

**“IK HEB
GEEN
PROBLEEM”**

**ACHT VERHALEN OVER ONDERNEMERS
DIE HET VERVAL VAN HUN BEDRIJF NOG
NET OP TIJD OPMERKTEN**

“IK HEB GEEN PROBLEEM”

ACHT VERHALEN OVER ONDERNEMERS
DIE HET VERVAL VAN HUN BEDRIJF NOG
NET OP TIJD OPMERKTEN

Redactie

Dennis van der Waal
Miranda Cornelisse
Arjen van Klink
Arie de Wild

Dit boek is tot stand gekomen in een samenwerking tussen medewerkers van Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam, diverse mkb-adviseurs en enkele studenten van de minor Risicomanagement & Gedrag van Hogeschool Rotterdam. Het is een van de resultaten van het onderzoek in het project Early STATUS naar vroegsignalering van verval bij bedrijven met tien tot vijftig medewerkers, dat is gesubsidieerd door Regieorgaan Stichting Innovatie Alliantie (SIA). Meer informatie over het project Early STATUS is te vinden op de website van het kenniscentrum: www.hr.nl/businessinnovation onder 'Leiderschap' in de Onderzoeksagenda.

Dit boek is een uitgave van Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.

In de verhalen zijn gefingeerde namen gebruikt voor zowel de ondernemers als de mkb-adviseurs, zodat de verhalen niet te herleiden zijn naar de betreffende ondernemers.

Auteurs

Louis van Besouw
Rob Bierens
Miranda Cornelisse
Norah Gauw
Marco Goovers
Michiel Hordijk
Arjen van Klink
Jeroen van Loon
Sylvia van Meeteren

Sylvia van Meeteren
Julian Scholte
Fransien Smits
Eduard Veenenbos
Yttje Visser
Dennis van der Waal
Alex van Weelden
Arie de Wild
Atakan Yürekli

Interviewers:

Dianne van Adrichem
Julian Scholte
Sophie Sonneveld
Atakan Yürekli

ISBN: 9789493012370



© 2022, Hogeschool Rotterdam – Kenniscentrum Business Innovation

Niets uit deze publicatie mag worden gekopieerd, opgeslagen, verzonden, gereproduceerd of gedistribueerd in welke vorm of op welk medium dan ook, zonder de toestemming van de eigenaar van het auteursrecht.

Voorwoord

In mijn ogen is het ondernemerschap het mooiste wat er is. Eigen keuzes maken, zelf verantwoordelijkheid nemen, doen wat je zelf wilt en leuk vindt: dat waren voor mij allemaal redenen om een kleine dertig jaar geleden voor mezelf te beginnen. Werken voor een baas, daar bleek ik echt te eigenwijs voor.

Maar het ondernemerschap kent ook valkuilen en ik ben deze tijdens mijn ondernemerscarrière allemaal tegengekomen. Meer dan eens scheerde ik met mijn bedrijf langs de rand van de afgrond, en het is aan advies en hulp van anderen te danken dat ik niet naar beneden ben gestort.

Ik ben ooit begonnen als glazenwasser. Tien jaar later had ik een schoonmaakbedrijf met circa honderd mensen op de loonlijst. Daar zat geen bewuste groeistrategie achter, het overkwam me eigenlijk 'gewoon'. En toen ging het ook mis. Ik vond het eigenlijk helemaal niet leuk om zo'n bedrijf te leiden en ik was er ook echt niet goed in. Ik gunde het geen van mijn medewerkers dat die zijn of haar hele leven moesten blijven schoonmaken, dus als iemand mij meldde dat hij of zij er eigenlijk wel klaar mee was, gaf ik deze medewerker een baantje op kantoor.

Dat kon natuurlijk niet goed blijven gaan. Op een zeker moment kreeg ik – voor mij *out of the blue* – een telefoontje van mijn bankdirecteur: "Meneer Vonhof, we hebben een probleem. U kunt deze maand de salarissen niet betalen." Ik schrok me echt kapot. Goddank was het een fantastische bankdirecteur, die bij me langskwam en alles met me heeft doorgenomen. Dat deden bankdirecteuren toen nog...

Op dat moment ging het roer om. Ik nam me voor alleen nog maar te doen wat ik leuk vond en waar ik goed in was, en 'de rest' aan anderen over te laten. Dat betekende dat ik alleen nog maar mensen aannam die op hun vakgebied beter waren dan ik. De beste keus die ik ooit heb gemaakt, is dat ik mezelf toen een directeur cadeau heb gedaan, die alles overnam waar ik zo'n hekel aan had. Dat was het beste wat ik had kunnen doen. Mijn schoonmaakbedrijf is inmiddels uitgegroeid tot een onderneming met ruim 2.500 mensen op de loonlijst.

De verhalen in dit boekje zijn voor mij heel herkenbaar. Niet alleen vanuit eigen ervaring, maar ook door wat ik hoor en zie in mijn rol als voorzitter van MKB-Nederland. Zoveel ondernemers starten vanuit een passie, omdat ze ergens goed in zijn of een gat in de markt hebben ontdekt. Maar dat betekent niet per definitie dat ze in de wieg zijn gelegd om de dagelijkse leiding over een bedrijf te hebben, met alles wat daarbij komt kijken. Want daar kómt nogal wat bij kijken tegenwoordig. Ondernemers zijn dag en nacht met hun bedrijf bezig. Het is niet gek en zeker geen schande dat je dan soms het overzicht verliest of niet bezig bent met de langere termijn, je bent té druk met alle ballen in te lucht te houden.

Daarbij zijn ondernemers trots. Uiteraard praten ze liever over hun successen dan over hun zorgen en schromen ze om hulp te vragen, dat herken ik ook. Maar het is zo belangrijk dat ze dat wél doen. Je hóeft als ondernemer geen alleskunner te zijn om succes te hebben. Het is juist ook gezond om iemand met een nieuwe blik naar binnen te halen en advies in te roepen op de vakgebieden die je zelf niet goed beheerst. Dat heeft mij in elk geval geen windeieren gelegd.

Maar ik zeg eerlijk: ik heb veel geluk gehad. De hulp kwam naar mij toe in plaats van andersom. Je bedrijf (onnodig) door de vingers zien glippen, is een van de ergste dingen die je als gedreven ondernemer kan overkomen en zeker als later blijkt dat dat helemaal niet nodig was geweest. Laat het dus nooit zo ver komen.

Jacco Vonhof

*Voorzitter van
MKB-Nederland*



Foto: Sam Rentmeester

Inhoud

Inleiding	9
Leeswijzer	13
1 Doorvechten ondernemer kan leiden tot knock-out	17
2 Conflict tussen eigenaren brengt winst in gevaar	23
3 Overname van bedrijf zorgt voor onaangename verrassingen	29
4 Te druk bezig zijn met van alles leidt niet tot rendement	35
5 Passie voor het vak leidt niet automatisch tot grip op de organisatie	43
6 Verlies van grip op de organisatie door wildgroei aan activiteiten	51
7 Succes leidt tot falen als je er eigenlijk nog niet klaar voor bent	57
8 Inzicht in cijfers zorgt voor koers	63
9 Inzichten uit de verhalen	69
Over de auteurs	74



Inleiding

Project Early STATUS

Dit boek is gemaakt door studenten en onderzoekers van Hogeschool Rotterdam en mkb-adviseurs. Het is een tussenproduct uit een onderzoek naar de symptomen van verval bij mkb-bedrijven. Dit is een onderzoek in het kader van het project Early STATUS (Early Strategic Alerts for Turnaround of Small businesses). In dit project ontwikkelt en test een groep van onderzoekers (vooral accountants en mkb-adviseurs) samen met de hogeschool: 1) een instrument om al in een vroeg stadium een strategische crisis te signaleren en 2) een methode voor het geven van advies om een strategische koerswijziging (*turnaround*) mogelijk te maken, om de crisis af te kunnen wenden. Early STATUS onderzoekt in welke mate de mkb-bedrijven met tien tot vijftig medewerkers kunnen worden gestimuleerd om in een vroeg stadium hun strategische koers te wijzigen om te voorkomen dat zij in zwaar weer belanden. Het doel van Early STATUS is dan ook om ondernemers eerder te kunnen helpen. Regieorgaan Stichting Innovatie Alliantie (SIA) heeft voor dit project subsidie verstrekt in het kader van de RAAK-mkb regeling.

De studenten hebben in het kader van Early STATUS gesprekken gevoerd met de mkb-adviseurs. De uitkomsten van deze gesprekken zijn door de onderzoekers van Kenniscentrum Business Innovation vertaald naar de acht verhalen in dit boek. Er zijn fictieve namen voor zowel de ondernemers als de mkb-adviseurs gebruikt. In ieder verhaal komen herkenbare symptomen aan bod.

Thema van dit boek

Mkb-ondernemers zijn vaak niet zo van het kijken naar de problemen, ze zijn meer van de oplossingen. Met hun creativiteit, optimisme en veerkracht slaan zij zich door veel problemen heen en zorgen zij in Nederland voor 71% van de werkgelegenheid en 63% van de toegevoegde waarde (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2021). Zij zijn dus van groot sociaaleconomisch belang en dat is een goede reden om te onderzoeken hoe faillissementen binnen het mkb voorkomen kunnen worden. Want ondanks hun creativiteit en veerkracht kunnen ook mkb'ers met hun onderneming in verval raken en in zwaar weer terechtkomen, waardoor zij soms de onderneming moeten stoppen.

Even een korte uitleg van enkele termen. Als een onderneming in *verval* is, wil dat zeggen dat er iets mis is met het fundament van deze onderneming, wat heeft geleid tot het probleem van een strategische crisis. Dan hebben de symptomen van dit verval zich al opgestapeld. De ondernemer heeft de symptomen echter niet herkend en daardoor de crisis niet kunnen afwenden. Uiteindelijk leidt verval tot ongewenste uitkomsten, zoals het moeten verkopen van (een onderdeel van) het bedrijf of ontslaan van werknemers, onder bijzonder beheer geplaatst worden door de bank of failliet gaan. Een *symptoom* is een verschijnsel waaraan je verval, dat nog een beetje onder het oppervlak leeft, herkent. Ter verduidelijking gebruiken we de huid als metafoor: je hebt rode vlekjes op je huid, een symptoom dat aangeeft dat er iets aan de hand is. Het probleem blijkt een ziekte of aandoening te zijn, die zorgt voor verval van het lichaam.

