

HAYSTACK

# ZWAAR WEER ONDERNEMEN



DE OVERLEVINGSGIDS  
VOOR ONDERNEMERS IN  
BIJZONDER BEHEER

JAN ADRIAANSE & ERIK IN 'T GROEN

Uitgeverij Haystack  
Postbus 308  
5300 AH Zaltbommel  
0418-680180

needle@haystack.nl  
www.haystack.nl

Auteurs: Jan Adriaanse en Erik in 't Groen  
Corrector: Carolien van der Ven  
Vormgeving: Levin den Boer  
Opmaak: Debbie Brok

ISBN: 9789461261311  
NUR 800

© 2015 Jan Adriaanse en Erik in 't Groen / Uitgeverij Haystack

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijvers noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

# INHOUD

<b>INLEIDING</b>	11
------------------	----

## DEEL I

<b>SHI(F)T HAPPENS</b>	19
------------------------	----

## HOOFDSTUK 1

<b>ONDERNEMEN IN EEN SNEL VERANDERENDE WERELD</b>	20
---	----

Marnix: Een dringend verzoek	20
------------------------------	----

1.1. Turbulentie	29
------------------	----

1.2. Hofleverancier zonder garantie	30
-------------------------------------	----

1.3. Sprookjes bestaan niet	33
-----------------------------	----

1.4. Denken als een witte raaf	34
--------------------------------	----

1.5. Case: LEGO, ofwel de vloek van succes	36
--	----

1.6. Doe de turnaroundtest	39
----------------------------	----

## HOOFDSTUK 2

<b>WAAROM KOMEN BEDRIJVEN IN ZWAAR WEER TERECHT?</b>	42
--	----

Marnix: 'Het komt wel goed'	42
-----------------------------	----

2.1. Crisis. Welke crisis?	50
----------------------------	----

2.2. De oorzaken van problemen	53
--------------------------------	----

2.3. Mismanagement bestaat niet	61
---------------------------------	----

2.4. Het herkennen van signalen	62
---------------------------------	----

2.5.	Case: de ondergang van Kodak	66
2.6.	Doe de turnaroundtest	69

## DEEL II

<b>DE BANK EN DE ONDERNEMER</b>	<b>73</b>
---------------------------------	-----------

### HOOFDSTUK 3

<b>RELATIEPROBLEMEN MET DE BANK</b>	<b>74</b>
-------------------------------------	-----------

Marnix: 'Je bent overgedragen aan Bijzonder Beheer'	74
---	----

3.1.	Een bancaire love story	83
3.2.	De afhankelijkheid van banken	86
3.3.	Een kredietdilemma	88
3.4.	Financieren of niet, dat is de vraag	90
3.5.	Liefdeshuwelijk of verstandshuwelijk?	93
3.6.	Case: het huwelijk van Oad en zijn huisbank	96
3.7.	Doe de turnaroundtest	97

### HOOFDSTUK 4

<b>BIJZONDER BEHEER: DE BANK BEGINT MOEILIK TE DOEN</b>	<b>100</b>
---	------------

Marnix: Een onverwachte kapitaalinjectie	100
--	-----

4.1.	Welkom bij Bijzonder Beheer	109
4.2.	De rekeningen van Rembrandt	113
4.3.	Bijzonder Beheer versus de ondernemer	116
4.4.	Beginnen met begrip	120
4.5.	Case: een zachte landing	121
4.6.	Doe de turnaroundtest	123

## HOOFDSTUK 5

<b>DENKEN ALS EEN BIJZONDER BEHEERBANKIER</b>	125
Marnix: Een Tesla tegen de zorgen	125
5.1. David tegen Goliath	135
5.2. Hoe sterk is Goliath?	136
5.3. Hoe worden bankiers afgerekend?	138
5.4. Kop of munt?	139
5.5. Hoe denkt een Bijzonder Beheerbankier?	143
5.6. Bijzonder Beheertips	147
5.7. Beter Bijzonder Beheer	149
5.8. Kun je lachen met Bijzonder Beheer?	153
5.9. Case: geld lenen als je 17 miljard verlies draait?	154
5.10. Doe de turnaroundtest	156

## DEEL III

<b>DE TURNAROUND</b>	159
----------------------	-----

## HOOFDSTUK 6

<b>TIJD VOOR EEN TURNAROUND</b>	160
Marnix: Met de rug tegen de muur	160
6.1. Het turnaroundproces	172
6.2. Bezint eer gij begint	173
6.3. Samenwerken met adviseurs	176
6.4. Check je positie als eigenaar	180
6.5. Case: Bijzonder Beheer met drie Michelinsterren	182
6.6. Doe de turnaroundtest	183

## HOOFDSTUK 7

<b>HET STABILISEREN VAN DE SITUATIE</b>	186
Marnix: Verplicht naar Ibiza	186
7.1. Show me the money	195
7.2. Effectief sturen op cash	199
7.3. Hulp van de Belastingdienst	201
7.4. Case: extra krediet of niet	202
7.5. Doe de turnaroundtest	205

## HOOFDSTUK 8

<b>HET ANALYSEREN VAN DE SITUATIE</b>	208
Marnix: Orde op zaken	208
8.1. Hoe levensvatbaar is de onderneming?	218
8.2. Druk op het dek van de Titanic	220
8.3. Van visie naar turnaroundstrategie	221
8.4. Case: de turnaround van Harley-Davidson	228
8.5. Doe de turnaroundtest	231

