

Het sein staat (bijna) op rood

De orderportefeuille loopt harder terug dan ooit. Klanten bestellen niet meer, waardoor acuut grote financiële problemen ontstaan. Bedrijven die te weinig geld in kas hebben om het voortbestaan van de onderneming te kunnen garanderen, komen nogal eens bij partijen terecht die zijn gespecialiseerd in interim- en crisismanagement. Harm Tunteler is managing partner van Custom Management, dat zich al sinds 1974 bezighoudt met deze vormen van dienstverlening. Hij onderscheidt vijf 'early warnings': tekenen waaraan u kunt zien dat het serieus bergafwaarts gaat. Tuntelaar: "Dat zijn een teruglopende marge, een (naar negatief) afnemende cashflow, verlies van marktaandeel en klanten, teruglopende omzet en oplopende kosten. Wat mij betreft bewust in die volgorde, want met bijstelling van alleen het laatste signaal los je het probleem niet op."

In de dagelijkse praktijk werkt het bedrijf van Tunteler zelfs met vijftien verschillende punten, verdeeld over vijf categorieën: strategie, doelstellingen, cashflow, investeringen en management & organisatie (zie kader op pag. 23). Tunteler: "Bij drie rode kruisjes moet je al heel goed op gaan passen."

ENORM GEVOELIG

Wie niet terugschrikt voor een tikkeltje zelfkritiek, kan de early warnings tijdig zelf constateren. Of zelfs vóór zijn, zoals ondernemer Jan Beltman probeert. Beltman is directeur-groootaandeelhouder van Markant, ontwerper en fabrikant van kantoormeubilair. De sector waarin Markant actief is, is volgens Beltman 'enorm gevoelig voor de conjunctuur'. Met name bij uitbreiding en verhuizingen gaan bedrijven op zoek naar een nieuwe kantoorinrichting. En daar was de laatste jaren weinig sprake van. Tussen 2008 en 2010 halveerde de omzet van het ruim zestig jaar oude Markant dan ook. Beltman was toen al een gewaarschuwd man: "Als je wat aandelen hebt en af en toe naar BNR luistert, dan zie je het wel aankomen. Ik heb ook naar architecten geluisterd. Die voelen een teruggang als eerste."

Dus greep Beltman nog voor de eerste signalen in. Resoluut, ook al was de omzet op dat moment (augustus 2008) nog redelijk op peil. Die maand ontsloeg hij 'met pijn in het hart' een kwart van zijn personeel. In de loop van de daarop volgende twee jaar verliet nog een kwart het bedrijf. Beltman: "Dat lijkt onmenselijk, maar als het bedrijf ten onder gaat, is iedereen zijn baan kwijt. En als je geen mensen kunt ontslaan, omdat het geld op is en ontslag dus geen optie meer is, dan heb je niks meer te zeggen. Dan is het



De kranten staan er bol van: ondernemingen die de crisis niet overleven. Door op tijd in te grijpen, is serieuze ellende te voorkomen. Maar dan moet u wel de 'early warnings' herkennen. "Bij drie rode kruisjes moet je al heel goed op gaan passen."

TEKST: DENNIS MENSINK BEELD: HANS VAN WEEL

maar hopen dat de recessie niet verder doorzet. Dat is een zeer slechte managementpositie, zover mag je het nooit laten komen. Daarom moet je wel een beetje sociaal zijn."

HARDNEKKIG

Markant was in 2011 weer winstgevend. In sommige ondernemingen is de problematiek hardnekkiger en daardoor ook moeilijker op te lossen. "Dat is meestal het geval als er zaken op een hoger abstractieniveau niet kloppen", zegt Kees Lieve, venoot van Krüger & Partners, dat zich met herstructurering en crisismanagement bezighoudt. Op strategisch niveau onderscheidt Lieve vier hoofdgroepen waarin de early warnings verstopt zitten: cultuur, managementinformatie, klantgerichtheid en visie op de markt. Lieve: "Dat zijn de vier poten van de onderneming en daar staat de ondernemer bovenop. De manier waarop je leiding geeft, is van essentieel belang voor de gang van zaken. Kies je voor management by terror of geef je je medewerkers vrijheid en bouw je daarmee een leuk en goed personeelsbestand op? Als de sfeer niet goed is, weet je zeker dat het bedrijf slecht functioneert. Dat is namelijk een symptoom voor andere problemen."

Ondernemers die geen zicht hebben op de marge per klant of per product zijn bepaald niet zeldzaam. Lieve: "Ik sta er telkens weer versteld van hoeveel bedrijven de omzet nog nooit gespecificeerd hebben. Dat is heel vreemd eigenlijk. Marge is superbelangrijk; daar moet je op sturen. Zorg ervoor dat je inzichtelijk hebt aan wie je wát verdient." Een gebrekkig management-informatiesysteem is niet zelden verantwoordelijk voor het gebrek aan inzicht. Ook admini- >>>

stratie- en organisatieprocessen zijn essentieel. Lieve: "Bij snelle groeiers groeien de systemen vaak niet mee."

