

Samenwerken aan een duurzame oplossing

Bijzonder Beheer

*De afdeling Bijzonder Beheer van de banken begeleidt ondernemers in zwaar weer bij het zoeken naar een duurzame oplossing en herstel. Transparantie en vertrouwen zijn essentieel voor het traject. "Het is elke keer weer maatwerk". In gesprek met de directeuren Bijzonder Beheer, **Barbara Stam** (ABN AMRO), **Edwin de Buck** (ING) en **Saskia Hoskens** (Rabobank).*

Wat merken jullie van de coronacrisis?

Barbara Stam: "Het grote pakket overheidsmaatregelen trekt bedrijven er tot nog toe doorheen. Als de economie weer helemaal opengaat en de maatregelen worden afgebouwd, zullen er echter bedrijven zijn die moeite hebben te overleven."

Edwin de Buck: "In tegenstelling tot crises uit het verleden zien wij nu een duidelijke tweedeling in de economie. Het overgrote deel van de bedrijven heeft geen of weinig last van de coronamaatregelen terwijl een klein deel onevenredig hard getroffen wordt. Het

deel van de overheidsregelingen moet straks wellicht worden terugbetaald, evenals de belastingachterstanden. De vraag is in hoeverre bedrijven in zwaar getroffen sectoren zoals horeca, reizen, leisure, evenementen en cultuur dit kunnen dragen. Het ene bedrijf zal meer weerstandsvermogen hebben dan het andere. We verwachten daarom in de loop van het jaar een toename van het aantal klanten binnen onze intensief beheer afdeling."

Wat doet Bijzonder Beheer?

Edwin de Buck: "Klanten die het financieel moeilijk hebben helpen wij richting duurzaam herstel door intensieve aandacht.

Samen met de ondernemer maken we een plan, kijken we waar kosten kunnen worden bespaard of nieuwe omzetmogelijkheden kunnen worden gerealiseerd."

Meldt de ondernemer met problemen zichzelf bij de bank?

Saskia Hoskens: "Idealiter belt de ondernemer zelf met zijn reguliere accountmanager, die vervolgens kan besluiten Bijzonder Beheer in te schakelen. Een andere mogelijkheid is dat de bank als eerste contact legt. Wij hebben veel geïnvesteerd in *early warning signals*:

harde en zachte signalen die vertellen wat er bij een klant gebeurt. De creditomzet loopt bijvoorbeeld enorm terug of een heel grote klant van onze klant gaat failliet."

Edwin de Buck: "Aan begeleiding door Bijzonder Beheer gaat een klantenreis vooraf. De bank, meestal de afdeling regulier beheer, zoekt proactief contact op basis van risicosignalen. We vragen de klant hoe het gaat en of het misschien nuttig is eens te praten. We bespreken dan met de klant: wat is de impact van de crisis op uw bedrijf? Welke maatregelen heeft u genomen? We gaan op basis van dit gesprek kijken hoe we kunnen helpen."

Wat gebeurt er nadat de ondernemer en Bijzonder Beheer contact hebben?

Saskia Hoskens: "Allereerst krijgt afdeling Bijzonder Beheer de nodige informatie overgedragen uit regulier beheer, ter voorbereiding. Vervolgens gaan we in gesprek met de ondernemer om goed te begrijpen wat de situatie is. Wat is het business plan? Is de onderneming duurzaam en hoe ziet de toekomst eruit? Op basis van de informatie, het gesprek en het inzicht willen we een compleet beeld krijgen."

Barbara Stam: "Wat is de oorzaak van de

problemen en welke acties zijn nodig? Is er voldoende buffer om eventuele tegenslagen op te vangen, wat is de kostenstructuur, hoe zien de afzetmarkten eruit, wat zijn de kosten van vastgoed? De bank kan een voorstel doen om de financieringsstructuur aan te passen. Het is elke keer weer maatwerk.”

Vindt de klant dat niet vervelend, al die vragen?

Edwin de Buck: “Soms wel. Maar een goede diagnose is essentieel voor een goede remedie. We stellen die vragen niet om te plagen. Wat moet je doen om te overleven? Als je geen omzet maakt moet je de kosten verlagen. Wat zijn de mogelijkheden? Zeker kleine ondernemers zijn een schaap met vijf poten en moeten van alles verstand hebben. De klanten, leveranciers, een pand, administratie, noem maar op. Wij kunnen helpen met kennis en ervaring maar moeten wel weten wat er aan de hand is. Het heeft geen zin pleisters te plakken. Iedereen is gebaat bij een duurzame oplossing.”

Wat kan de ondernemer van de afdeling Bijzonder Beheer verwachten?

Edwin de Buck: “De volledige inzet om de onderneming te helpen het tij te keren. Daarbij hanteren we transparantie, openheid en *fairness*, zoals beschreven in de Handreiking Bijzonder Beheer, te vinden op de website van de Nederlandse Vereniging van Banken. Hierin staat duidelijk: dit is intensief beheer, dit is wat je mag verwachten van de bank en wat de bank van jou verwacht.”