Het ondernemen kost ondernemers vaak zoveel tijd en energie dat zij alleen toekomen aan werken *in* hun onderneming, en niet *aan* hun onderneming. Veel ondernemers zien het verval van hun bedrijf niet aankomen, totdat de problemen zo groot zijn dat ze deze zelf niet meer kunnen oplossen. Wellicht denken zij tot die tijd: ik heb geen probleem. Of ze herkennen bepaalde symptomen wel, maar vinden het lastig om te erkennen dat ze een probleem hebben of om hulp in te schakelen. Maar als ze eenmaal wel hulp hebben ingeschakeld, voelen ze vaak een enorme opluchting. Mkb-ondernemers die zelf in zwaar weer hebben gezeten en daar achteraf op terugkijken, geven aan dat zij te laat hulp hebben gezocht (Martens & Alvarado Valenzuela, 2019). Daardoor lukte het hun vaak niet meer een goede *turnaround* te realiseren. De mkb-adviseurs die aan dit boek hebben meegewerkt, bevestigen dat mkb-ondernemers hen in de meeste gevallen 'om vijf voor twaalf' om hulp vragen en dan is het vaak te laat. Zij geven ook aan dat een adviseur wiens hulp en advies op tijd wordt ingeroepen, een onderneming vaak weer op de rails kan helpen.

De acht verhalen in dit boek gaan over ondernemingen met *issues*: de omzet loopt terug, het loopt niet lekker tussen de compagnons en nog veel meer eventuele gevaren voor het voortbestaan van de onderneming. Herken je de symptomen in de verhalen, spelen die ook in jouw bedrijf, overweeg dan echt eens iemand om hulp te vragen. Herken je de symptomen niet in jouw bedrijf, maar wel bij een andere ondernemer, dan kun jij die collega-ondernemer wellicht helpen.

De verhalen laten zien dat continuïteit voor een mkb-bedrijf niet vanzelfsprekend is en dat de toekomst van een bedrijf 'zo maar' aan een zijden draadje kan hangen. De verhalen laten echter ook zien wat de positieve ontwikkelingen voor je onderneming kunnen zijn als je tijdig hulp zoekt of accepteert. Dat kan de hulp van een mkb-adviseur zijn, maar ook van een accountant, zakenrelatie of een vriend.

Het doel van deze uitgave is om met herkenbare verhalen zowel ondernemers als mkb-adviseurs en accountants bewuster te maken van symptomen in de dagelijkse praktijk, die kunnen wijzen op verval van de onderneming. Door symptomen te herkennen en te erkennen, kunnen ondernemers eerder in actie komen en waar nodig ondersteund worden door derden. We hopen dat ondernemers zich na het lezen van de verhalen realiseren dat voor het runnen van een veerkrachtige onderneming je niet altijd zelf alles hoeft te doen, je kunt altijd om hulp vragen.

Bronnen

Martens, J., & Alvarado Valenzuela, J. F. (2019). Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 93(3/4), 127-134.

Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2021). *Jaarbericht Staat van het mkb 2021: Ondernemers in beweging*. Geraadpleegd op 1 juli 2022 van <https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2021/11/Jaarbericht-Staat-van-het-MKB-2021-web-DEF.pdf>

Leeswijzer

Ieder verhaal in dit boek behandelt een casus waarin een ondernemer de hulp heeft ingeroepen van een mkb-adviseur. Het betreft herkenbare verhalen, met verschillende symptomen. Ieder verhaal is opgebouwd uit vijf onderdelen: achtergrond van de ondernemer, aanleiding voor het vragen van advies, analyse van de situatie, aanpak van het probleem en afsluiting van de casus. Aan het eind van het verhaal deelt de mkb-adviseur nog enkele ervaringen uit zijn of haar praktijk.

Hieronder staat een lijst met de symptomen die in de verhalen aan bod komen. Boven ieder verhaal staan de symptomen vermeld die in dat verhaal een rol spelen. En in de verhalen staan deze symptomen nog eens gemarkeerd. Herken je als ondernemer, accountant of adviseur een van de symptomen vanuit je eigen praktijk? Lees dan vooral de vermelde verhalen:

OVERUREN EIGENAAR

Ben je dag en nacht met je onderneming bezig?
Lees verhaal 1, 4 en 7.

INMENGING EXTERNE INSTANTIE

Heb je te maken met inmenging van externe instanties in je bedrijfsvoering?
Lees verhaal 1, 3 en 5.

GEEN STRATEGIE

Mis je een duidelijke visie en strategie of realistische doelen?
Lees verhaal 1, 4, 7 en 8.

GEEN STRUCTUUR

Mist er een duidelijke structuur in de organisatie?
Lees verhaal 1, 4 en 7.

CONFLICT EIGENAREN/ MANAGERS/ PARTNERS

Is er een conflict gaande tussen de eigenaren, managers of partners?
Lees verhaal 1 en 2.

GEEN FINANCIËEL INZICHT

Mis je inzicht in de financiën van de organisatie?
Lees verhaal 1, 4, 5, 6 en 8.

**PRIVÉSITUATIE
ONDERNEMER**

Spelen er problemen in je privésituatie?
Lees verhaal 3.

**DALENDE
OMZET**

Laat de omzet in je onderneming een dalende lijn zien?
Lees verhaal 2, 3 en 6.

**HOOG
PERSONEELS-
VERLOOP**

Heb je te maken met een hoog personeelsverloop?
Lees verhaal 3, 4, 7 en 8.

**GEEN INVESTE-
RINGEN**

Heb je geen geld om investeringen te doen in de onderneming?
Lees verhaal 4.

**WEGVALLEN
BELANGRIJK
PERSONEELSLID**

Is er een belangrijk personeelslid weggevallen in je onderneming?
Lees verhaal 5.

**GEEN
KASSTROOM-
BELEID**

Mist er een kasstroombeleid voor je onderneming?
Lees verhaal 5 en 8.

**GEEN GOEDE
CALCULATIES**

Is in je onderneming niet de capaciteit aanwezig om goede calculaties te maken?
Lees verhaal 5, 6 en 8.

**VERKEERDE
KOSTEN-
BESPARINGEN**

Herken je besparingen op de verkeerde kosten in je onderneming?
Lees verhaal 5.

**WEINIG
BETROKKEN-
HEID
MANAGEMENT**

Neemt jouw betrokkenheid als eigenaar of manager bij de onderneming af?
Lees verhaal 6.

**GEEN
BETROKKEN-
HEID
MEDEWERKER**

Zijn je medewerkers niet meer betrokken bij de onderneming?
Lees verhaal 6.

**ONNODIGE
INVESTE-
RINGEN**

Is er sprake van onnodige investeringen?
Lees verhaal 3 en 7.

**EINDE
KREDIET-
VERSCHAFFING**

Stopt de financierder met het verschaffen van krediet aan je onderneming?
Lees verhaal 8.



Doorvechten ondernemer kan leiden tot knock-out

Symptomen: Overuren eigenaar. Geen strategie. Conflict eigenaren/managers/partners. Inmenging externe instanties. Geen structuur. Geen financieel inzicht.

I Achtergrond

Jason is eigenaar van een vechtsportclub, met vestigingen in heel Nederland en 2.400 leden. Zijn eenmanszaak is dus niet meer een 'bedrijfje' te noemen, maar echt een 'bedrijf'. Jason is midden veertig en al zo'n vijftien jaar actief met zijn onderneming. Hij heeft diverse hbo-studies gedaan, is intelligent en gedreven in zijn vak. Zijn vrouw werkt een aantal dagen in de week met hem samen in het bedrijf. Naast hen zijn daar nog vijf personeelsleden werkzaam. Alle werknemers beoefenen zelf ook actief de vechtsport in de sportclub. Jason heeft een financiële man aangetrokken om de administratie op orde te brengen en werkt daarnaast samen met een boekhouder via een boekhoudkantoor.

II Aanleiding

Mkb-adviseur Stefan, die ervaring heeft in het leiden van mkb-organisaties en al jaren lid is van Jasons sportclub, gaat samen met Jason de *issues* bekijken waar het bedrijf tegenaan loopt. Jason wil een nationaal, overkoepelend orgaan voor zijn vechtsport opzetten. Stefan: "Daarvoor vroeg hij mij in eerste instantie om raad en daad, juridisch, onder andere, en fiscaal. Ja, en van het een kwam het ander en kwam ik erachter dat heel veel dingen gewoon niet goed georganiseerd waren." De samenwerking tussen hem en Jason kwam tot stand nadat zij op de club aan de praat waren geraakt over de vechtsport, de onderneming en de uitdagingen die Jason ervaarde. Stefan moest Jason echt overtuigen om eens samen met hem over die uitdagingen te sparren. Stefan: "Het is voor een ondernemer een hele stap om gebruik te maken van de diensten van een businesscoach. Het voelt toch vaak als een teken van zwakte. Zeker bij kerels, denk ik, is er trots in het spel."

III Analyse

OVERUREN EIGENAAR

Jason is enorm druk met de dagelijkse gang van zaken in zijn onderneming. Hij werkt constant, geeft ook nog les op de club en komt 's avonds laat moe thuis. Hij werkt overdag vaak samen met zijn vrouw, maar communiceert privé weinig met haar. Dat levert spanning op in de relatie en in het bedrijf. Hoewel hij absoluut een visionair is, is Jason vooral bezig met het hier en nu. Hij wordt geleefd door de waan van de dag; hij heeft geen strategie. Stefan: "Hij had wel iets voor ogen, maar wist niet hoe dat naar de toekomst toe moest worden ingericht. Er was geen planning of een tijdlijn uitgewerkt. Er was een onduidelijke strategie."

GEEN STRUCTUUR

Toen het bedrijf nog kleiner was, rooide Jason het op deze manier allemaal wel. Mede daardoor heeft hij een mooi bedrijf opgebouwd. Nu het bedrijf gegroeid is, vallen steeds meer dingen op die niet structureel de nodige aandacht krijgen. Daarom is het nodig de zaken beter te organiseren. Op verschillende vlakken ontbreekt het bijvoorbeeld aan structuur. Op het gebied van administratie, organisatie, human resources en financiën is er weinig orde in het bedrijf. Op Google Drive is bijvoorbeeld geen mappenstructuur voor de documenten aangebracht, maar staan alle bestanden door elkaar. Daarnaast maakt het feit dat alle werknemers naast hun kantoorwerk ook met de sport bezig zijn binnen de sportclub, dat zij niet heel efficiënt werken. Het kantoorwerk wordt tussen de sportactiviteiten ad hoc verricht. Ook heeft Jason geen inzicht in de cijfers en weet hij niet goed wat wel loopt en wat niet. Er is sprake van een typisch geval van een schoenendoos-administratie. Jason heeft wel iemand uit zijn privésfeer aangetrokken om orde te scheppen in de financiële wanorde. Stefan: "Een heel fijn persoon, maar diegene was ook geschrokken van hoe alles was geregeld. Die persoon heeft aardig wat gekost, maar heeft zeker dingen rechtgetrokken. Het boekhoudkantoor dat Jason in dienst had genomen, handelde reactief. Cijfers over rentabiliteit, liquiditeit en dergelijke waren niet eens voorhanden."