## HOOFDSTUK 9

<b>HET MAKEN VAN EEN TURNAROUNDPLAN</b>	233
Marnix: Goed plan	233
9.1. Nut en noodzaak van een turnaroundplan	242
9.2. De tien onderdelen van een goed turnaroundplan	246
9.3. Case: een turnaroundplan voor Blokker	258
9.4. Doe de turnaroundtest	259

DEEL IV

**VERTROUWEN** 263

HOOFDSTUK 10

**HERSTEL VAN VERTROUWEN** 264

Marnix: Focus 264

10.1. Het slechtnieuwsdilemma 275

10.2. Tips voor het herstel van vertrouwen 276

10.3. Case: het dividend van Free Record Shop 280

10.4. Doe de turnaroundtest 281

HOOFDSTUK 11

**SUCCESVOL ONDERHANDELEN IN ZWAAR WEER** 284

Marnix: Het verraad 284

11.1. Onderhandelen volgens het Harvard-  
onderhandelingsmodel 294

11.2. Scheid de emotionele mens van het rationele  
probleem 295

11.3. Concentreer je op gezamenlijke belangen in  
plaats van individuele posities 296

11.4. Creëer verschillende opties voordat er besluiten  
worden genomen 298

11.5. Baseer het resultaat op een objectieve norm 300

11.6 Case: onderhandelen volgens het  
warenhuismodel 301

## HOOFDSTUK 12

<b>BETER ONDERNEMEN NA BIJZONDER BEHEER</b>	303
Marnix: Een nieuwe start	303
12.1. Een terugblik op de belevenissen van Marnix	310
12.2. Van Bijzonder Beheer naar beter ondernemen	316
12.3. Je eigen case	317
<b>OPROEP</b>	319
<b>OVER JAN ADRIAANSE</b>	320
<b>OVER ERIK IN 'T GROEN</b>	321
<b>LITERATUURLIJST</b>	322



## INLEIDING

Ruim honderd jaar geleden vond er een grote ramp plaats die niemand voor mogelijk had gehouden. Op 15 april 1914 zonk de Titanic nadat ze geheel onverwacht een ijsberg had geraakt. Ondanks superieure technologie, de beste scheepsbouwers ter wereld en een ervaren bemanning kon niemand voorkomen dat ruim vijftienhonderd opvarenden de *maiden voyage* niet overleefden. Tijdens het onderzoek naar de ramp kwam een aantal oorzaken naar boven. Zo werd geconcludeerd dat het schip met een te hoge snelheid had gevaren, dat er te weinig reddingsloepen aanwezig waren en dat signalen van andere schepen waren genegeerd (waarschuwingstelegrammen werden niet gelezen omdat men te druk was met privételegrammen). De koers van het schip werd niet verlegd omdat de marconist van een ander schip (dat te hulp had kunnen schieten) lag te slapen. En terwijl het schip begon te zinken, speelde het orkest op het dek door, zo luidt de overlevering, en werden opvarenden met opzweepende ragtimemuziek beziggehouden om te voorkomen dat er paniek zou ontstaan.

Wanneer we in het voorgaande relaas het woordje ‘kapitein’ vervangen door ‘ondernemer’, ‘marconist’ door ‘bankier’, ‘opvarenden’ door ‘medewerkers’ en ‘leden van het orkest’ door ‘managers’, dan kan zomaar het volgende verhaal ontstaan.

Vijf jaar geleden vond er een faillissement plaats dat niemand tot dat moment voor mogelijk had gehouden. Op 15 april van dat jaar ging familiebedrijf Titan Inc. ten onder nadat de bank

het krediet geheel onverwacht had opgezegd. Ondanks superieure technologie, ervaren medewerkers die het bedrijf samen met de ondernemer hadden opgebouwd en een ervaren managementteam kon niemand voorkomen dat ruim vijftienhonderd medewerkers het faillissement niet overleefden en hun baan kwijtraakten. Tijdens het onderzoek naar het faillissement kwam een aantal 'oorzaken' naar boven. Zo werd geconcludeerd dat het bedrijf met een te hoge snelheid overnames had gedaan, dat er te weinig reserves aanwezig waren, en dat signalen van de accountant en bedrijven in dezelfde bedrijfstak waren genegeerd. Daarnaast bleken actuele cijfers en brancherapporten niet te zijn gelezen omdat managers te druk waren met interne zaken en privéproblemen. De huisbankier en huisaccountant die te hulp hadden kunnen schieten, lagen te slapen en al met al was de koers van de onderneming niet verlegd. Terwijl het bedrijf langzaam maar zeker ten onder ging, was het *business as usual* in het bedrijf, zo luidt de overlevering, en werd het personeel met vergaderingen en intern overleg beziggehouden om te voorkomen dat er paniek zou ontstaan.

## Happy end

Als alle betrokkenen alert hadden gereageerd, dan was de Titanic mogelijk niet gezonken en was Titan Inc. misschien niet failliet gegaan. Dan hadden we het volgende bericht kunnen lezen: Vijf jaar geleden vond er een turnaround bij een familiebedrijf plaats die niemand tot dat moment voor mogelijk had gehouden. Op 15 april van dat jaar ging familiebedrijf Titan Inc. bijna ten