ZELFOVERSCHATTING

Onvoldoende specifieke kennis is een bekend probleem bij ondernemers die al eens of enkele malen succesvol zijn geweest. In het kort: ze denken dat ze alles wat ze aanraken in goud verandert, maar dat blijkt dan toch ineens iets anders te werken. "Te breed, te veel, te weinig focus: meestal is er sprake van zelfoverschatting", meent Kees Lieve. Het tegenovergestelde is volgens hem ook mogelijk. Hij waarschuwt voor 'one product companies', waarvan TomTom volgens hem een schoolvoorbeeld is. "Dat bedrijf is afhankelijk van één type product en daarom op middellange termijn zeer risicovol. Komt er een alternatief, dan is het over en uit." Een te grote afhankelijkheid van een of enkele leveranciers óf klanten komt ook regelmatig voor. Lieve: "Veel bouwondernemingen zijn bijvoorbeeld heel erg afhankelijk van de overheid. Maar dat is de meest onbetrouwbare partner die er is. Voor ze definitief 'ja' zeggen, weet je niet waar je aan toe bent." Te weinig klanten hebben is natuurlijk levensgevaarlijk, maar soms is het maar moeilijk te veranderen. Heel veel middelgrote ondernemingen zitten in een situatie van enkele grote leveranciers én klanten. De druk op de marges neemt dan exponentieel toe.

FOCUSSEN

Het gebrek aan focus waarnaar Kees Lieve verwijst, noemt ict-ondernemer Joost Tervelde een herkenbaar probleem. Tervelde: "Als ict-bedrijf ben je veel in overleg met bedrijven voor wie de website een belangrijk onderdeel is. Dan doen zich allerlei kansen voor en voor je het weet neem je deel aan verschillende initiatieven." Tervelde begon in 2001 met zijn toenmalige compagnon het ict-bedrijf i-design. De eerste nauwe samenwerking met andere bedrijven, die samen een totaalproduct op communicatievlak boden, dateert uit 2003. De eerste keer dat Tervelde en zijn compagnon mede-eigenaar werden van een ander bedrijf, was in 2004 (een kapperswebsite). Daarna volgden nog diverse andere deelnemingen, in een kennissite, een zonnebrillenwebshop, een video-productiebedrijf en een detacheringsbureau. Hoewel de meeste organisaties waar Tervelde een belang in had nog altijd bestaan, bleef het beoogde succes voor de totale groep uit. Tervelde: "Ons bedrijf ontwikkelt producten. Beheren en exploiteren zijn totaal andere activiteiten. Dat botste enorm. We zijn gewend om goed te luisteren en veel te vragen om vervolgens iets moois te realiseren. Dat is onze

Checklist: hoe gezond is uw bedrijf?

Strategie

- Is er een strategie?
- Is de strategie gecommuniceerd en wordt deze gedragen?
- Wordt de strategie juist en consequent nageleefd en uitgevoerd?

Doelstellingen

- Zijn de doelstellingen helder?
- Zijn de doelstellingen consistent?
- Zijn de doelstellingen meetbaar?

Cashflow

- Is de cashflow op orde?
- Is de cashflow te volgen?
- Kun je de cashflow plannen?

Investeringen

- Zijn de investeringen in lijn met de strategie?
- Zijn ze financieel haalbaar en draagbaar?
- En zijn de investeringen beredeneerd en gecalculeerd?

Management & organisatie

- Ben je geen zonnekoning als ondernemer?
- Is het management team kwalitatief goed?
- Zijn de administratie en de managementorganisatie op orde?

Bron: Custom Management.

kracht en dat is iets heel anders dan wat we bij de meeste andere initiatieven deden."

Het roer moest radicaal om, besloot Tervelde. Hij wilde zich weer volledig focussen op het technische werk van i-design, waar zijn hart lag. Omdat zijn compagnon juist meer de marketingkant op wilde, besloten de twee in 2010 uit elkaar te gaan. Dat wil zeggen: Tervelde kreeg i-design volledig in handen en kocht zijn compagnon uit. De early warnings zaten voor Tervelde vooral in teruglopende marges, omdat te veel aandacht uitging naar nieuwe activiteiten. Bovendien namen de kosten toe, met name door overhead. Tervelde: "Je kunt je tijd maar één keer besteden. Het groeide boven mijn hoofd. Er gingen dingen mis waar ik geen weet van had." Tervelde heeft met zijn zakenpartner veel investeringen gedaan die zich op de lange termijn wellicht zouden uitbetalen. "Die tijd hebben we vaak niet afgewacht, waardoor er investeringen zijn verdampt. Maar we hebben ook wel eens te lang gewacht. De setting klopte dan gewoon niet." Tervelde is gelukkig met de huidige situatie. Met i-design heeft hij de goede lijn weer te maken. "De omzet en de marges groeien. De toekomst ziet er veelbelovend uit."#

(advertentie)

 Collegereeks
voor Ondernemers

www.collegereeks.nl

Nieuwe inzichten, kennis,
inspiratie en netwerken...

Erasmus Universiteit Rotterdam, feb-juni 2012