Wat vraagt de bank van de ondernemer?

Barbara Stam: “In beweging komen. Welke acties er nodig zijn hangt van het probleem

af. Spreiden in afzetmarkten, snijden in de kosten, met de leveranciers in gesprek gaan over betalingsverplichtingen, delen van de onderneming afstoten.”

Saskia Hoskens: “De bank en de ondernemer hebben hetzelfde belang. Ik zeg altijd: als het goed gaat met de ondernemer gaat het goed met de bank. Maar we verwachten van de klant ook transparantie, inzicht in cijfers en bedrijfsgegevens.”

Hoe ervaren ondernemers het traject in het algemeen?

Barbara Stam: “Een ondernemer voelt zich kwetsbaar, dat vraagt om het opbouwen van vertrouwen. Daarom is het leggen van contact en te laten zien waarvoor je staat zo belangrijk. Vaak gaat het echt goed. Er zijn zelfs klanten die niet meer weg willen bij Bijzonder Beheer. Als de knop om is realiseren ze zich: hé we hebben hetzelfde belang. Dat is een goede basis voor een constructieve relatie.”



Saskia Hoskens: “We zien bedrijven met een grote omzet maar die niet precies weten met welk product ze welke marge halen. Door echt door te vragen en de ondernemer tot actie aan te zetten, bijvoorbeeld het inzetten van een interim manager, helpen we bij de bedrijfsvoering. Later hoor je dan terug: ik ben blij met jullie ondersteuning want ik kan mijn bedrijf beter leiden. Dat is echt geen uitzondering.”

Edwin de Buck: “Ondernemers ervaren het traject niet altijd als prettig. Soms moeten wij een vervelende boodschap brengen: als het slecht gaat met het bedrijf moet er soms afscheid genomen worden van medewerkers om het voortbestaan van onderneming te waarborgen. Dat doet natuurlijk pijn.”

Lukt het altijd een ondernemer voor faillissement of beëindiging te behoeden?

Edwin de Buck: “Gemiddeld twee op de drie ondernemers met wie de afdelingen Bijzonder Beheer contact hebben redden het, dit is voor deel ook afhankelijk van de economische omstandigheden op dat moment. Deze crisis is anders. Sommige sectoren worden totaal niet geraakt en andere onevenredig hard, zoals de horeca en reisbranche. Dan hangt het mede af van welke keuzes

een ondernemer in het verleden heeft gemaakt, hoeveel vet er op de botten zit om deze crisis goed door te komen.”

Wat gebeurt er als de ondernemer niet meer duurzaam verder kan?

Barbara Stam: “We verkennen meerdere scenario's. Als de conclusie is dat een herstructurering

Bijzonder Beheer

DIGITAAL RONDETAfelGESPREK

niet meer mogelijk is, overleggen we over de manier waarop de ondernemer kan stoppen. Onze dienstverlening blijft zolang de relatie met de klant duurt. We willen dat de ondernemer weer perspectief krijgt en zoeken naar maximaal waarde behoud en een zo snel mogelijke afwikkeling. Zodat iedereen weer verder kan.”

Edwin de Buck: “We proberen er alles aan te doen, maar we kunnen niet alles oplossen.



Als een bedrijf financieel niet gezond genoeg blijkt om aan zijn verplichtingen te voldoen, dan helpen we ook met het laatste traject, het zorgvuldig afwickelen van de schulden.”

Hoe reageren klanten als ze afscheid moeten nemen van hun bedrijf?

Saskia Hoskens: “Ik herinner me een jonge man samen met zijn zwangere vriendin. Samen hadden ze een familiebedrijf, overgenomen van zijn vader. Maar hij miste het ondernemerstalent. We rekenden voor dat er minder binnenkwam dan eruit ging. Uiteindelijk hebben we de financiering in overleg

met de klant moeten opzeggen. Ze zaten te huilen aan tafel. Nou, dan rijd ik ook niet vrolijk terug naar huis hoor. De klant belde later: Saskia, het was afschuwelijk om het gesprek te voeren, maar ik ben dankbaar want mijn bedrijf had geen perspectief meer maar ik en mijn gezin nu wel weer. Dit soort brieven en mails worden op de afdeling gedeeld omdat iedereen het fijn vindt als er een oplossing wordt gevonden. Iets te kunnen betekenen



voor de klant, dat is supermooi.”

Barbara Stam: “We hebben een heel mooi vak. Waarin je echt iets kunt betekenen. Je maakt verschil, het is relevant.”

Edwin de Buck: “Het werk geeft voldoening. We hebben te maken met ondernemers die het moeilijk hebben. We willen zo goed mogelijk te helpen, maar dat kan niet altijd. Het is niet makkelijk maar we gaan er elke dag voor 100 procent voor.”



Van links naar rechts Barbara Stam (ABN AMRO), Edwin de Buck (ING) en Saskia Hoskens (Rabobank)