onder nadat de bank, geheel onverwacht voor het management, had gedreigd het krediet op te zeggen. En terwijl niemand het voor mogelijk had gehouden dat het bedrijf nog in staat zou zijn de koers radicaal te veranderen, gebeurde het ondenkbare. Door versnelde inzet van superieure technologie, het beste uit medewerkers te halen en het ervaren managementteam te omringen door specialisten, kon worden voorkomen dat ruim vijftienhonderd mensen hun baan verloren als gevolg van een faillissement. Tijdens het onderzoek naar het succes van de turnaround kwam een aantal 'succesfactoren' naar boven. Zo werd geconcludeerd dat het bedrijf met hoge snelheid zijn koers had verlegd, dat er meer dan ooit op cash werd gestuurd, en dat signalen en aanwijzingen van de accountant en andere stakeholders direct waren opgepakt. De directie en het management hadden gehandeld op basis van actuele cijfers, brancherapporten en een gedegen turnaroundplan. Bovendien werden voor het bedrijf storende privéproblemen direct opgelost. De ondernemers werden daarbij gemotiveerd door de huisbank. Tijdens de reddingsoperatie was het geen *business as usual*, zo luidt de overlevering, en werd het personeel met teammeetings actief betrokken bij alle ontwikkelingen om ervoor te zorgen dat iedereen voor de volle honderd procent mee zou werken aan de reddingsoperatie.

## Hoe kun je overleven?

Welk scenario heeft jouw voorkeur? Ongetwijfeld een overbodige vraag. Toch is het intrigerend om er even bij stil te staan. Waarom lukt het sommige bedrijven die in zwaar weer verkeren

wel om te overleven, en andere niet? Ligt het louter aan externe omstandigheden? De rol van buitenstaanders? Of is het altijd een interne aangelegenheid? In dit boek zullen we laten zien dat het altijd een combinatie van interne en externe factoren is. Waaraan we meteen een positieve boodschap koppelen: de meeste ondernemingen in zwaar weer kunnen overleven. Echter, daar is een flinke dosis zwaarweeronder nemen voor nodig: het is nodig om versneld een ommekeer te maken, zowel in de financiële resultaten als in de strategische positionering van de onderneming.

We hebben voor de ondertitel van dit boek de term ‘overlevingsgids’ gebruikt om expliciet duidelijk te maken dat je nog steeds kansen hebt om succesvol te ondernemen als je onderneming in zwaar weer verkeert. Sterker, je móét in een dergelijke situatie ondernemen in de meest letterlijke zin van het woord: op zoek gaan naar nieuwe kansen zonder je te laten belemmeren door de onmogelijkheden van vandaag. Als ondernemer moet je eigenlijk weer vanaf nul je bedrijf starten en opnieuw vertrouwen bij klanten en financiers creëren.

Dit boek gaat over het verleggen van de koers van de onderneming naar een nieuwe toekomst, en dus niet alleen over het snijden in kosten voor de korte termijn. Het gaat over het genereren van nieuwe ideeën en het herstellen van vertrouwen. Het gaat over het snel omkeren (‘turnaround’) van de huidige koers en daarmee het ombuigen van verlies in winst. Ook gaat het over het herstellen van de relatie met stakeholders, in het bijzonder de huisbank. Van een troebele relatie naar een relatie van wederzijds respect en samenwerking.

## De vier succesfactoren

Er zijn vier succesfactoren die een turnaround mogelijk maken en waardoor je uit zwaar weer kunt komen: rationalisatie, innovatie, een goede relatie met financiers en samenwerking in teamverband.

Om in de Titanicmetafoor te blijven: rationalisatie gaat om weten waar je naartoe wilt varen, waarbij het niet alleen gaat om het willen, maar ook om het kunnen en móeten. Wat wil ik met mijn onderneming? Wat kunnen we eigenlijk goed in ons bedrijf? En gegeven de snel veranderende wereld om ons heen: wat moeten we doen? Het gaat tevens om het snel nemen van beslissingen, niet alleen op gevoel maar vooral ook op basis van rationele overwegingen en analyse.

Innovatie gaat over contra-intuïtieve acties. In zwaar weer moet je juist nieuwe producten en diensten introduceren. De neiging van de meeste ondernemers en managers is om louter in de kosten te snijden terwijl onderzoek nu juist aantoonde dat bedrijven die in een zwaarweersituatie innoveren de grootste kans hebben om te overleven. De tafels en stoelen op het dek van de Titanic rechtzetten (lees: kostensanering) draagt dus niet bij aan de reddingsoperatie.

Een goede relatie met financiers gaat over het bouwen aan en herstellen van de relatie met de bank en mogelijk andere schuldeisers en belanghebbenden.

En samenwerking in teamverband duidt op de belangrijke rol van interne samenwerking en betrokkenheid in het proces. Ga jij de turnaround alleen proberen te realiseren als ondernemer,

directielid of manager, of betrek je iedereen in de organisatie, en wellicht ook specialisten van buiten erbij en maak je er een teamprestatie van?

Hoe je omgaat met deze vier succesfactoren, bepaalt of je overleeft, en dit is dan ook een rode draad in dit boek.

## **Is dit boek voor mij bedoeld?**

Je vraagt je misschien af waarom jij dit boek zou moeten lezen? Een terechte vraag, zeker wanneer het goed gaat met je bedrijf. Heb je er echter ooit bij stilgestaan dat in Nederland op elk moment tienduizenden bedrijven in zwaar weer verkeren? Dat de meeste ondernemingen niet langer dan een paar jaar bestaan? En wist je dat maar liefst één op de vijf ondernemingen met een bankkrediet op dit moment onder verscherpt toezicht van hun bank staat? Hopelijk niet, zouden we bijna willen zeggen. We wensen je namelijk alle voorspoed toe. De realiteit is echter dat veel ondernemers dagelijks met financiële tegenslagen worden geconfronteerd.