GEEN FINANCIEEL INZICHT

**INMENGING
EXTERNE
INSTANTIES**

Door het gebrek aan structuur en financieel inzicht heeft Jason berichten van de Belastingdienst over het hoofd gezien. Zo krijgt hij twee jaar na het begin van het adviestraject de laatste aanmaning van de fiscus binnen betreffende vijftigduizend euro aan achterstallige loonbelasting. Zijn bedrijf loopt het risico van inbeslagname van bedrijfsmiddelen door een deurwaarder.

**CONFLICT
EIGENAREN/
MANAGERS/
PARTNERS**

Een ander probleem is dat Jason met vijf partners een franchise-overeenkomst heeft, die juridisch niet goed is opgesteld. Hij communiceert ook weinig met deze partners. Die zijn ontevreden, en omdat Jason de relatie met hen niet goed heeft onderhouden, is er een conflict ontstaan. Als Jason niet met een goed verhaal komt, gaan zij zonder hem verder. Stefan: "Het waren kerels met een hoop testosteron en cultureel wilde het ook nog wel eens botsen. Dat heb je in de vechtsportwereld al heel snel, haantjesgedrag. Ze wilden elkaar niet eens gaan opzoeken, er was wantrouwen en dat soort dingen."

Stefan ontdekt gaandeweg dat Jason wel doorheeft dat hij veel dingen beter zou moeten regelen, maar geen idee heeft hoe hij verandering in de situatie moet aanbrengen.

IV Aanpak

Stefan begint met een scopafijth-analyse, dat wil zeggen een analyse van de belangrijkste processen in het bedrijf: Security, Communicatie, Organisatiestructuur, Personeelsbeleid, Administratie, Financiën, Informatievoorziening, Juridische zaken, Technische zaken en Huisvesting. Stefan: "Als je die audit uitvoert, kom je op een gegeven moment vanzelf tot de kern. Die scan is vrij uitgebreid en als je alles bent nagegaan om beter inzicht te krijgen in die organisatie, dan ga je met de ondernemer kijken waar de grootste pijn zit." Stefan pakt dan eerst de kleine dingen op, zoals de missende mappenstructuur op Google Drive, zodat die niet in de weg zitten als hij met Jason aan de slag moet met de grote pijnpunten.

Het grootste pijnpunt is Jasons communicatie met de franchisepartners, en dus helpt Stefan hem met het optimaliseren van die communicatie. Hij treedt op als mediator om te voorkomen dat de situatie escaleert.

Stefan ondersteunt Jason vervolgens door meer structuur te creëren in de planning voor het realiseren van zijn plannen. Jason geeft aan wat zijn stip op de horizon is en Stefan helpt hem om vanuit dat toekomstige punt terug te tellen naar het heden, om een realistisch tijdpad neer te zetten. Om gestructureerd naar dat toekomstbeeld toe te kunnen werken, formuleert Stefan een tijdlijn met daarin de constructieve doelen, in de vorm van *key performance indicators* (KPI's). Stefan: "Hij wilde erg veel. Hij wilde alles nu, en gelijk. Ik heb hem ondersteund om aan een tijdlijn te werken en die voorzichtig iedere keer met stapjes op te bouwen en vooral af te ronden."

In eerste instantie fungeerde Stefan alleen als businessadviseur, maar op een gegeven moment is hij Jason ook proactief gaan helpen als businesscoach. Jason vindt het lastig om gestructureerd vooruit te kijken. Stefan: "Hij had het druk met de *daily business*. De proactiviteit moest dan van mijn kant komen. Iedere keer van: 'Heb je dit al gedaan, heb je zus al geregeld, heb je dat al voor mekaar, heb die al gebeld?' Daar moest ik iedere keer achteraan zitten." Het ongestructureerd werken heeft ook geleid tot de aanmaning van de Belastingdienst voor de achterstallige loonbelasting. Die aanmaning had Jason makkelijk kunnen voorkomen. Stefan: "Net voor de kerst kreeg ik die hele casus pas voor mijn neus, dus ik heb zoiets van 'ik snap niet waarom je dit zo lang hebt laten oplopen'. Ik heb hem toen gevraagd of hij ooit wel eens hierover gecommuniceerd had met de Belastingdienst. Hij zei van niet. Ik vroeg hoe lang dit dan al liep. Hij zei dat het al een jaar liep." Stefan neemt contact op met de deurwaarder, die hem adviseert om schriftelijk uitstel van betaling aan te vragen bij de Belastingdienst. Jason geeft aan dat hij op dat moment achtduizend euro kan missen en het restant van de schuld in tien maanden kan afbetalen. Stefan: "Ik zeg: 'Prima, dan schrijven we dat in die brief.' Dit was zo'n simpele ingreep. Wat bijzonder is, is dat zijn eigen boekhouder dit niet zelf proactief had geregeld."

V Afsluiting

Stefan heeft kunnen voorkomen dat de situatie van Jason op administratief, fiscaal en financieel gebied, of zelfs in geval van de franchisepartners fysiek, is geëscaleerd. Jason heeft door Stefans coaching en advies veel beter inzicht in de financiën, hij werkt nu met een duidelijke structuur en heeft geen probleem meer met de fiscus. Met de franchisepartners zijn Jason en Stefan er niet uitgekomen. Er zijn

twee rechtszaken gevoerd, waar zij er één hebben gewonnen en één verloren. Jason besluit daarna alleen verder te gaan, zonder de partners. Stefan: "We zijn er niet uitgekomen met de partners. Die rechtszaak die hij heeft verloren, had voorkomen kunnen worden, durf ik te zeggen, als ik eerder was ingeschakeld om de communicatie tussen de partners te optimaliseren." Het adviestraject is op een gegeven moment gestopt, omdat Jason geen contact meer opnam met Stefan. Maar het traject heeft voor Jason toch veel opgeleverd en heeft erger voorkomen. "Als er geen interventie van mij was geweest, durf ik wel te zeggen dat het aan alle kanten was geëscaleerd en dat hij nu zijn huis kwijt was geweest."

Praktijkervaringen van Stefan

Mkb-ondernemers zijn in de positieve zin van het woord vaak echte vakidioten. Ze zijn wel ondernemend, maar vaak zijn ze geen managers of leiders. Ze zijn vaak het ondernemerschap ingerold.

Als een mkb-ondernemer het bedrijf wil laten groeien, moet hij of zij eigenlijk tachtig procent van de tijd met het ondernemerschap bezig zijn en twintig procent met het vakgebied. In de praktijk is het vaak net andersom: ze zijn dan vooral bezig met het hier en nu, de waan van de dag. Het echte ondernemen schiet er dan bij in.

Ondernemers moeten leren om in vervelende periodes contact te blijven zoeken met leveranciers, crediteuren, de bank en de Belastingdienst. Soms hebben ondernemers een slechte relatie met de Belastingdienst, maar dat is niet nodig. Hoe vervelend het ook is, belasting betalen hoort erbij. In vervelende situaties zijn ondernemers niet altijd proactief, maar juist passief. Ze steken de kop in het zand en hopen dat het vanzelf goedkomt. Maar ze moeten zelf maatregelen nemen en het nooit laten oplopen uit angst dat het toch niet meer goedkomt. Want ook al denken ze dat ze dicht tegen een faillissement aan zitten, het kan ook gewoon even een zware periode zijn waar ze doorheen moeten.



Conflict tussen eigenaren brengt winst in gevaar

Symptomen: Conflict eigenaren/managers/partners. Dalende omzet.

I Achtergrond

Rond hun dertigste werkten René en Monique voor dezelfde werkgever. In die periode ontstond het idee om samen een consultancybedrijf in de financiële dienstverlening te starten. Zo gezegd, zo gedaan; twaalf jaar geleden zetten ze hun onderneming op. Zij zijn sindsdien niet alleen zakelijke partners, maar ook vrienden. Het bedrijf bestaat inmiddels uit zo'n twintig medewerkers. René is ook actief in een andere onderneming, waarvan zij beiden aandeelhouder zijn. De twee ondernemingen zitten samen in een holding.

II Aanleiding

Mkb-adviseur Sander ondersteunt ondernemers bij complexe vraagstukken. René en Monique hebben hem benaderd, omdat de samenwerking tussen hen is gaan schuren. Er zijn steeds meer ergernissen en de spanningen lopen op. Ze hebben bijvoorbeeld een verschil van mening over hoe de organisatie aangestuurd moet worden. René staat voor een wat vrije ondernemersrol, wat ertoe leidt dat hij zich inmiddels niet meer bezighoudt met de dagelijkse gang van zaken. Monique vindt dat René er op die manier de kantjes van afloopt. Het bedrijf is verder gezond te noemen en er wordt winst gemaakt, maar de ontwikkeling van zowel de omzet als de winst valt tegen.

III Analyse

In zijn analyse richt Sander zich als coach vooral op de sociale dynamiek. Zo kijkt hij naar de samenwerking, waarin René wat vrijer werkt en vooral buiten het kantoor is, terwijl Monique zich vooral met de interne zaken bezighoudt.

**CONFLICT
EIGENAREN/
MANAGERS/
PARTNERS**

Sander: "René wordt doodongelukkig als hij op kantoor en volgens vaste regels moet werken. Bijvoorbeeld werktijden, daar heeft René niks mee. Hij werkt zijn uren wel, daar gaat het de ondernemers ook niet om. Maar of hij nu, zoals René zelf aangeeft, in het weekend gaat kitesurfen met mensen en daar opdrachten uit haalt, of dat hij vanachter zijn bureau werkt..." Monique vindt dit geen goede manier van werken en is van mening dat René net als zij aanwezig moet zijn op kantoor. Monique wil bijvoorbeeld planningen per kwartaal hebben en wil ook dat alles op operationeel niveau goed geregeld is, wat dan weer niet past bij René. Sander ziet René als het type ondernemer, terwijl Monique het type directeur is: "Dus ja, twee diersoorten eigenlijk, verschillende managementstijlen." De twee ondernemers willen zich niet aan elkaars wensen aanpassen.

Dat René meer een ondernemer is, blijkt ook uit zijn ambities. Hij ziet zich niet eindeloos in dit bedrijf werken, in tegenstelling tot Monique, die een lange toekomst met deze onderneming voor zich ziet. René geeft tijdens een gesprek met Sander te kennen dit bedrijf uiteindelijk te willen verkopen, om zo weer iets nieuws te kunnen gaan ondernemen.

**DALENDE
OMZET**

Een ander punt is dat René er moeite mee heeft dat de ontwikkelingen in zowel omzet als winst achterblijven bij de planning en vindt dat daar actie op moet worden ondernomen. Sander is het eens met die analyse: "Dat moest inderdaad beter kunnen. Tegelijkertijd heeft de accountant niets opgemerkt, wat betekent dat het bedrijf nog niet in financieel noodweer is."

