

VOORWOORD

Toen premier Rutte op 16 maart 2020 in een persconferentie het land toesprak over het gevaar van het coronavirus voor de volksgezondheid, realiseerde vrijwel iedereen zich dat onze wereld er daarna fundamenteel anders zou gaan uitzien. Voor veel ondernemers was dit al een realiteit. De avond daarvoor had het kabinet namelijk al verordonneerd dat de horeca, sportclubs, sauna's, seksclubs en coffee-shops verplicht moesten sluiten. Het sluiten van de kinderopvang, de scholen en de universiteiten had grote delen van de bevolking er al van doordrongen dat we in een nieuw tijdperk terecht waren gekomen. Of hadden we daar al tijden in gezeten, maar was dat nooit opgemerkt? Hoe dan ook, de realiteit is dat corona ons leert dat ondernemingen, hoe succesvol ook, soms van de ene op de andere dag in een neergaande spiraal terecht kunnen komen. Soms is het een schok door nieuwe technologie – denk aan de iPhone van Apple, die het jarenlange succes van Nokia wreed verstoorde. Een andere keer komt het door een plotselinge politieke ingreep – denk aan hoe een verandering in subsidies enige tijd geleden de kinderopvangbranche in een diepe crisis bracht. Maar crisis kan ook ontstaan door economische aardverschuivingen – de bankencrisis van 2008 hebben velen nog vers in het geheugen – of door een pandemie als corona.

De grote vraag is dan ook niet zozeer óf je onderneming in zwaar weer terecht kan komen, maar eerder wanneer. En nog belangrijker is de vraag: hoe ga je ermee om? Of zoals de beruchte Amerikaanse bokskampioen Mike Tyson ooit zei: *'Everyone has a plan 'till they get punched in the mouth.'*

INLEIDING

Verdubbel je kans op een succesvolle turnaround

Waarom lukt het sommige bedrijven die in zwaar weer verkeren wel om te overleven en anderen niet? Ligt het louter aan externe omstandigheden, bijvoorbeeld een aantrekkelijke markt, of geluk? Of is het altijd een interne aangelegenheid, bijvoorbeeld het krachtig handelen van het zittende management of een heroïsche rol van een ingevlogen turnaround manager? 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 'zwaarweerondernemen' 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 kans 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. Met andere woorden, kom in actie en vergroot de kans op overleving.

Dit boek gaat over het verleggen van de koers van je 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.

Door het lezen van dit boek krijg je inzicht in hoe een goed turnaround plan eruit ziet, en hoe om te gaan met je belangrijkste stakeholders. Hiermee verdubbel je je kans op een succesvolle turnaround.

De vier succesfactoren

Er zijn vier succesfactoren die een turnaround mogelijk maken en waardoor je uit zwaar weer kunt komen:

- rationalisatie;
- innovatie;
- communicatie;
- teamprestatie.

Om een nautische metafoor te hanteren: rationalisatie gaat om weten waar je naartoe wilt varen, waarbij het niet alleen gaat om het willen, maar ook om het kunnen en moeten. Wat wil ik met mijn onderneming? Wat kunnen we eigenlijk goed

in ons bedrijf? En gegeven de turbulente wereld waarin we verkeren: 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 oorzaakanalyse. 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 aantoont dat bedrijven die in een 'zwaarweersituatie' innoveren de grootste kans hebben om te overleven. Alleen de tafels en stoelen op het dek van de Titanic rechtzetten (lees: kosten-sanering) draagt dus niet bij aan de reddingsoperatie. Communicatie gaat over het bouwen aan en herstellen van de relatie met de bank en mogelijke andere schuldeisers en belanghebbenden.

En teamprestatie 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, en dat dit aantal door de coronacrisis nog verder is toegenomen? 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 in slechte economische tijden onder verscherpt toezicht van hun bank staat, en dat midden in de coronacrisis 85 procent van de mkb-klanten van ABN AMRO gebruikmaakte van een zogeheten 'aflosvakantie', ofwel het in samenspraak met de bank uitstellen van rente- en aflossingsverplichtingen? 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.

Als oorzaken hiervan kunnen helaas niet louter externe omstandigheden worden aangewezen, zoals 'dé economische crisis' of 'corona'. Natuurlijk hebben die een negatieve, en soms zelfs desastreuze, invloed 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.

Wetenschappelijke verantwoording

Wereldwijd wordt al tientallen jaren intensief onderzoek gedaan naar ondernemingen in zwaar weer. Wat zijn werkelijke oorzaken van problemen? Wat zijn 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 turnaround trajecten: 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; wel zullen we met enige regelmaat de uitkomsten van een onderzoek beknopt bespreken. In de bijlage is vanzelfsprekend een lijst met gebruikte literatuur en andere relevante bronnen opgenomen.

We hopen dat we met dit boek, dat een grondige herziening is van ons boek met de gelijknamige titel uit 2015, 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 vergelijkbaar zijn. Als we

bijvoorbeeld schrijven dat het personeel actief gemotiveerd moet worden, geldt dat voor een organisatie met duizend medewerkers, maar ook voor een mkb-bedrijf met enkele medewerkers.

Tips en inzichten uit de praktijk

In dit boek kun je naast onze eigen inzichten en wetenschappelijk onderzoek rekenen op veel praktische tips van topexperts uit de Nederlandse turnaround praktijk. Wij hebben hun gevraagd te reflecteren op succes- en faalfactoren uit hun eigen praktijk, om vervolgens ook concrete tips te geven. Achter in dit boek is een lijst te vinden van de experts, die wij dankbaar zijn voor de tijd die ze hebben genomen om hieraan mee te werken.