Voor de oorzaken hiervan kunnen helaas niet louter externe omstandigheden worden aangewezen, zoals 'de economische crisis' (een veelgehoord argument de afgelopen jaren). Natuurlijk heeft de crisis een negatieve invloed gehad op ondernemingen, maar door snelle technologische veranderingen, nieuwe bedrijfsmodellen, mondiale politieke instabiliteit en globalisering is en blijft de wereld van iedere ondernemer onrustig. We leven in een turbulente wereld waarin het succes van vandaag zomaar de achilleshiel van morgen kan zijn. Dit vraagt snelheid van denken

en een groot aanpassingsvermogen van ondernemers, managers en iedereen die invloed heeft op het bedrijfsbeleid. Het vergt creativiteit, durf, improvisatietalent en inlevingsvermogen.

Succes in het heden biedt geen garantie voor de toekomst. Daarom is dit boek voor jou bedoeld, of het nu goed of slecht gaat met je bedrijf, of je nu net gestart bent of al jaren onderneemt.

## **Mensenwerk**

Wereldwijd wordt al ruim veertig jaar intensief onderzoek gedaan naar ondernemingen in zwaar weer. Wat zijn de persoonskenmerken van ondernemers die in zwaar weer zijn gekomen? En is het eigenlijk relevant om dat te weten? Ook worden onderzoeken gedaan die zijn gericht op succes- en faalfactoren van turnaroundtrajecten: zijn er onderscheidende kenmerken te vinden?

In dit boek putten we uit vele tientallen wetenschappelijke bronnen, maar ook uit onze dagelijkse praktijk als onderzoekers en adviseurs van bedrijven die bezig zijn met een turnaround. Ten behoeve van de leesbaarheid van het boek zullen we bronnen niet altijd expliciet bespreken of letterlijk citeren. In de bijlage is vanzelfsprekend een lijst met gebruikte literatuur en andere relevante bronnen opgenomen.

We hopen dat we met dit boek veel ondernemingen kunnen helpen om uit zwaar weer te komen, of ze nou klein zijn of groot. We maken bewust geen verschil in grootte, omdat de ervaring leert dat problemen en oplossingen in de kern veelal vergelijk-

baar zijn. Als we schrijven dat het personeel gemotiveerd moet zijn, geldt dat voor een organisatie met duizend medewerkers, maar ook voor een mkb-bedrijf met enkele medewerkers.

In dit boek kun je rekenen op veel praktische achtergrondinformatie en tips over ondernemen in zwaar weer, maar je maakt ook kennis met selfmade ondernemer Marnix en bankier Patrick, de hoofdpersonen in een verhaal over Salem Industries. Dit is een denkbeeldig bedrijf, maar op basis van onze ervaring kunnen we je verzekeren dat het verhaal bijzonder levensecht is (voor de zekerheid: elke gelijkenis met gebeurtenissen in het verhaal over Salem Industries en/of beschreven personen berust op toeval). Door een op waarheid gebaseerd verhaal door dit boek te vlechten hopen we je mee te nemen in een situatie waar je zelf liever niet in wilt zitten. En als je je herkent in dit verhaal, hopen we dat je er door dit boek zo snel mogelijk weer uit komt. Door in te zoomen op het persoonlijke leven van Marnix en Patrick, hun achtergronden, gedachtes en emoties, denken we onze boodschap goed te verbeelden. Ondernemen en bankieren is immers mensenwerk.





DEEL I

**SHI(F)T HAPPENS**

# HOOFDSTUK 1

## ONDERNEMEN IN EEN SNEL VERANDERENDE WERELD

### EEN DRINGEND VERZOEK

*Ondernemer Marnix de Rover van Salem Industries ontvangt een bericht van zijn accountmanager bij de bank, die zich zorgen maakt over een overschrijding van de kredietlimiet. Marnix ergert zich aan de bemoeienis van de bank.*

*Vrijdag 15 juni, 16.30 uur, het strand van Bloemendaal*

**M**arnix de Rover strekt zich uit en duwt zijn schouders naar achteren, zodat hij kaarsrecht op zijn stoel komt te zitten. Hij haalt diep adem. 'Ahhh, dit is het mensen, heerlijk,' zegt hij zachtjes tegen zijn tafelgenoten. Hij glimlacht als hij

merkt dat zijn gespierde lichaam zichtbaar is voor de mensen op het terras. Hij spant zijn biceps extra aan en kijkt naar een paar jonge vrouwen die in zijn richting kijken. Zijn vriendin Linda heeft niets in de gaten, ze bladert door een glossy. Marnix moet niks hebben van modebladen, al loopt hij altijd in maatpakken en verzorgt hij zichzelf tot in de puntjes. Vooral in de zomer draagt hij strakke shirts, zodat zijn gespierde lichaam goed uitkomt.

Marnix is vandaag bij de meest exclusieve strandtent in Bloemendaal vanwege Linda's verjaardag. Ze is twee dagen geleden tweeëndertig geworden en is daarmee ruim twintig jaar jonger dan Marnix. Met een paar vrienden genieten ze van de heerlijke zon onder het genot van prosecco en exclusieve hapjes. Zijn vriend Arjan zit naast hem en probeert een gesprek met Marnix aan te knopen. Marnix is echter veel te druk met het observeren van het vrouwelijk schoon op het terras. Hij luistert maar met een half oor naar Arjans verhaal over diens succesvolle verkooptransactie afgelopen maand – iets over de verkoop van een van zijn bedrijven aan een buitenlandse investeringsmaatschappij. Een beetje saai.