René verschilt van mening met Monique over de hoogte van zijn management fee (de vergoeding die je jezelf toekent vanuit jouw rol binnen het management). Monique vindt dat deze lager moet zijn dan haar fee, aangezien hij minder kantoortaken uitvoert en hij ook voor die andere onderneming actief is. Sander: "Hij zegt: 'Ja, weet je, ik onderneem op mijn eigen manier daarbuiten, je ziet me alleen minder op kantoor. Waarom zou dit invloed moeten hebben op mijn management fee?'"

Als het tussen twee ondernemers niet goed gaat, gaat het vaak met de hele onderneming niet goed. Sander: "Hun consultants dreigen bijvoorbeeld weg te gaan, want die willen natuurlijk een gezond en gezellig partnership."

IV Aanpak

Sander doorloopt met de twee eigenaren een tweejarig traject, met daarin perioden waarin er geen sessies zijn. Hij nodigt de ondernemers uit op zijn eigen kantoor, in een voor hen neutrale omgeving. “We zijn gaan kijken naar waar hun wensen liggen en we proberen een beeld te vormen van hoe zij in elkaar steken, welke waarden zij in het leven hebben en welke dromen zij ook met betrekking tot de toekomst hebben. Zodra je daar een beter beeld van hebt, kun je aanknopingspunten vinden waardoor mogelijk weer verbindingen ontstaan.” Sander gaat met behulp van diepte-interviews met hen in gesprek over zakelijke en persoonlijke opvattingen. Hij kijkt mee naar de businessplannen, maar zijn advies gaat slechts deels over die plannen. “Het ging er vooral om dat beiden elkaar zouden kunnen vinden in een overkoepelend belang, waarbij volgens René meer te verdienen zou zijn als beiden in hun kracht stonden en elkaar vertrouwden.”

Hij spreekt met de twee ondernemers tegelijk, maar ook met ieder apart. Zo vormt hij zich niet alleen een beeld van de individuele ondernemers, maar kan hij ook zien of hij ze in beweging kan krijgen. “Dat is mijn methode, op deze manier krijg ik inzicht in hoeverre de betrokkenen bereid en in staat zijn ruimte te creëren om de dingen misschien een beetje anders te doen, om bovendien weer waardering voor de ander te krijgen. Zo kijk ik dan of ze weer een beetje vrolijk samen door kunnen.” In deze situatie werkt Sander niet met een vooropgezet plan, maar legt hij de ondernemers diverse scenario’s voor en kijkt hij hoe zij hierop reageren. Sander: “De één of de ander eruit, of afspreken dat je gewoon een andere managementstijl hanteert. Geef de één de ruimte, laat de ander lekker de facturen doen, om het even heel cru samen te vatten.”

Na een pauze van driekwart jaar, waarin René en Monique geen contact met Sander hebben, bellen ze hem weer op. De samenwerking leek eerst weer goed te gaan, maar dat bleek uiteindelijk toch niet het geval. En de verhouding tussen René en Monique wordt er, ondanks dat Sander naar aanknopingspunten blijft zoeken, niet beter op. De ondernemers denken ondertussen te weinig aan de zakelijke consequenties van de aanhoudende meningsverschillen. Daarom besluit Sander de knuppel in het hoenderhok te gooien: “Jongens, dit gaat zo niet verder en jullie moeten gewoon echt uit elkaar. Op zijn minst op de werkvloer, maar misschien ook zakelijk. Laten we het

hebben over een verkoop, een swap of een gedeeltelijke overname, want op deze manier wordt het nooit wat en dat is uiteindelijk zeer slecht voor jullie onderneming.” Sander stelt dit scenario voor als laatste redmiddel. “Het gaat om de waarde van het bedrijf en die staat inmiddels ernstig onder druk vanwege de situatie van de ondernemers. Gaandeweg krijgen zij dan ook door dat ze de waarde van de onderneming aan het uithollen zijn.”

René en Monique kiezen er in eerste instantie voor om op verschillende plekken te gaan werken, waardoor zij elkaar niet continu tegen het lijf lopen. Helaas blijkt dit onvoldoende lucht te geven. Daarom onderzoeken zij vervolgens de mogelijkheid van een uitkoop, waarvoor de waarde van de aandelen moet worden vastgesteld. Sander: “Op dit punt vond ik dat zij allebei een advocaat moesten nemen, om zo het eigen belang door te laten rekenen.” Uit de berekening blijkt dat officieel uitkopen van een van de twee, te duur is.

René en Monique besluiten uiteindelijk een aandelenswap (aandelenruil) toe te passen binnen de portefeuilles die zij allebei hebben in de twee bedrijven van de holding. Monique treedt daarbij geheel uit de tweede, kleinere onderneming en gaat de consultancyonderneming alleen leiden. René leidt het kleinere bedrijf. Sander: “René kan daar ook makkelijker in ondernemen, het betreft namelijk een startup met anderen, iets wat gezien zijn ondernemerskarakter beter bij hem past.”

V Afsluiting

In feite verandert de aandelenverdeling binnen de holding niet door de aandelenswap, maar de aandelenverhouding binnen de twee dochters wel. Zij werken op gepaste afstand van elkaar, waarbij zij tegelijkertijd doen wat zij altijd al deden. Sander: “Het gaat vanuit het winstoogpunt op dit moment op zich ook vrij aardig met het bedrijf.”

Het is René en Monique dus niet gelukt om de problemen op te lossen door elkaar de ruimte te geven. Het verschil in karakter, en daarmee de persoonlijke oriëntatie van ondernemers, had invloed op het succes van een bedrijf. Sander: “Zoiets zit geharnast in het eigen systeem. Je hebt te maken met karakters en hoe die gevormd zijn. Dat is ook hier evident het geval. Dit bedrijf had veel groter kunnen zijn.”

Praktijkervaringen van Sander

Bij de oorzaken van verval gaat het zelden alleen maar om inhoudelijke, strategische of bedrijfskundige issues. De oorzaak hangt in zo'n zeventig procent van de gevallen samen met de personen. Daar is niemand schuldig aan. Levenspaden ontwikkelen zich op een bepaalde manier, met wensen die veranderen met de levensfase waarin je je bevindt. Als je veertig bent en je hebt opgroeiende kinderen, dan heb je andere wensen dan wanneer je dertig bent, of vijftig. Daardoor kunnen de wensen van bedrijfspartners uit elkaar gaan lopen. Net als in een huwelijk kan dat in een zakelijke verbintenis ook voorkomen. Een persoonlijk of teamconflict kan een gezonde bedrijfsvoering dan enorm in de weg zitten. Sander: "Ik heb van heel dichtbij ervaren hoe een persoonlijke positie, achtergrond of karakter een belangrijke aanleiding kan zijn om het zakelijk wel of niet goed te hebben."

Verschil in persoonlijke oriëntaties kan een vroeg signaal van verval zijn, als een alarmbel die afgaat. Zodra er een conflict is en de partners krijgen na verloop van tijd andere wensen of andere oriëntaties, dan is het laten waarderen van de aandelen absoluut niet handig. Sander: "Want uiteindelijk leidt die financiële discussie tot een nog grotere explosie, omdat het dan ook over keiharde pegels gaat." Het is daarom van belang allereerst samen met de ondernemers aanknopingspunten te vinden, zodat zij weer samen door kunnen.

De belangrijkste les is om tijdig hulp in huis te halen wanneer zaken wringen in een partnership of directie. Dan zijn de posities hopelijk niet te ver uit elkaar gelopen en kan de situatie nog worden hersteld.



Overname van bedrijf zorgt voor onaangename verrassingen

Symptomen: Inmenging externe instanties. Dalende omzet. Privé-situatie ondernemer. Onnodige investeringen. Hoog personeelsverloop.

I Achtergrond

Simon heeft op zijn zevenendertigste de goed draaiende zaak in sportartikelen van zijn ouders overgenomen. De jaren daarvoor was hij vennoot in de vof met zijn vader. Toen zijn vader drie jaar later uit de vof trad, heeft Simon de winkel zelfstandig voortgezet als eenmanszaak. Hij heeft de winkel flink verbouwd en uitgebreid en daarna heeft hij nog twee nieuwe winkels geopend. In zijn winkels werken inmiddels tien medewerkers.

II Aanleiding

Een jaar nadat zijn bedrijf tegenvallende financiële cijfers liet zien, neemt Simon in overleg met de externe accountant contact op met mkb-adviseur Kevin, met de vraag of die eens naar zijn onderneming kan kijken. Hij heeft flinke schulden en de omzet is gedaald. Simon ziet het eigenlijk niet meer zitten.

III Analyse

De ernst van de situatie waarin Simon zich bevindt, kan Kevin al tijdens het kennismakingsgesprek afleiden uit Simons gemoedstoestand. Simons problemen blijken al te zijn ontstaan op het moment dat Simon de winkel van zijn ouders overnam, waarbij hij zichzelf met een veel te grote schuldenlast opzadelde. Hij is zijn ouders nog een groot deel van de koopsom voor de overname van de activiteiten van hun winkel verschuldigd. De overdracht is toen geregeld door de accountant van de onderneming. Die heeft onvoldoende gekeken naar de waarde, de toekomstige terugverdien capaciteit en het risicoprofiel van de onderneming. Hij heeft vooral gekeken naar hoe kon worden voorzien in

voldoende pensioen en middelen voor de ouders en hoe Simon de daarvoor benodigde overnamesom kon bekostigen. Door gebruik te maken van de mogelijkheid om een belastingclaim over te nemen van zijn ouders, is de koopsom voor Simon laag gehouden en de overname betaalbaarder gemaakt. Het restant van de koopsom is omgezet in een onderhandse langlopende lening van de ouders aan Simon. De aflossing en rente van deze lening vormen een deel van het pensioen van de ouders. De overname van het winkelpand met bijbehorende woning werd gefinancierd door een bank. Kevin: "De financiële verplichtingen na de overname zijn dus fors en dat maakt een onderneming kwetsbaar voor tegenvallers."

ONNODIGE INVESTERINGEN

De kwetsbaarheid van Simons bedrijf is aan het licht gekomen toen de overname werd gevolgd door te risicovolle en achteraf verkeerde investeringsbeslissingen. Simon heeft eerst geïnvesteerd in een te dure verbouwing en uitbreiding van de oorspronkelijke winkel en daarna in de uitbreiding met twee winkels. Kort na de verbouwing van de eerste winkel is hij gestart met de tweede winkel. Vanaf het nieuwe kalenderjaar begon de omzet van de winkels al wat terug te lopen, maar toch breidde Simon verder uit. Hij zag namelijk groeikansen in een andere wijk van de stad, omdat daar net een sportwinkel was gestopt en hij dacht het gat te kunnen vullen met een discountwinkel. De derde winkel is een jaar na de tweede winkel geopend.