DEEL 1

SHI(F)T HAPPENS



HOOFDSTUK 1

ONDERNEMEN IN EEN TURBULENTE WERELD

Jarenlang leek de uitspraak 'succes van vandaag is nog geen garantie voor de toekomst' een open deur, misschien zelfs een cliché. Je kon er eigenlijk niet echt voor of tegen zijn. Door de coronacrisis heeft deze uitspraak echter plotseling een heel andere lading gekregen. Ondernemingen die jarenlang goed financieel presteren, kunnen, zo laat de coronacrisis zien, bijna letterlijk van de ene op de andere dag aan de afgrond staan. Het legt pijnlijk bloot dat de financiële gezondheid van een bedrijf relatief is. En dat businessmodelcanvassen, SWOT-analyses en jaarrekeningen minder waarde hebben dan vaak gedacht, in elk geval in voorspellende zin. Misschien staan de meeste bedrijven zonder dat ze het weten wel permanent aan de rand van het ravijn.

Een wetmatigheid die door corona duidelijk is geworden, is dat succes niet alleen bepaald wordt door je eigen competenties maar ook, of misschien wel juist door invloedrijke externe krachten en de manier waarop je daarmee omgaat. Want dat is de enige zekerheid: *shit happens*. Of, iets 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 onderne-

ming vormen, of kan een bedrijfstak of gehele economie op zijn kop staan.

1.1. TURBULENTIE

Laten we deze paragraaf 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, antwoordt 95 procent van de aanwezigen Nokia. Als we vragen waarom ze Nokia kiezen, dan zeggen ze: 'Zij kwamen enige tijd geleden in zwaar weer terecht! De andere bedrijven zijn zeer succesvol.' Dit klopt inderdaad, maar het 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, sterker nog: het bedrijf bevindt zich op dit moment, voor de zoveelste keer, in een turnaround situatie. 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 inderdaad niet alleen bepaald wordt door je eigen competenties, maar ook door de manier waarop je omgaat met invloedrijke externe krachten.

Van de ene op de andere dag kunnen nieuwe of bestaande concurrenten een bedreiging voor het voortbestaan van je onderneming worden. En hoewel dit fenomeen van alle tijden is – de beroemde Oostenrijks-Amerikaanse econoom Joseph Schumpeter benoemde dit ooit als *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 'trashy' dameskleding, huispakken en cd's met elkaar te maken hebben: ze staan voor de faillissementen van modemerken SuperTrash (van tv-persoonlijkheid Olcay Gulsen), Rojami's (de winkel van 'stylist van het Zuiden' Roy Ronders) en Free Record Shop (van de inmiddels overleden Hans Breukhoven). De rode draad? In het nog niet zo verre verleden waren deze drie ondernemingen uitermate succesvol en kon vrijwel niemand zich voorstellen, eigenaren inclusief, dat ze ooit failliet zouden gaan. De eigenaren werden door velen 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 – net als alle stuurlieders aan wal – de

problemen in hun branche en bedrijf niet zien aankomen? Schumpeter schreef in 1942 in zijn boek *Capitalism, Socialism and Democracy* een interessante en nog immer actuele passage (vrij vertaald): 'Het is niet de concurrentie van bestaande producten en de directe omgeving die telt, maar de concurrentie van nieuwe bulkgoederen, nieuwe technologie en nieuwe toeleveranciers – nieuwe spelers die met een baanbrekend kosten- of kwaliteitsvoordeel komen dat de winstmarges van bestaande spelers niet alleen opeet, maar ook hun bestaansrecht direct bedreigt.' Om daar, welhaast profetisch, aan toe te voegen: 'In het geval van retail komt de concurrentie niet van nieuwe kleine winkels van hetzelfde type, maar van warenhuizen, ketens, mailorderbedrijven (lees: webshops) en de supermarkt.' Met andere woorden, de echte verandering – shift of shit, zo je wilt – komt altijd uit een hoek die je niet verwacht.

1.2. 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 beïnvloe-

ZWAAR WEER ONDERNEMEN

Als het even tegenzit, heeft het geen zin om te klagen en mooi weer te spelen. Het enige wat werkt, is in actie komen. Dan heb je wel een goed plan nodig.

In *Zwaar weer ondernemen* lees je wat je kunt doen als klanten wegblijven, de rekeningen zich opstapelen en je het gevoel hebt er alleen voor te staan. Het bevat een doortimmerd turnaroundplan waarmee je een nieuwe koers kunt inslaan, vertrouwen creëert bij de bank en verlies ombuigt in winst.

Geef niet op. Elk jaar komen tienduizenden bedrijven in de problemen door persoonlijke, economische of technologische omstandigheden. Jij kunt ervoor zorgen dat je het overleeft. Profiteer van alle praktische tips, inzichten uit de wetenschap en adviezen van vele experts in dit boek.

Kom in actie en verdubbel je kans op een succesvolle turnaround.

Jan Adriaanse is hoogleraar turnaroundmanagement aan de Universiteit Leiden en partner bij BFI. **Erik in 't Groen** is herstructureringsexpert bij PwC. Dankzij hun kennis van turnaroundmanagement en jarenlange ervaring met het begeleiden van ondernemers in zwaar weer kunnen de auteurs praktische adviezen geven voor ondernemers.



9 789461 264121