Ineens beseft Marnix dat Arjan hem iets vraagt en hij antwoordt: 'Mmmhhh.' Arjan vat dit schijnbaar op als een bevestiging en herhaalt met hernieuwd enthousiasme hoe slim het was om zijn bedrijf juist nu te verkopen. Het gesprek begint Marnix tegen te staan, aangezien alle aandacht van de gasten nu naar Arjan lijkt te gaan. De dames aan het andere tafeltje stappen op en Marnix besluit dat het tijd wordt om zijn aandacht weer op zijn vrienden te richten. 'Kom, laten we een bal-

letje trappen op het strand,' zegt hij. Marnix is gek op voetballen en al sinds zijn jeugd vaak op het voetbalveld te vinden. Lang koesterde hij de hoop om betaald voetbal te spelen, maar toen hij vijftien was, kreeg hij een ongeluk waardoor hij ernstig geblesseerd raakte. Nog steeds heeft hij op gezette tijden last van een tinteling in zijn rechterbeen. Dat gebeurt vooral als hij zich in een stressvolle situatie bevindt.

'Ik ga mee, maar laten we er een wedstrijdje hooghouden van maken,' zegt Arjan. Marnix is altijd in voor een wedstrijdje en accepteert de uitdaging enthousiast. Hij wil zijn gasten maar wat graag betoveren met zijn voetbalkunsten, waarbij hij tegelijk zijn strakke lichaam kan laten zien. Arjan stelt voor dat de verliezer vijfhonderd euro aan de winnaar betaalt. Marnix aarzelt even, maar besluit dan dat hij deze publieke uitdaging niet uit de weg kan gaan. Wat zouden zijn vrienden wel niet denken! Hij buigt zich voorover en steekt zijn hand uit, en ze bezegelen de weddenschap met een stevige handdruk.

Meteen heeft Marnix spijt. Geld op het spel zetten, terwijl hij al een tijd slecht slaapt vanwege geldzorgen – hoe dom kan hij zijn. Hij heeft schulden, bergen schulden. Onmiddellijk verdringt hij zijn negatieve gedachten. Als ondernemer heeft hij geleerd om met schulden om te gaan. Dat hoort erbij. Met deze gedachte kalmeert hij zichzelf. Hij haalt diep adem om een opkomende paniekaanval terug te dringen en spant vervolgens zijn spieren aan. Fysiek bezig zijn leidt af. Niet jongleren met honderden onzekerheden, maar lekker met een bal. Hij doet zijn shirt uit en geniet van de bewonderende blikken

van een paar dames die over zijn welgevormde schouders en platte buik glijden.

Arjan begint met hooghouden en komt uiteindelijk tot maar liefst zesenzeventig keer. Vervolgens krijgt Marnix de bal. Even kijkt hij naar Linda, die nog steeds onverstoorbaar in haar glossy leest. Marnix begint goed en houdt de bal zonder moeite vijftig keer hoog. Maar het feit dat Linda helemaal niet maar hem kijkt, irriteert hem. Daardoor komen er opnieuw allerlei negatieve gedachten in zijn hoofd, gedachten die hij de hele dag al probeert te verdringen. Zoals de afspraak met de bank aanstaande maandag. De bank wil hem spreken over de financiering van zijn onderneming, waarschijnlijk met name over het feit dat hij de laatste maanden moeite heeft met het op tijd betalen van zijn aflossingen. Als hij daaraan denkt, verliest hij de controle over de bal. Hij kan zichzelf niet meer corrigeren en de bal schiet ongecontroleerd van zijn voet af. Hij ploft in het zand. 'Vierenzestig!' zegt Arjan triomfantelijk. Nu kijkt Linda ineens wel op. Marnix verbijt zijn teleurstelling en glimlacht als een boer met kiespijn. Zijn vriend komt met een grote glimlach op hem aflopen en slaat hem op zijn schouders. 'Jammer, Marnix, blijven oefenen!' zegt Arjan opgewekt. Marnix denkt daarna alleen maar aan de afspraak met de bank en slaat snel nog een prosecco achterover. Nog meer schulden, denkt hij, zelfs met een stom potje voetballen had hij nu geld verloren! Maar ach, zo'n vaart zal het allemaal niet lopen, vorig jaar was hij tenslotte nog genomineerd voor een belangrijke prijs voor regionale ondernemers.

***Vrijdag 15 juni, 18.30 uur, het strand van Bloemendaal***

Marnix' telefoon trilt en hij ziet negen nieuwe e-mails op zijn scherm verschijnen. Snel scant hij ze en zijn oog valt op een mail met in de onderwerpregel in grote letters het woord DRINGEND. Marnix opent de mail met enige aarzeling en leest het volgende:

*Onderwerp: DRINGEND*

*Geachte heer De Rover, beste Marnix,*

*Aanstaande maandag hebben we een afspraak bij ons op kantoor om over de actuele ontwikkelingen van je onderneming te praten. Wil je de maandelijkse debiteurenlijsten aanleveren voor onze afspraak? Deze vraag staat al enkele weken bij je open. Tevens ben ik benieuwd wanneer je verwacht de definitieve jaarcijfers aan te leveren. Je hebt vorige maand aan mijn ondersteuner laten weten dat ze echt deze week klaar zouden zijn.*

*Verder zie ik dat jullie krediet ruim anderhalf miljoen euro hoger is dan de maximale limiet. Ik verzoek je dringend om deze overstand aan te zuiveren voor het gesprek van maandag, aangezien ik anders geen betalingen meer kan uitvoeren. Houd je hierbij ook rekening met de maandelijkse aflossing op de vastgoedleningen die volgende week van je rekening worden afgeschreven?*