DALENDE OMZET

Helaas vestigde zich negen maanden na de opening een flagshipstore van een bekend merk sportschoenen vlak naast zijn nieuwste winkel, waardoor hij minder schoenen verkocht. Een jaar na de opening van die derde winkel is de jaaromzet fors gedaald. Van het bedrijfsresultaat voor rente en belastingen heeft Simon twee derde nodig om zijn financiële lasten te betalen. De netto-inkomsten uit het bedrijf zijn gedaald tot onder het modale inkomen. Simon ziet de komst van de grote concurrent als de oorzaak van het verlies van omzet. Kevin accepteert echter niet dat Simon de buitenwereld de schuld geeft: "Ondernemers houden zich heel erg bezig met de schuldvraag. Maar het gaat niet om schuld, want het is toch al gebeurd. Het gaat om het antwoord op de vraag waardoor het komt, waar de problemen zitten en hoe kunnen we die kunnen oplossen."

INMENGING EXTERNE INSTANTIES

Simon is onlangs bij de bank op gesprek geweest, omdat deze zich zorgen maakte over de financiële status van zijn sportzaak. En nu heeft de bank een brief gestuurd, waarin zij meldt dat Simons zaak bij de

PRIVÉSITUATIE EIGENAAR

afdeling Bijzonder Beheer wordt geplaatst. Het gaat niet alleen financieel slecht met het bedrijf, er zijn veel tegenvallers en hij zit ook nog eens in een relatiecrisis.

HOOG PERSENEELS- VERLOOP

Daarbovenop zijn er problemen met het personeel, en het enige personeelslid dat hem nog trouw is, is familie. Er gaan veel werknemers weg. Kevin: "Als je als ondernemer onder stress staat en je werknemers ook, is dat niet leuk werken. Er is dan ook behoorlijk wat verloop onder het personeel. Als je in een winkel staat waar niks te doen is, naast een flagshipstore waar iedereen naartoe gaat, dan weet jij wel waar je het liefst zou werken." Daar komt bij dat Simon zich heeft vergist in de complexiteit van het aansturen van een grote groep werknemers in drie winkels, in plaats van een kleinere groep werknemers in één winkel.

Kevin: "Op het moment dat Simon wilde stoppen omdat hij het niet meer zag zitten, was zijn schuldenlast te groot en moest hij ook de overgenomen belastingclaim betalen. Simon kon dan eigenlijk alleen stoppen door failliet te gaan."

IV Aanpak

Kevin pakt als eerste de negatieve gevolgen van de overname voor Simon aan, waardoor die veel rente en aflossing betaalt aan zijn ouders, die daar op hun beurt weer van moeten leven. Ze gaan een gesprek aan met Simons ouders om te kijken of er een mogelijkheid is dat Kevin de aflossing aan zijn ouders kan opschorten. Kevin: "Dat is een hele forse stap voor zo'n ondernemer, als je als zoon het bedrijf overgenomen hebt en je vervolgens samen met je adviseur aan je ouders moet vragen of ze het ook met iets minder pensioen kunnen doen." Tijdens het gesprek met de ouders blijkt dat zij ook zonder de inkomsten vanuit de aflossingen kunnen rondkomen. Simon spreekt met zijn ouders af dat hij de schuld aan hen voorlopig niet verder aflost. Hun lening wordt hiermee achtergesteld aan de lening van de bank, wat betekent dat hun lening pas wordt afgelost op het moment dat de lening van de bank volledig is afgelost. Dit verhoogt de solvabiliteit en de betaalcapaciteit van de onderneming, wat voor de bank een geruststellend gegeven is.

Het tweede punt dat Kevin en Simon oppakken, is het samen schrijven van een plan van aanpak, dat bestaat uit een businessplan en realisatieplannen. Onderdeel van het plan is om de twee nieuwe winkels te sluiten en terug te vallen op de oorspronkelijke winkel. In overleg met

de verhuurders worden de huurcontracten opengebroken en wordt gekeken naar afkoopsommen. Is de afkoopsom te hoog, dan wordt de huur tot het einde van het contract voortgezet, mits de winkel nog winst draait. Draait de winkel verlies, dan wordt deze direct gesloten en de huur afgekocht. Op basis van minder winkels wordt bekeken voor hoeveel werknemers het werk vervalt en wat dat meebrengt aan te betalen transitievergoedingen. Het aantal personeelsleden wordt zo teruggebracht tot vijf.

Deze plannen worden vertaald naar een exploitatie- en liquiditeitsbegroting. Daaruit blijkt dat het voor het bereiken van een gezonde liquiditeit nodig is om de aflossingen aan de bank voor zes maanden stil te leggen. Na akkoord van de bank voert Simon de reorganisatie door, zodat de onderneming weer winstgevend wordt en de lening aan de bank weer afgelost kan worden.

Dit traject speelt in het eerste jaar na hun kennismaking. Kevin houdt de bank, Simons ouders en bepaalde leveranciers het hele jaar goed op de hoogte. Kevin: "Je zorgt dat je je afspraken nakomt, waardoor het vertrouwen bij leveranciers en bij banken weer terugkomt." De nieuwe begrotingen voor het daaropvolgende jaar laten een redelijk positief beeld en een duidelijke winstverbetering zien. Na dat jaar blijkt dat deze goede resultaten inderdaad zijn gerealiseerd, en haalt de bank de onderneming uit bijzonder beheer en plaatst deze weer onder het normale regime. Kevin: "Het gaat uiteindelijk natuurlijk om de financiën, want je moet de financiële partijen vertrouwen geven. Maar het is niet alleen een financieel traject, het is ook een coachingstraject van de ondernemer."

Gedurende de twee jaar van het traject biedt Kevin management-ondersteuning aan Simon. "Je maakt samen een actielijst en op die manier hoop je dat die ondernemer ook wat van jou als adviseur leert en leert waar hij op moet letten. Dan heb je ook een verbetering op de lange termijn." In het begin spreken zij elkaar elke maand en op een gegeven moment wordt dat eens in de twee maanden.

V Afsluiting

Uiteindelijk krijgt Simon rust in zijn privéleven en in de organisatie van zijn bedrijf. Doordat de onderneming kleiner is geworden, kan hij het weer aan en krijgt hij meer zelfvertrouwen. Door het terugschroeven van drie winkels naar één, is een bedrijfsgrootte ontstaan die past bij zijn

ondernemerscapaciteiten. Als niet was ingegrepen, zou zijn onderneming vrijwel zeker failliet zijn gegaan. Kevin: "Het lijkt zo gewoon: ga failliet en betaal je schulden af. Niet iedere ondernemer realiseert zich wat het inhoudt als je in de schuldsanering terechtkomt. Dat je privé drie jaar lang op bijstandsniveau moet leven en dan volledig moet werken voor je crediteuren. Dat heeft privé een hoge prijs, want je bent je huis kwijt, je bent alles kwijt. Dat besef moet jij als adviseur een ondernemer bijbrengen."

Praktijkervaringen van Kevin

Ondernemers wachten te vaak met het vragen om hulp, totdat het 'vijf voor twaalf' is. Kevin probeert echter altijd om 'om half negen' bij ondernemers binnen te komen. "Die allereerste signalen, die zien wij als adviseur nooit. Die zien echt alleen hun accountants. Als adviseur worden wij pas ingeschakeld als er al iets aan de hand is."

Het feit dat hun bedrijf onder bijzonder beheer wordt geplaatst, is voor ondernemers een klap in het gezicht. "De bank zegt dan eigenlijk tegen hen: we hebben er geen vertrouwen meer in. Je kan het niet." Een voordeel van bijzonder beheer is wel dat de ondernemer zich bewust wordt van de ernst van de situatie.

In het mkb rollen mensen in de ondernemersrol in plaats van dat ze er echt bewust voor kiezen. Ondernemers moeten een bepaald karakter en bepaalde capaciteiten hebben en dat is meer dan alleen verstand hebben van wat ze verkopen. Ze moeten visie en durf hebben, risico's kunnen inventariseren en vooral ook zaken goed kunnen managen. "Zeker als je wilt groeien, moet je dingen goed kunnen managen, onder controle kunnen houden en niet te veel investeringen tegelijk doen. Je mag wel dromen als ondernemer, maar je moet ook wel concreet blijven."

Adviseurs kunnen een rapport schrijven met wat er allemaal mis is en vervolgens een plan van aanpak schrijven om de problemen op te lossen, maar tegen die tijd is de mkb-ondernemer allang failliet. "Mijn aanpak is eigenlijk dat ik het samen met de ondernemer doe. De ondernemer beslist, maar we gaan wel samen op die ondernemersstoel zitten. Dus wat ik verkoop, is eigenlijk geen plan van aanpak, maar vertrouwen in mij als adviseur."



Te druk bezig zijn met van alles leidt niet tot rendement

Symptomen: Overuren eigenaar. Geen strategie. Geen structuur.
Geen financieel inzicht. Hoog personeelsverloop.
Geen investeringen.

I Achtergrond

Kian is op veertigjarige leeftijd een eenmanszaak gestart. Het bedrijf is gericht op web-fulfilment, maar fungeert ook als servicepunt voor een grote logistieke dienstverlener. De activiteiten voor web-fulfilment bestaan uit het opslaan, orderpicken, eventueel verpakken en dan versturen van producten voor diverse webshops. Soms voegen ze daar een simpele assemblage aan toe, wat wil zeggen dat ze verschillende onderdelen samenvoegen tot één pakket. De activiteiten voor het servicepunt zijn puur gericht op de distributie van pakketjes: sorteren en (laten) afleveren.

Het bedrijf is in de loop der jaren gegroeid, waardoor Kian meer mensen in dienst heeft genomen. Inmiddels zijn er vijftien personeelsleden werkzaam. Kian huurt alle benodigde ruimtes en materialen, en voor de afwikkeling van het financiële gedeelte heeft hij een boekhouder en huurt hij een accountant in. Hij heeft bij de bank een kleine kredietfaciliteit middels een rekeningcourant.

II Aanleiding

Kian benadert mkb-adviseur Jeffrey. Hij vraagt Jeffrey om te kijken hoe hij meer winst kan maken, zodat hij kan gaan investeren. Dat kan hij nu niet doen, omdat de rentabiliteit van zijn bedrijf niet bijzonder hoog is, ondanks dat de omzet het afgelopen jaar met bijna twintig procent is gestegen. Hij verdient er zijn boterham mee, maar het loopt niet over. Ook de solvabiliteit is om die reden niet enorm hoog, hoewel zeker niet negatief. Bij de liquiditeit is het iedere keer een beetje hangen en wurgen.

III Analyse

Doordat Kian geen overschot aan liquide middelen heeft, moet er steeds geld binnenkomen voordat er weer iets kan uitgaan. Hij heeft daardoor niet de middelen om te gaan investeren. Hij is in de loop der jaren wel vele malen meer omzet gaan draaien. Op papier maakt hij winst, soms een leuke winst, maar hij ziet daar niets van terug op zijn rekening. Kian ziet dat hij een probleem heeft, maar ervaart dat niet als een groot probleem: de bank doet niet moeilijk, er zijn geen crediteuren die aan de poort staan te rammelen en ook de Belastingdienst kan hij betalen.

