

In verval, wat nu?

4 augustus 2007 | Het Financieele Dagblad

Door: Veldman, H.

HANS VELDMAN

De bedrijfsleiding ervan overtuigen dat een onderneming in zwaar weer zeilt en er snel moet worden ingegrepen, blijkt vaak een hele opgave. Vooral de casestudies spreken boekdelen

Managers hebben de menselijke neiging de goede resultaten van de onderneming toe te schrijven aan de eigen acties. De bewondering en de macht die succes met zich meebrengt, wekken bij ondernemingsleiders een gevoel in de hand dat de ontwikkelde en gepropageerde strategieën onaantastbaar zijn. Vooral als er sprake is van een groot succes, wordt de huidige strategie dieper ingebed en werkt het een bedrijfscultuur in de hand die gestoeld is op de gedachte 'never change a winning team'. Het mogelijke gevolg is dat uitmuntende bedrijven in een crisis kunnen raken (bijvoorbeeld IBM en Apple), omdat zij vroeger innovatief waren, maar het management de voorkeur blijft geven aan strategieën en activiteiten die gestoeld zijn op voorbije successen. Bij het management wordt hierdoor vaak de neergang van de onderneming te laat onderkend, zelfs vaak genegeerd, en de bereidheid van de eens succesvolle managers om van een mogelijke mislukking te leren, blijkt een bijna bovenmenselijke opgave te zijn.

Kinderlijk gedrag

In het voortreffelijk geschreven *Uit de Apenval behandelen* Paul Vervoort en Hans van de Vorst de oorzaken en symptomen van ondernemingen in verval. Als bedrijvendokters hebben zij ervaren hoe moeilijk het is het management te overtuigen van de noodzaak een nieuwe koers te varen. Hun ervaring heeft hun geleerd dat in problemen verkerende ondernemingen vaak te maken hebben met een 'reality gap'. Op het moment dat zij geïnviteerd worden om een onderneming door te lichten, blijkt dat het bedrijf er vaak slechter voor staat dan het management wil geloven.

Verbazingswekkend is het hoezeer topbestuurders met jarenlange ervaring bij een slechte financiële tijding vervallen in een niet te corrigeren ontkennend kinderlijk gedrag. Als de problemen eindelijk worden onderkend, dan is dat pas op een moment waarop de symptomen acuut dreigend zijn. Maar zelfs in deze fase heeft menig commissaris en verantwoordelijk manager nog een houding van door de problemen overvallen te zijn. Het gevolg is dat in de fase van neergang te lang wordt doorgemodderd en gesaneerd en de kernoorzaken van de neergang te laat aangepakt worden.

In hun benadering van het doorlichten van ondernemingen maken de auteurs een verschil in 'recoveryfase' en 'survivalfase'. In de eerste fase zijn de acties erop gericht om het rendement van de onderneming te optimaliseren. Met de juiste combinatie van omzetverhoging, kostenverlaging, investeringen en werkkapitaal moeten de kosten van de onderneming worden verlaagd en de omzet verhoogd. In de recoveryfase gaat dan ook veel aandacht uit naar de verlies- en winstrekening van de onderneming.

In de survivalfase is dat echter nog niet aan de orde: voorlopig tellen enkel en alleen de kasstromen op korte termijn. Het op de korte termijn verhogen van de inkomende kasstroom en het verlagen van de uitgaande kasstroom heeft boven alles prioriteit. In de survivalfase wordt dan ook in eerste instantie naar de balans gekeken en vooral naar de vlottende activa en kortlopende schulden.

Het belang van het onderscheid in beide fasen is dat hiermee de prioriteiten anders komen te liggen en het geheel verschillende rollen vraagt van de adviseur in de benadering van het management. Als een directie over zes weken de salarissen niet meer kan betalen, heeft het geen zin om nog eens rustig na te denken over de marketingstrategie of over het eventuele opstarten van een kostenreductieprogramma. In een liquiditeitscrisis moet de strategie erop gericht zijn de inkomende kasstroom te verhogen en de uitgaande kortetermijnkasstroom te verlagen. Het bloeden moet zo snel mogelijk worden gestopt. Dit vergt een strakke organisatie en autocratisch leiderschap. Dit klinkt eenvoudiger dan het is. Veel managers beschouwen cash als iets vanzelfsprekends en hebben niet vaak tegenwind gehad. Plotsklaps zien ze zich gesteld voor een liquiditeitscrisis en hebben ze weinig tijd — en zin — om adequaat te reageren.

Het sterke van *Uit de Apenval* is dat het bol staat van de voorbeelden van hoe managers

op een slechte situatie reageren. Zo wordt een casus besproken over een groot (en bekend) uitzendbureau dat, verdeeld in werkmaatschappijen gericht op diverse markten, vocht voor zijn overleven. De directeur van een van de werkmaatschappijen had structureel zijn kasstromen niet onder controle. Er waren voortdurend aanvragen voor meer kasgelden (cash calls), waardoor de paniek in de rest van de onderneming groot bleef. De crisismanager had hem een keer verteld dat een tweede cash call niet zou worden gehonoreerd. Toen het zover was, hield de crisismanager woord. De directeur van de werkmaatschappij werd bijna gelyncht door ruim 250 uitzendkrachten toen hij een week lang de salarissen niet kon betalen. Vanaf dat moment nam iedereen de kasstroomprognose uiterst serieus.

Psychologische inzichten

Terwijl dit voorbeeld nog getuigt van een concrete uitvoerbaarheid, blijkt in werkelijkheid een programma tot herstel moeilijker te implementeren. Curatoren in Nederland zijn bijna allemaal juristen, terwijl een combinatie van juridische en financiële kennis een must is, naast een gezonde dosis durf en bereidheid om deals te maken. Bovendien schuiven bij het overleg over herstel behalve management en investeerders ook mogelijke kopers aan tafel en hierdoor worden van de 'herstelconsulenten' uitzonderlijke psychologische inzichten gevraagd. Aan de overlegtafel moeten zij snel het gedrag kunnen doorgronden van zogenaamde investeerders, vaak narcisten en fatalisten, die met andermans geld een slaatje uit de failliete boedel proberen te slaan en het proces van herstel behoorlijk in de war kunnen schoppen.

In hun benadering van ondernemingen hanteren beide auteurs de aandeelhouderswaarde als uitgangspunt. Niet in de

zin van het snelle speculatieve geld, maar vanuit een op de lange termijn gerichte benadering die goed rekening houdt met de belangen van andere stakeholders. Een prijzenswaardige opvatting, waarover ik me afvraag hoe die tijdens de begeleiding van een onderneming in verval gestalte gegeven kan worden. De discussie over ABN Amro, Stork en Ahold geeft immers aan dat de aandeelhouderswaarde zich vooral laat vertalen in een wens om grote concerns op te knippen en bedrijfsonderdelen vervolgens afzonderlijk naar de beurs te brengen.

Dr Hans Veldman is Associate Professor aan Business Universiteit Nyenrode.

Uit de aperval

Het voorkomen van verval en het redden van bedrijven in nood

Paul Vervoort en Hans van de Vorst, uitgeverij Scriptum, 175 blz., € 24,95

Veel managers zien 'cash' als iets vanzelfsprekends en hebben niet vaak tegenwind gehad

FOTO: HOLLANDSE HOOGTE