*De agenda voor aanstaande maandag bestaat wat ons betreft uit de volgende punten:*

- Aanlevering openstaande debiteurenlijsten*

- *Aanlevering openstaande jaarcijfers*
- *Actuele zaken*
- *Financiële ontwikkelingen*
- *Vervolg*
- *Afspraken*

*We staan natuurlijk open voor andere gesprekspunten. Het verzoek is om deze punten voor maandag aan te leveren.*

*Met vriendelijke groet,  
John de Bruijn*

Pff, die John, waarom belt hij niet gewoon in plaats van deze formele mails te sturen, denkt Marnix. Hij verwijdert de mail en zegt tegen zichzelf: 'De bank doet aanstaande maandag uiteindelijk toch wel wat ik wil.' De mail verdwijnt in de digitale mist. Marnix zucht.

### ***Maandag 18 juni, 08.00 uur, Baarn***

Van het mooie strandweer is maandag niets meer over. Het is nu een regenachtige, donkere ochtend in juni. Enkele minuten geleden is Marnix vertrokken in zijn nieuwe Audi A6. Toen hij van de oprit van zijn huis reed, kon de kat nog net wegspringen. Marnix houdt van mooie auto's. Ze geven hem het gevoel dat hij succesvol is. Deze heeft hij nog geen vier maanden geleden gekocht bij een bevriende autodealer in zijn woonplaats. Het kopen van een auto geeft hem altijd een kick. Lek-

ker onderhandelen over de prijs, maar uiteraard wel het duurste model met alle accessoires kopen. Gewoon omdat het kan. Maar kan het wel? Hij denkt aan het gesprek met de bank later die dag. Hij weet eigenlijk niet goed wat hij ervan moet verwachten. Hoe kan hij de vragen van de bank kort en krachtig beantwoorden? Wat willen ze precies van hem weten? Er trekt een vage tinteling door zijn been.

Marnix is op weg naar zijn kantoor in Houten. Het verkeer schiet maar niet op. Het dure geïntegreerde navigatiesysteem meldt dat er verderop een ongeluk is gebeurd. Hij is te laat voor een alternatieve route en hij zit vast op de snelweg. In de verte ziet hij dat slechts een van de drie rijstroken beschikbaar is. Shit, net vandaag, nu het niet uitkomt.

Alles zit de laatste tijd tegen. Er is veel gedoe met leveranciers die hun geld sneller willen ontvangen, en er zijn problemen met klanten die steeds later betalen. En dan doet de bank ook nog eens moeilijk. Marnix piekert hoe hij die bankiers zo snel mogelijk kan overtuigen van het succes en de potentie van zijn onderneming. Waarom ziet hij eigenlijk zo op tegen dit gesprek? Hij beantwoordt de vraag hardop: 'Gewoon, ik ben ondernemer en ik wil zo snel mogelijk nieuwe verkooporders binnenhalen en niet vergaderen met nietsnutten.' Wat zou het heerlijk zijn om net als Arjan de onderneming uit te breiden naar het buitenland en deze dan op termijn voor een mooi bedrag te verkopen. Heerlijk een beetje golfen en zo nu en dan een paar weken naar Dubai om met bevriende zakenrelaties in de zon te genieten van het leven!

Salem Industries, zo heet het bedrijf van Marnix de Rover.



In feite is het slechts gedeeltelijk van hem, aangezien twee derde van de aandelen in bezit is van de familie De Rover. Het bedrijf is ruim honderd jaar geleden opgericht door zijn overgrootvader Salem de Rover. Sinds Marnix algemeen directeur is, is het eigenlijk geen echt familiebedrijf meer. Marnix had samen met zijn neef de rol van zijn vader en zijn tante overgenomen, maar kort daarna was er ruzie ontstaan in de familie. Sommige familieleden vonden dat Marnix te grote risico's nam. Ze dachten dat hun eigen zonen en dochters de boel beter zouden managen. Maar volgens Marnix kunnen ze niet groot denken, en willen ze alleen goedbetaalde baantjes voor hun kinderen – die niets begrijpen van zakendoen.

Marnix voelt woede opwellen, maar hij weet dat negatieve gevoel te verdringen. De andere familieleden zijn gelukkig slechts één maal per jaar aanwezig bij de algemene aandeelhoudersvergadering. Dat is een verplicht nummer en Marnix zorgt er altijd voor dat die vergadering binnen twee uur is afgelopen. Dit tot ongenoegen van de meeste aandeelhouders, die deze bijeenkomst juist zien als een goed moment om de familiebanden aan te halen en de bedrijfsstrategie tegen het licht te houden. Een goed gekozen agenda voorkomt een hoop gepraat. Als hij daaraan denkt, lacht hij zelfvoldaan. Na elf jaar als directeur zit hij nog steeds stevig in het zadel. En daar krijgen ze hem ook niet uit!

Salem Industries is actief in de productie, verkoop en verhuur van professionele tenten die vaak worden gebruikt voor groot-schalige bedrijfsfeesten en luxe evenementen in binnen- en

buitenland. De tenten worden sinds twintig jaar vervaardigd van een speciale stof die afkomstig is uit China. Zijn vader kwam twintig jaar geleden in contact met de Chinese exporteur en sindsdien verkoopt het bedrijf deze tenten. In de volksmond wordt het bedrijf ook wel 'de groene piramide' genoemd vanwege de vorm en de kleur van de meeste tenten.