Ondanks dat Jeffrey op basis van de eerste contacten al zijn vermoedens heeft van wat de oorzaak van het probleem is, besluit hij om eerst een paar keer bij het bedrijf van Kian te gaan kijken. Jeffrey: "In plaats van meteen te gaan zoeken naar hoe meer winst kan worden gemaakt, ben ik gaan kijken hoe het bedrijf in elkaar steekt. Ik ben bijvoorbeeld al pratende met Kian door z'n bedrijf gaan lopen." Iets wat direct opvalt, is de enorme lading ongesorteerde pakketjes die in de ochtend wordt gelost en vervolgens gesorteerd moet worden. De personeelsleden lopen bij de werkzaamheden kriskras door elkaar en door het warehouse heen. Er lijkt weinig logica in te zitten. Op Jeffrey komt het niet efficiënt over.

Als Jeffrey een volgende keer het bedrijf observeert, valt hem op dat Kian keihard aan het meewerken is in het bedrijf. Jeffrey: "Hij is gewoon een medewerker van zijn eigen bedrijf geworden. Dus hij is niet de eigenaar, de directeur die ook een overstijgende view heeft en kritisch naar zijn bedrijf kijkt. Hij werkt net zo hard als de rest en loopt alle gaten dicht. Dus ik denk dat hij het drukst van allemaal is." Kian is dus eigenlijk de meewerkend voorman in plaats van de echte leider van het bedrijf. Hij heeft niemand in het bedrijf die de boel aanstuurt; alles moet van hem komen. Hij werkt dan ook zo'n zeventig uur in de week, waar hij in het weekend dan weer last van heeft. Jeffrey deelt zijn zorgen met Kian: "Wat gebeurt er als jij nu ziek wordt? Dan ben je twee weken gewoon niet in staat om op het bedrijf te zijn." Kian kan dus eigenlijk niet ziek zijn. Natuurlijk is hij dat wel eens, maar ook dan gaat hij gewoon naar zijn werk. Kian gaat er echter zelf bijna aan onderdoor en dat levert een gevaar op voor zijn eenmanszaak. Jeffrey: "Het begint bij Kian eigenlijk dat hij zoiets heeft van: ik werk me echt het zweet in de panty's, maar het levert niks extra's op."

HOOG PERSONEELS- VERLOOP

Het bedrijf heeft ook last van een hoog verloop onder het personeel. Kian weet niet waarom dat zo is; hij ziet maar één reden en dat is dat andere bedrijven hun personeel meer betalen. Jeffrey: "Maar dat is niet de enige motivator waarom je ergens werkt. Als jij het heel erg naar je zin hebt en je wordt gewaardeerd, dan kan het zijn dat je niet zo snel overstapt."

GEEN FINANCIEEL INZICHT

Jeffrey ziet dat er ook nog iets anders aan de hand is. Kian heeft geen inzicht in de cijfers en hoe hij het bedrijf hierop kan aansturen. Jeffrey: "Hij heeft een boekhouder en die doet braaf wat hem gevraagd wordt, maar adviseert hem niet. Kian heeft hier ook geen geld voor over." Het aansturen van het bedrijf is hierdoor lastig. Nu stuurt Kian aan op het moment dat hij de cijfers van zijn boekhouder krijgt en dat is eens in het halfjaar, en soms is die termijn nog langer. Jeffrey: "Hij wil gaan investeren in stellages en ziet het geld niet op zijn rekening staan en hij begrijpt het niet." Zijn agenda zit ook zo vol dat hij helemaal geen tijd heeft om dat uit te zoeken.

Ook de administratie van Kian kan volgens Jeffrey beter: "Ja, er staan echt gewoon nog ordners met papier. Dus ik vraag: 'Wat kun jij dan op jouw computer zien?' Want je kunt zoveel makkelijker analyses maken als je veel data digitaal hebt en daar het goede pakket op zet. Al maak je het in Excel, wat maakt mij het uit." Kian blijkt weinig digitaal vastgelegd te hebben. Er is maar weinig geautomatiseerd. Dit ziet Jeffrey ook terug in hoe offertes worden opgesteld: "Ja, dat is gewoon iedere keer met een leeg Word-documentje beginnen en daar gaan we." De groeimogelijkheden voor Kian zijn best groot. De handel die hij krijgt, komt redelijk makkelijk aanwaaien. De prijzen die hij hanteert, zijn dan ook erg laag. Dat is bij sommige ondernemers een bewuste keuze, maar dat is bij hem niet het geval.

GEEN STRATEGIE

Het bedrijf blijft intussen maar groeien, en dus kost alles hem steeds alleen maar meer tijd. Kian heeft niet de tijd genomen om een strategie te formuleren en is te druk met de waan van de dag. Jeffrey: "Wat Kian eigenlijk niet heeft gedaan, en dat heeft hij ook ingezien, is periodiek een rustmoment pakken om van een afstand naar zijn eigen bedrijf te kijken. Wat wil ik met mijn bedrijf, waar wil ik naartoe, hoe ga ik dat dan doen, wat heb ik daarvoor nodig, wat betekent dat en hoe komt dat er dan uit te zien? Ook is er te weinig tijd genomen om kritisch naar de processen te kijken."

IV Aanpak

Jeffrey verdiept zich in de bedrijfsprocessen door hier simpelweg met Kian over in gesprek te gaan. “Wat ik met hem heb afgesproken, is dat we dat eerst eens in beeld gaan brengen: Wat doet iedereen hier nou eigenlijk in dit bedrijf? Welke processen heb je? Die processen zijn we per stap in beeld gaan brengen.” Kian heeft geen overzicht van de cijfers per bedrijfsactiviteit. De cijfers lopen door elkaar heen en Jeffrey stelt voor die uit elkaar te halen. “Maar dan moeten we wel eerst gaan kijken welke processen er lopen en welke mensen er met welk proces bezig zijn.”

Ten eerste zijn er processen voor het web-fulfilment en ten tweede processen voor het servicepunt. Het is zaak om administratief een scheiding aan te brengen tussen de werkzaamheden voor de twee processen. Daarbij gaat het niet alleen om financiële informatie. Het is breder dan alleen omzet, kosten en resultaat. Jeffrey: “Ik heb hem gevraagd: Hoe stuur jij je bedrijf aan? Op basis van welke informatie? Weet jij of het goed of niet goed gaat met je bedrijf, met de deelactiviteiten? Kijk je ook naar ziekteverzuim? Kijk je ook bij de medewerkers hoe blij ze zijn dat ze hier werken?”

Een mkb-ondernemer met een organisatie als het bedrijf van Kian heeft niet een enorm managementinformatiesysteem (MIS) nodig, maar moet wel voor een aantal zaken een dashboard hebben. Jeffrey adviseert om *key performance indicators* (KPI's) op te stellen, bijvoorbeeld voor de efficiency van medewerkers bij het orderpicken. De gegevens rondom de werkzaamheden zijn er, alleen moeten die nog worden gekoppeld aan de informatie over de uren die de medewerkers besteden aan de twee hoofdactiviteiten. De verdeling van de uren is duidelijk, want de werknemers hebben die uren geschreven, bijvoorbeeld de uren in de ochtend voor het servicepunt en de uren in de middag voor web-fulfilment. De loonkosten worden toegedeeld aan de werkzaamheden. Jeffrey: “Wat voor hem één grote kostenpost is, loon, zijn we gewoon gaan toedelen aan zijn activiteiten.” Vervolgens delen Jeffrey en Kian op basis van procesbeschrijvingen de overige kostenposten toe aan de activiteiten. Ze kunnen gemakkelijk uit de cijfers herleiden hoe de omzet over de activiteiten is verdeeld. “Toen heb ik het allemaal uitgewerkt en ben ik naar hem teruggegaan en gezegd: ‘We gaan eerst alle onderdelen van de kosten-, de winst- en de omzettoedeling doornemen, omdat ik van jou wil weten of we

daar de juiste afweging in hebben gemaakt.” Door de toedeling eerst goed af te stemmen, wordt voorkomen dat er discussie ontstaat over de uitkomsten van de analyse.

Als uit de analyse blijkt dat de kosten op de activiteit die Kian het leukst vindt, zo hoog zijn dat hij daar geen winst op maakt, vraagt hij: “Dus dan moet ik dat deel maar afstoten?” Jeffrey legt hem echter de volgende twee vragen voor: Kun je de omzet verhogen tegen de huidige kosten? Of, als dat niet kan, kun je de kosten verlagen bij dit omzetniveau? Doordat de prijzen die Kian hanteert heel laag zijn, kan hij dat aspect aangrijpen om de omzet te verhogen. Jeffrey: “Hij kan zijn prijs met twintig procent verhogen. Dat klinkt heel veel, maar als je supergoedkoop bent, dan is twintig procent nog niet eens zo heel veel. Dat kun je misschien niet bij bestaande klanten doen, maar wel bij nieuwe klanten, want die weten dan niet beter. Daardoor vergroot je de marge.”

Ook geeft Jeffrey het advies om het personeel meer bij het bedrijf te betrekken. “Sommige mensen moeten vooral geïnstrueerd worden, maar heel veel mensen hebben zelf ook ideeën. Ga ze er meer bij betrekken. Laat ze meedenken. Op die manier maak je de mensen een soort van eigenaar van het probleem, waardoor zij meewerken aan de oplossing. Dan is het hun bedrijf. Dan werken ze er niet alleen, het wordt echt hun bedrijf.” Kian realiseert zich dat hij het werk boeiend moet maken en het niet voor lief moet nemen dat zijn personeel vertrekt, omdat een ander bedrijf meer betaalt. Jeffrey: “Want je komt voor het salaris, bij wijze van spreken, maar je blijft omdat je leuk werk hebt.”

V Afsluiting

Jeffrey heeft ervoor gezorgd dat Kian inzicht heeft in hoe de zaken gaan. Dit is voor Kian een echte eyeopener. Hij heeft nu inzicht in zijn bedrijf, in de cijfers en in de bedrijfsprocessen. Zonder dat inzicht zou hij niet weten waar hij iets moet veranderen. Jeffrey: "Door de enorme werkdruk kwam hij er zelf niet aan toe. Dan is het gewoon schieten met hagel, op goed geluk dat als je iets doet, dat het een effect heeft. Dan denk ik dat hij zichzelf echt over de kop zou hebben gewerkt." Kian heeft nu een dashboard waarop hij direct kan zien hoe zijn bedrijf ervoor staat. "Dat bekijkt hij niet dagelijks. Dat hoeft ook helemaal niet, als hij dat maar wel een paar keer in de maand doet."

