeft ons geen cent gekost. We hebben onze werknemers duidelijk gemaakt dat als ze ergens anders een baan konden vinden, ze dat vooral moesten doen omdat het bij ons op dat moment niet echt lekker liep. Een aantal werknemers heeft dat gedaan. Natuurlijk raak je dan ook enkele goede mensen kwijt, maar dat is een keuze die je moet maken.' Vervolgens werd de klantenportefeuille geanalyseerd. 'Daaruit kwam naar voren dat we voornamelijk omzetgericht in plaats van resultaatgericht bezig waren. Daardoor hadden we een aantal verliesgevendende klanten. We hebben zo'n kwart van de omzet af moeten stoten, dat is best veel.' Ook werden voor iedereen heldere doelstellingen geformuleerd. 'We hebben besloten ons te richten op markten waar service, kwaliteit en flexibiliteit belangrijk zijn. Omdat wij een relatief kleine speler in de markt zijn kunnen wij flexibel opereren. Daarin onderscheiden wij ons. Tegelijkertijd hebben we ook onze naamsbekendheid opgevijseld. Het kwam vroeger nogal eens voor dat we veel te laat leverden of dat we producten leverden van een mindere kwaliteit. Dat kan nu niet meer, we hebben alles op artikelniveau vastgelegd in recepturen. Inmiddels staan we in de markt bekend als een betrouwbare leverancier.'

De resultaten van een reorganisatie laten volgens Van Os altijd langer op zich wachten dan gedacht. 'Het is net als met een mammoettanker die halverwege Engeland op de rem trapt. Pas bij Rotterdam komt de tanker dan eindelijk tot stilstand. Zo ook bij een reorganisatie. We zien nu eindelijk resultaat. Binnen een jaar waren we uit de rode cijfers, het volume groeit in sneltreinvaart en vorig jaar zijn we zelfs over de budgetten heen gegaan. Ondertussen zijn we ook weer volop begonnen met investeren. Dit jaar investeren we in twee nieuwe extruders. Als alles volgens plan verloopt zijn deze vanaf oktober volledig operationeel. Dat geeft moed voor de toekomst.'

P **gered van faillissement**

door Victor Kruit - Dijkstra Voermans Advocatuur & Notariaat

Cross-selling is een van de speerpunten binnen BDO. De meerwaarde voor klanten staat buiten kijf en dat hebben strategische partner Dijkstra Voermans Advocatuur & Notariaat (DVAN) en BDO CampsObers Business Restructuring Services (BDO BRS) wederom bewezen. De hieronder beschreven samenwerking tussen BDO BRS en DVAN bij de herstructurering van P, bewijst dat door nauwe samenwerking en snel handelen goede resultaten voor een onderneming in zwaar weer kunnen worden behaald. P is een onderneming gespecialiseerd in recruitment voor grotere ondernemingen zoals en.

Herstructurering

Victor Kruit - advocaat insolventierecht bij DVAN - werd door een van de directeurs van P benaderd om advies te geven omtrent het dreigende faillissement van de onderneming. Echter tijdens het eerste gesprek bleek dat P weliswaar in betalingsproblemen verkeerde, maar dat het bedrijf wel een grote klantenportefeuille bezat en daarnaast diverse grote debiteuren had openstaan die niet tijdig door P werden geïnd.

Om die reden overtuigde Victor beide ondernemers van hun voorgenomen faillissementsaanvraag af te zien en de mogelijkheden van een herstructurering te bezien in overleg met BDO BRS. Vervolgens werd er een tweede afspraak gepland, waarbij Victor de heren Edwin den Boer en Bob Corstens (BRS) introduceerde. DVAN en BDO BRS wisten gezamenlijk met succes de ondernemers te overtuigen van het belang van de herstructurering van P.

Strategische kern biedt kansen

Uit de eerste inventarisatie bleek inderdaad dat het vooruitzicht voor de onderneming niet al te florissant was. De administratie was onvoldoende op orde en de boekhouder had onvoldoende kennis van zaken. Tevens ontbrak het aan managementinformatie waardoor de ondernemer niet in staat was adequaat bij te sturen. Op het moment dat BDO BRS binnen kwam was men niet meer in staat om de salarissen te betalen. De bank wilde geen betalingen meer verrichten, de Belastingdienst had beslag gelegd en crediteuren schakelden incassobureaus in om vorderingen te incasseren. Toch bleek na een eerste inventarisatie dat er een strategische kern in de onderneming aanwezig was. De onderneming had - zoals gezegd - een degelijk klantenbestand, een goede orderportefeuille en beschikte daarnaast over de middelen om deze te laten groeien. De financiering van de onderneming was echter een behoorlijke bottleneck. BDO BRS stelde daarom een liquiditeitsprognose op en trof regelingen met de crediteuren om de ergste liquiditeitsdruk te verminderen. De ondernemer had zelf een potentiële investeerder benaderd, maar deze investeerder wilde aanvullende (financiële) informatie hebben. Dat kon echter door de gebrekkige structuur niet geleverd worden. Samen met BDO BRS kon de ondernemer de betalingsproblematiek overleven en zorgdragen voor een goed onderbouwde investering.

Door het snelle optreden van BDO BRS, was er nog tijd om de onderneming te redden en is de onderneming een nodeloos faillissement bespaard gebleven. Nu het faillissement is afgewend kan er worden gestart met de opbouw van de onderneming. Daarbij gaan BDO Business Control en BDO Interim & Detachering een rol spelen. Bijvoorbeeld bij het verder professionaliseren van de boekhouder, het opstellen van managementinformatie en begeleiden bij het formuleren van een strategie. Indien er een jaarrekening moet worden opgesteld, is er in de toekomst wellicht ook een rol weggelegd voor de accountants van BDO. En wie weet wat deze klant in de toekomst nog meer voor BDO en DVAN in petto heeft...

Voor meer informatie: mr. Victor Kruit, Dijkstra Voermans Advocaten, vestiging Utrecht (victor.kruit@dvan.nl).

Samen, dat werkt!

Een onderneming die in zwaar weer verkeert, zal in de meeste gevallen ook beslissingen moeten nemen die de arbeidsrechtelijke positie van haar werknemers betreft. Reorganisaties en herstructureringen hebben bijna altijd tot gevolg dat arbeidsplaatsen komen te vervallen. Om u inzicht te geven waaruit de dienstverlening van BDO CampsObers Arbeidsjuristen bestaat in het geval van een reorganisatie, hebben wij een praktijkvoorbeeld beschreven.