Verder heeft Salem Industries diverse aandelenbelangen in mkb-bedrijven in de regio, investeringen die in het verre verleden nog zijn gedaan door de familie. Het betreft vooral minderheidsbelangen, waardoor Marnix in de dagelijkse praktijk niet echt bij deze ondernemingen is betrokken. Bovendien laat hij zaken met betrekking tot deze bedrijven altijd over aan zijn neef Freek en diens adviseurs. Pas nog is een extra kapitaalstorting in een onderneming – waar Salem een belang van twintig procent in heeft – volledig buiten hem om gegaan. De kern van 'Marnix Industries', zoals hij de onderneming vaak noemt, is de 'handel en wandel van tenten van productie tot verkoop en verhuur'!

Eindelijk is hij voorbij het ongeluk. De drie banen van de weg zijn weer vrij en Marnix kan weer doorrijden. Hij trapt zijn gaspedaal fors in en is stiekem toch wel benieuwd naar het gesprek met de bank vandaag.

## 1.1. TURBULENTIE

**L**aten we beginnen met een quizvraag. Welke van de volgende merken hoort niet in het rijtje thuis: Starbucks, LEGO, Nokia, Harley-Davidson of Rolex?

Wanneer we deze vraag tijdens lezingen aan het publiek stellen, dan antwoordt 95 procent van de aanwezigen Nokia. Als we vragen waarom ze Nokia kiezen, dan zeggen ze: 'Zij kwamen recentelijk in de problemen! De andere bedrijven zijn zeer succesvol.' Dit klopt inderdaad, maar onze vraag is natuurlijk een strikvraag. Het antwoord moet Rolex zijn. Dat is namelijk het enige bedrijf dat in de afgelopen vijftig jaar niet voor zijn voortbestaan heeft moeten vechten.

Is een icoon als Harley-Davidson dan bijna failliet geweest? Absoluut! Maar LEGO dan, dat fantastische kinderspeelgoed waar generaties – inclusief jijzelf – mee zijn opgegroeid? Yep. En zelfs Starbucks? Hoe kan dat, met al die fantastische koffie (onze favoriet: Marble Mocha Macchiato) van soms bijna vijf euro? Ja hoor, nog maar enkele jaren geleden. Hoe kan het dat deze ogenschijnlijk succesvolle bedrijven allemaal aan de rand van de afgrond hebben gestaan? En dat zij, misschien net als jij, lastige gesprekken met hun bankiers hebben moeten voeren over extra financiering? Het antwoord op deze vraag is dat we nu eenmaal in een turbulente wereld leven, een omgeving waarin succes niet alleen bepaald wordt door je eigen competenties maar ook door de manier waarop je omgaat met invloedrijke externe krachten. De enige zekerheid die je hebt is: *shit*

*happens*. Wetenschappelijker verantwoord geformuleerd: *shift happens*.

Van de ene op de andere dag kunnen concurrenten gaten in je verdienmodel slaan en een bedreiging voor het voortbestaan van je onderneming vormen. En hoewel dit fenomeen van alle tijden is – de Oostenrijks-Amerikaanse econoom Joseph Schumpeter sprak in 1942 al over *creative destruction* – lijkt het de afgelopen jaren meer dan ooit van invloed, niet in de laatste plaats door het nog steeds groeiende belang van internet en andere revolutionaire technologieën.

Stel jezelf ook eens de vraag wat lingerie, bussen en cd's met elkaar te maken hebben. Ze staan voor de faillissementen van reorganisatie Oad, lingeriemerk Marlies Dekkers en Free Record Shop. De rode draad? In het nog niet zo verre verleden waren deze drie ondernemingen boegbeelden van hun branche en kon niemand zich voorstellen dat ze ooit failliet zouden gaan. De eigenaren waren op een voetstuk geplaatst en werden beschouwd als 'echte ondernemers', een voorbeeld voor collega-ondernemers. Na hun faillissementen werden ze door velen opeens als schlemielen betiteld. *From hero to zero*, zou een Amerikaan zeggen. Waarom hadden ze – in tegenstelling tot alle stuurliu aan wal – de problemen in hun branche en bedrijf niet zien aankomen...?

## 1.2. HOFLEVERANCIER ZONDER GARANTIE

Als je denkt dat je onderneming geen risico's loopt, of als je in de problemen zit en begrip zoekt voor je situatie, dan helpt het

om naar de geschiedenis te kijken, bijvoorbeeld naar die van bedrijven met het predicaat 'hofleverancier'. Die zouden toch onfeilbaar moeten zijn?

Voor de geschiedenis van deze bedrijven moeten we terug naar de komst van koning Willem I. Hij kwam op de troon nadat Napoleon uit Nederland was verdreven. Hij werd koning van een door de napoleontische oorlogen sterk verarmd en verpauperd land en zag al snel in dat alleen ondernemers in staat zouden zijn de positie van Nederland in de wereld te verbeteren (een briljant inzicht, zouden wij zonder cynisme willen zeggen). Willem I investeerde daarom veel in nieuwe ondernemingen. Zo was hij persoonlijk oprichter en aandeelhouder van de latere Belgische Generale Maatschappij en in 1824 stichtte hij de Nederlandse Handel-Maatschappij. Hij nam tal van maatregelen om het ondernemersklimaat in Nederland te verbeteren. Een daarvan was het invoeren van het predicaat 'hofleverancier'. Dit is, tot op de dag van vandaag, een eretitel die het recht geeft om het koninklijk wapen te voeren met als toevoeging 'Bij Koninklijke Beschikking Hofleverancier'. Ondernemingen die hiervoor in aanmerking willen komen, dienen een vooraanstaande plaats in te nemen in hun regio en branche, ze moeten minimaal honderd jaar oud zijn en (als vanzelfsprekend) van onbesproken gedrag. Op dit moment mogen ongeveer vierhonderd kleine en middelgrote bedrijven in Nederland deze titel voeren. Zijne majesteit de koning houdt toezicht en hij bestendigt dan wel eindigt, indien nodig, dit recht. Voor grotere ondernemingen geldt een vergelijkbaar systeem met als eretitel 'koninklijk'.