Doordat Kian het allemaal wat anders heeft georganiseerd, kan hij nu met hetzelfde aantal mensen meer omzet maken. De omzet is flink omhoog geschoten en zijn winst is ook veel hoger. Daarnaast is Kian meer tijd gaan vrijmaken om het bedrijf aan te sturen. Jeffrey: "Hij werkt nog steeds, naar mijn mening, te hard. Te veel. Maar als ik zie wat hij allemaal heeft veranderd, dan heb ik daar wel veel respect voor."

Ook heeft Kian een soort van meewerkend voorman aangenomen. Daardoor is het bedrijf minder kwetsbaar en minder afhankelijk van Kian, en dat is positief. "Dat is natuurlijk wennen voor Kian, want hij heeft nu zaken te delegeren en op de ander te vertrouwen. En dat is best lastig."

Door deze aanpassingen heeft Kian meer tijd en inzicht. En de cijfers zijn een stuk beter. Jeffrey: "Met de cijfers die hij voorheen had, had hij geen financiering kunnen aanvragen, want er kon gewoon geen rente en aflossingslast bij. Ja, en nu begint hij dus die ruimte in zijn cijfers te krijgen. Nu is die kans op financiering steeds groter."

Met ondersteuning van Jeffrey is Kian aan de slag gegaan met heel kritisch naar zijn bedrijfsprocessen te kijken. "Hij zat tot hier in het werk en hij moest nu juist tijd vrijmaken om dat te gaan doen en dat was er nooit van gekomen." Dat is makkelijk gezegd, maar wel lastig. Als je gewend bent om iets te doen, doe je dat vaak onbewust, het is een patroon geworden. Het belangrijkste inzicht is dat Kian nu zoiets heeft van 'er moet iets veranderen'. Als hij die houding niet had, zou je tegen hem kunnen aanpraten wat je wilt, dan verandert er niks. Er moet een prikkel zijn, een aanleiding om te gaan veranderen. Kian is er dus wel

mee begonnen. Jeffrey: "Hij heeft zo af en toe een zetje nodig en dat is logisch. Dat doe ik door kritische vragen te stellen en eigenlijk ervoor te zorgen dat Kian zich ongemakkelijk voelt als hij niet verandert. Kian heeft dat echt opgepakt en hij staat er ook echt voor open. Mooi om te zien en een groot compliment waard."

Praktijkervaringen van Jeffrey

Het is een veel voorkomend beeld bij mkb-ondernemers: hard werken, het heel druk hebben en opgaan in de waan van de dag. Mkb-ondernemers hebben weinig tijd en nemen dan ook meestal niet de tijd om achterover te leunen en te kijken hoe het met hun bedrijf gaat. Wat loopt goed en wat loopt niet goed?

Een ondernemer heeft vaak niet zozeer een financieel probleem. Het is vaak een organisatorisch probleem, waarvan het financiële probleem de resultante is. Dat vraagt om goed inzicht in waar het geld wordt verdiend en waar het weglekt. Daarvoor is niet alleen managementinformatie nodig, maar ook het vermogen vanuit de ondernemer om met deze informatie de onderneming aan te sturen.

Ondernemers maken te weinig gebruik van informatie die vertrekkende werknemers kunnen geven over hoe zij het bedrijf ervaren. Iemand die heeft besloten om weg te gaan en al een contract bij een ander heeft getekend, durft veel meer te zeggen over wat hij of zij van het bedrijf vindt dan iemand die nog onder contract staat. De ondernemer kan in een open gesprek boven water krijgen wat die persoon vindt dat er anders zou kunnen en wat er niet goed gaat. Dat levert waardevolle informatie op.



Passie voor het vak leidt niet automatisch tot grip op de organisatie

Symptomen: Inmenging externe instanties. Geen financieel inzicht. Wegvallen belangrijk personeelslid. Geen goede calculaties. Geen kasstroombeleid. Verkeerde kostenbesparingen.

I Achtergrond

Vanuit hun passie om iets te willen doen wat niemand anders doet, hebben de zakelijke partners Roger en Evi zo'n dertien jaar geleden hun tweede onderneming in de gaming-industrie opgericht. Beide directeurs zijn dan halverwege de dertig. Zij ontwikkelen onder meer games en animaties. Zij zijn goed in hun werk en ze nemen in de loop der tijd acht fulltime medewerkers aan. Roger is verantwoordelijk voor de financiële en operationele zaken, terwijl Evi vooral feeling heeft met het creatieve proces, zij is de creatief directeur.

Roger en Evi zijn gestart met ieder vijftig procent van de aandelen van de besloten vennootschap. In de loop van de zes jaren na de start van het bedrijf hebben zij aandelen verkocht aan nieuwe aandeelhouders. Die hebben slechts een klein deel van de aandelen, oplopend tot maximaal twintig procent. Roger en Evi zijn hoofdaandeelhouders gebleven.

II Aanleiding

Evi roept de hulp in van Patricia, die in het dagelijks leven mkb-adviseur is, en in het bedrijf van Roger en Evi is zij minderheidsaandeelhouder en lid van de raad van advies vanuit de overige aandeelhouders. Er is een liquiditeitsprobleem en het is onduidelijk of er nog voldoende omzet gerealiseerd gaat worden. Er is nog geen sprake van een ernstig negatief eigen vermogen, de kern van het bedrijf is nog wel gezond te noemen. Een ander probleem is dat Roger letterlijk van de één op de andere dag door ziekte is uitgevallen.

III Analyse

WEGVALLEN BELANGRIJK PERSONEELSLID

Operationeel directeur Roger zal niet voor enkele weken afwezig zijn, maar langdurig. Patricia: "Er is met Roger geen communicatie meer mogelijk, hij is echt uit beeld. En niet voor even, maar maandenlang." Als creatief directeur weet Evi gelukkig wel wat er moet gebeuren, omdat zij de projecten en de bijbehorende planningen goed in haar hoofd heeft. Het bedrijf kan zodoende gewoon doordraaien. Maar er moet een structurelere oplossing komen. In overleg met Evi en de overige aandeelhouders besluit Patricia de leidinggevende taken van Roger zolang op zich te nemen.

INMENGING EXTERNE INSTANTIES

Roger is niet bereikbaar en Patricia kan maar moeilijk de situatie van het bedrijf in beeld krijgen. Patricia: "In eerste instantie denk ik nog, dit ligt aan het feit dat ik iets overneem zonder dat er een overdracht heeft plaatsgevonden." Zij treft een redelijk chaotische administratie aan. Er ligt relatief veel ongeopende post. Hier zitten ook belangrijke poststukken tussen als blauwe enveloppen van de Belastingdienst en zelfs twee aanmaningen "Ik ga dus gewoon door al die stapels post heen, geopend en ook ongeopend, om zo een idee te krijgen van waar het bedrijf staat." Er is een apart factureringssysteem, dat losstaat van de boekhouding, waarvan overigens niet veel actueels te vinden is, omdat de externe boekhouder maar één keer per kwartaal de boekhouding doet. Deze boekhouder doet de btw-aangifte, maar monitort niet het dagelijkse proces. Patricia ontdekt dat al een tijd het ene gat met het andere gat wordt gevuld. "Je hebt bepaalde leveranciers nodig om diensten te kunnen leveren. Een van die leveranciers bleek al zes maanden niet betaald te zijn. De diverse aanmaningen van crediteuren zijn aan de kant gelegd." Omdat het om bevriende relaties gaat, heeft het bedrijf gedacht hier wel mee weg te komen.

GEEN KASSTROOM- BELEID

Bovendien wordt er gespeculeerd op inkomsten die slechts één keer per jaar binnenkomen, naast de maandelijkse facturen rondom projecten. Dit betreft zo'n vijf jaarfacturen voor klanten met een abonnement. Deze kunnen een groot risico vormen voor de liquiditeit van het bedrijf: als er pas aan het einde van het jaar betaald wordt voor het werk dat het bedrijf het hele jaar heeft geleverd, dan moet het bedrijf alle kosten voorfinancieren. Patricia: "Een soort abonnementsfacturen en die maken dan inderdaad het jaar wel min of meer goed, maar ondertussen is er sprake van liquiditeitsproblemen." Uit de analyse van Patricia blijkt dat er per maand minder geld binnenkomt

VERKEERDE KOSTEN- BESPARINGEN

dan het bedrijf nodig heeft. Een gevolg is dat er op operationele zaken wordt bezuinigd, zoals op de servers, terwijl het bedrijf eigenlijk niet zonder betrouwbare servers kan werken. Patricia: "Het bedrijf bezuinigt op zaken waarop ze eigenlijk niet kunnen bezuinigen."

GEEN FINANCIEEL INZICHT

Maar het meest schrikt Patricia nog van de achterstand op de belastingen: "De aangifte is wel gedaan, maar de betaling niet." Hoewel het bij kleine mkb-ondernemingen niet ongewoon is om soms iets te schuiven met betalingen, is het hier wel een probleem, omdat de externe boekhouder niet doorlopend, maar slechts één keer per kwartaal de boekhouding doet en dus is er geen overzicht. Bij de medewerkers is er geen besef van de potentieel nijpende situatie, zij hebben daar niets van gezien. Patricia: "Er wordt bijvoorbeeld aan het eind van elke week in de kroeg een vrijdagmiddagborrel gehouden. Die uitgaven zijn niet exorbitant, maar tegelijkertijd is daar niet het besef van: kunnen wij dit wel betalen?" Het blijkt dat Roger zijn zorgen ook nauwelijks met zijn businesspartner Evi heeft gedeeld.

GEEN GOEDE CALCULATIES

Tegelijkertijd komt naar voren dat er voor elk project wel een offerte wordt gemaakt, maar dat vervolgens tijdens het project de gemaakte uren niet worden gecheckt. Niemand vraagt zich af of de offerte van tienduizend euro wel accuraat was, of dat ze misschien vijftienduizend euro hadden moeten offrenen. Er is geen evaluatie achteraf. Daarbij heeft het bedrijf, juist vanwege de passie om creatief en innovatief te handelen, een neiging tot *scope creeping*: "Extra dingetjes erbij doen, want dat is zo mooi of juist heel tof." Qua projecten en het plannen dat daarbij komt kijken, loopt het overigens wel goed. Het bedrijf levert de producten dan ook altijd op tijd af bij de klant. Dit maakt wel dat er soms overgewerkt moet worden, en dat wordt dan ook gewoon gedaan. Patricia: "Alleen, wat ze niet in de gaten hebben, is dat als ze een tarief van honderd euro hebben en tienduizend euro is geoffreerd, je dan natuurlijk maar honderd uur aan dat project mag besteden. Nou, dat kan ook rustig tweehonderd uur worden." Achteraf controleren in de vorm van een PDCA-cyclus (plan, do, check, act) vindt niet plaats. Hierdoor is er binnen dit bedrijf een gebrek aan lerend vermogen op gebied van 'control'.