In de perceptie van consumenten toont het predicaat een mate

van financiële gezondheid, het bedrijf bestaat immers ruim honderd jaar. De woorden 'vooraanstaand' en 'onbesproken gedrag' suggereren degelijkheid en continuïteit. Als je met deze ondernemingen in zee gaat, dan zit het wel goed. De leidinggevenden van deze bedrijven hebben – evenals hun voorgangers – al menige crisis meegemaakt. Zij kennen het klappen van de zweep. En het collectief opgebouwde ondernemerschap, verzameld in de bedrijfscultuur, herbergt in de ogen van de meeste mensen een garantie voor een succesvolle toekomst. Na regen komt immers altijd weer zonneschijn. In een crisis trekt zo'n bedrijf de broekriem aan, de mouwen worden opgestroopt, en de aandeelhouders nemen tijdelijk genoegen met minder winst. Continuïteit, veelal gericht op overdracht aan de volgende generatie, is bij zo'n bedrijf belangrijker dan resultaten op korte termijn.

Zijn hofleveranciers feilloos? Nou, vandaag de dag niet helemaal. Bij bestudering van de actuele lijst van hofleveranciers valt op dat opvallend veel bedrijven in de grafische industrie (drukkerijen, boekhandels), non-food retail (onafhankelijke schoenen- en modewinkels) en food retail (bakkerijen en slagerijen) aanwezig zijn. Vanuit de historie is dat goed te verklaren en vanzelfsprekend is daar niets mis mee. Deze bedrijfstakken staan echter onder grotere druk dan ooit. Hoe zal de lijst er over vijf jaar uitzien? Waarschijnlijk zijn dan heel wat namen doorgestreept. Een vervelende constatering wellicht, maar niet onwaarschijnlijk. Nogmaals: succes in het heden biedt geen garantie voor de toekomst, zelfs niet als je hofleverancier bent.

### 1.3. SPROOKJES BESTAAN NIET

Succesformules bestaan niet, net zomin als sprookjes. Toch kun je kasten vullen met boeken waarin goeroes dit soort formules beschrijven, of waarin aan managementmodellen en hun auteurs goddelijke gaven worden toegedicht. Een bekende en gelauwerde auteur is Michael Porter. In 1979 schreef hij zijn eerste bijdrage voor het vermaarde managementtijdschrift *Harvard Business Review* en hiervoor ontving hij veel lof. Toen wist de jonge Harvard-professor nog niet hoezeer zijn managementmodellen het bedrijfsleven, en zelfs hele naties, zouden gaan beïnvloeden. In de drie decennia die volgden, werd hij gezien als een van de belangrijkste managementdenkers van zijn generatie. Er bestaan weinig managementtheorieën die meer invloed op het bedrijfsleven en de overheid hebben gehad dan het zogenoemde vijfkrachtenmodel van Porter. Mede vanwege zijn succes startte Michael Porter met vijf andere ondernemers zijn eigen bedrijf, genaamd Monitor Group. De consultancyfirma werd actief in het oplossen van complexe strategische vraagstukken. Zij concurreerde vrijwel direct met grote namen in de advieswereld zoals Bain, Boston Consulting Group en McKinsey. Gedurende bijna dertig jaar was de Monitor Group actief voor grote multinationals, overheden en belangrijke adviesorganen.

Enkele jaren geleden viel echter het doek voor de onderneming en werd ze overgenomen door Deloitte, het grote, wereldwijd actieve accountants- en advieskantoor. Op het moment van het faillissement waren er ongeveer honderd

# ZWAAR WEER ONDERNEMEN

Is uw onderneming in zwaar weer beland en dreigt de bank de kredietkraan dicht te draaien? Ontdek hoe u een financieel gezonde herstart kunt maken.

Een op de vijf Nederlandse ondernemingen heeft financiële problemen en is ondergebracht bij de afdeling Bijzonder Beheer. De bankiers van deze afdeling zijn niet populair:

- *'Bankiers weten niet wat het is om te ondernemen'*
- *'Ik slaap slecht als de bank langskomt'*
- *'Ze geven je een paraplu als de zon schijnt, maar als het regent pakken ze 'm weer af'*

In dit boek beschrijven de auteurs hoe u de paraplu terug kunt krijgen. Niet door te klagen en mooi weer te spelen, maar door financieel schoon schip te maken en het vertrouwen van de bank terug te winnen.

Leer de symptomen van een dreigend faillissement te herkennen, maak kennis met de maatregelen voor een succesvol turnaroundplan en lees hoe Marnix de Rover van het denkbeeldige Salem Industries zijn bedrijf aan de rand van de afgrond brengt, en moet vechten om te overleven.

*Zwaar weer ondernemen* is geschreven door hoogleraar turnaroundmanagement **Jan Adriaanse** en consultant **Erik in 't Groen**, voormalig Bijzonder Beheerbankier. Dankzij hun jarenlange ervaring kunnen de auteurs waardevolle adviezen geven voor ondernemers met financiële problemen, en voor (startende) ondernemers die ze willen voorkomen.



9 789461 261311