IV Aanpak

Samen met Evi probeert Patricia de financiën op een rijtje te krijgen. Het is duidelijk dat Roger zijn zorgen voor zichzelf gehouden heeft. Patricia:

“Ik leg haar uit wat de situatie is. Evi schrikt zich lam, zij wist dit niet.” Er ontstaat nu wel een bepaalde bewustwording, die nodig is om de vervolgstappen te kunnen nemen. Patricia en Evi besluiten om eerst intern enkele maatregelen te nemen.

De eerste interne maatregel is het wisselen van boekhouder en overstappen naar een administratiekantoor dat de administratie voortaan voortdurend bijhoudt. Hierdoor wordt het mogelijk om per maand te zien wat de situatie is. De tweede maatregel is van heel praktische aard, namelijk het maken van twee postvakjes waar alle inkomende of de te betalen facturen in gelegd kunnen worden. “Dit zodat er niets meer kwijtraakt en ook alle enveloppen geopend worden.” De postvakjes worden vanaf dat moment elke week gecontroleerd. De derde maatregel is meteen contact opnemen met de crediteuren, zoals belangrijke leveranciers. Patricia vraagt om een betalingsregeling, en meerdere partijen reageren instemmend. De vierde maatregel is het op zoek gaan naar extra inkomstenbronnen. Een mogelijkheid is de WBSO-subsidie. Dat is een subsidie voor innovatieve ontwikkelingen, waarbij een ondernemer via de overheid een deel van de loonkosten vergoed krijgt. Patricia: “Dit omdat we iets voor tienduizend euro verkochten, maar eigenlijk twintigduizend euro aan tijd kwijt waren.” Als het bedrijf die overige tienduizend euro via een subsidie kan financieren, heeft het uiteindelijk het project rond en is het financieel weer in orde. Als laatste interne maatregel worden de huurkosten omlaag gebracht door naar een kleinere ruimte te verhuizen.

Na het creëren van bewustwording en het nemen van interne maatregelen, bekijken Evi en Patricia hoe er meer omzet gerealiseerd kan worden. Het blijkt dat het niet mogelijk is om binnen de tijd die nu besteed wordt aan projecten, voldoende omzet te maken. Dit komt doordat er te weinig uren worden gecalculeerd en geoffreerd. De prijzen moeten omhoog, maar dat ligt lastig met een vaste groep klanten die gewend is geraakt aan de lagere prijzen voor een project. Patricia: “Als de klant gewend is aan een offerte van tienduizend euro en het bedrijf komt in één keer met een offerte van vijftien- of twintigduizend euro, dan ontstaat er een lastige situatie.” Dit kan worden opgevangen door het gesprek met de klant aan te gaan en daarin uitleg te geven over de meer reële manier van offreren. “Wat je vervolgens ziet, is dat de *scope creep* wordt verminderd om zo toch op

die tienduizend euro uit te komen.” Hiermee ontstaat alleen wel een volgend probleem: de werknemers houden tijd over. Het bedrijf ziet dit als een commerciële uitdaging en richt zich op het werven van nieuwe klanten en/of nieuwe opdrachten.

Als laatste stap in dit proces creëren Patricia en Evi meer openheid naar de teamleden, door uit te leggen wat de situatie is. Die openheid brengt dat iedereen zegt: “Oké, dit gaan we doen.” Wat meespeelt is dat de algemeen directeur is uitgevallen vanwege privéomstandigheden. De teamleden willen voorkomen dat Roger bij terugkomst een tweede klap te verwerken krijgt, dat het bedrijf failliet is. Patricia: “Dus iedereen gaat ervoor. Normaal als je aangeeft dat ze gaan verhuizen, dan reageren mensen dat ze niet willen. Hier was de reactie: ‘Ja natuurlijk, zaterdag gaan we tillen!’” Ook communiceren Evi en Patricia naar het team hun keuze om één werknemer via een vaststellings-overeenkomst te ontslaan. Het resultaat hiervan is dat de kosten meteen iets verder omlaaggaan. Ondanks dat de kosten omlaaggaan, de projecten beter gecalculeerd worden en er een gat is opgevuld met behulp van een subsidie, zijn nog niet alle schulden volledig weggewerkt.

Na een jaar afwezigheid komt Roger weer terug, en dan gebeurt er iets interessants waardoor Patricia beter kan plaatsen waarom er niet eerder ingegrepen is. Roger kijkt naar de bankrekening en zorgt voor voldoende saldo om de salarissen te kunnen betalen. Hij stuurt op banksaldo. Als hij iets niet kan betalen, stelt hij dat uit. En stelt hij het nog eens uit. Patricia: “Maar hoe zal de volgende maand verlopen? Dat weet hij niet. Hij praat, zo is althans mijn inschatting, in zijn hoofd alles goed. Want elke maand redt het bedrijf het toch net, wetende dat aan het einde van het jaar weer grote facturen de deur uitgaan.” Tegelijkertijd ziet Patricia dat die hele grote facturen, als je die bedragen bij elkaar optelt, inmiddels de kosten niet meer dekken. “Daar zat de frictie, Roger was heel optimistisch en stak daardoor in zekere zin ook zijn hoofd in het zand.”

Richting het einde van Patricia’s aanstelling gaat het bedrijf een samenwerking aan met een grote organisatie, die de bv van Roger en Evi overneemt. Patricia: “Voor een minimaal bedrag. In ruil daarvoor blijven alle medewerkers in dienst.”

V Afsluiting

Samengevat heeft Patricia eerst de kosten verlaagd en de omzet vergroot en gezorgd voor grip op het bedrijf, de calculaties en de financiën. Dat zijn de drie lijnen.

Een situatie waarbij de leidinggevende niet meer aanwezig is voor vragen, heeft Patricia nog niet eerder meegemaakt. “Zo blanco instappen is voor mij nieuw, evenals dit sterke teamgevoel, dat gevoel om het te regelen, om het goed te krijgen.” Deze situatie leert hoeveel gemakkelijker het is een situatie op te lossen wanneer een team dat ook wil en gaat doen. Immers, meestal worden mensen heel onzeker wanneer het bedrijf aangeeft dat er signalen zijn dat het er financieel minder goed voor staat.

Met de komst van die andere grote organisatie en de overname is het voor het bedrijf en de werknemers toch tot een positief einde gekomen. Sinds de overname draait het bedrijf mee in de systematiek van de grotere organisatie. Alle zwaktes van het bedrijf, zoals geen grip op de financiën en op de calculaties, worden nu ondervangen met behulp van een eigen financiële expert vanuit die grote organisatie. Een ander bijkomend voordeel is dat het bedrijf de naam van die grote organisatie is gaan dragen. Patricia: “Dit maakt het gemakkelijker om tegen een hoger tarief te verkopen. Immers, er zitten serieuze grote namen achter.”

Als Patricia geen maatregelen had genomen, zou Roger vermoedelijk op dezelfde manier zijn doorgedaan. “Vooral het optimisme van Roger zou het bedrijf niet voldoende verder hebben geholpen, omdat hij juist vanwege die instelling altijd wel weer een oplossing ziet. Maar uiteindelijk zou dit bedrijf dusdanig in de liquiditeitsproblemen zijn gekomen, dat het vroeg of laat stuk zou zijn gegaan.” Een bedrijf kan wel scherper op de offertes gaan letten en grip krijgen op de kosten, maar een ondernemer moet daar ook wel in mee willen gaan. Die moet dan wel het karakter hebben om dat te kunnen en te willen.

Wat niet is gelukt, is om het bedrijf financieel stabiel te maken. Maar daarom was die overname dan ook nodig.

Praktijkervaringen van Patricia

Ongebreideld optimisme bij een ondernemer is een Early Warning Signal dat de onderneming in verval raakt. Zo'n ondernemer houdt problemen voor zich en zoekt zelf een oplossing. De directie, van een groot of een klein bedrijf, heeft de keuze om alle problemen voor zichzelf te houden en zelf een oplossing te zoeken, of om alle werknemers te mobiliseren om de problemen op te lossen. Zelfs bij een minder sterk gemotiveerd team dan in bovenstaande casus, kan de directie totaal open zijn over de situatie, zonder dat dat direct tot stress leidt. Samen sta je veel sterker.

Van het type bedrijf dat start vanuit de passie om iets moois maken, zijn er heel veel. Die passie geeft zulke bedrijven veel innovatievermogen en zorgt er ook voor dat ze mooie dingen maken. Ze zijn overal: in de horeca, in de ICT, in de marketing. Vrijwel elke ondernemer start de eerste keer vanuit passie. Daar zit een kracht in, maar ook een gigantisch risico, als er niet iemand is die op tijd zegt: "Oh joh, grip op je organisatie is belangrijk." Een bedrijf kan niet alleen maar op passie blijven bestaan. Zolang een bedrijf twee man groot is, dan is er niet zoveel aan de hand. Op het moment dat het bedrijf acht man groot is, dan is dat een heel andere situatie. Dan is er sprake van forse verplichtingen elke maand.

Ondernemers zijn volop bezig met het creëren van mooie dingen. Het vooruitdenken en -plannen, al is het maar op hoofdlijnen, blijft daarentegen in de praktijk achter. Het zou mooi zijn als er weer een equivalent terugkwam van het middenstandsdiploma, een opleiding die elke ondernemer verplicht moet volgen en waarin de basis van ondernemerschap wordt uitgelegd.



Verlies van grip op de organisatie door wildgroei aan activiteiten

Symptomen: Geen goede calculaties. Geen financieel inzicht. Weinig betrokkenheid management. Geen betrokkenheid medewerkers. Dalende omzet.

I Achtergrond

Ilyas en John hebben een installatiebedrijf voor verwarmingen en airco's in woningen en voor grote bedrijfsinstallaties. Dat bedrijf hebben zij zes jaar eerder van Ilyas' vader overgenomen, die het twintig jaar daarvoor had opgericht. Ilyas en John waren op het moment van de overname respectievelijk begin dertig en begin vijftig. Ze kwamen van hetzelfde transportbedrijf, Ilyas was daar planner en John technisch medewerker. Binnen het bedrijf focust Ilyas zich meer op de strategische werkzaamheden, terwijl John zich veel meer met de direct operationele zaken bezig houdt.

Ze bezitten beiden vijftig procent van de aandelen van hun besloten vennootschap. Het bedrijf telt ongeveer vijftientwintig medewerkers. Het richt zich op twee activiteiten: aan de ene kant is er de service- en onderhoudstak voor bestaande installaties en aan de andere kant de installatietak voor nieuwbouwprojecten. Onder leiding van Ilyas en John draait het bedrijf voor het aantal medewerkers dat het in dienst heeft een te lage omzet en is het netto resultaat negatief. Na twee opvolgende verliesjaren is er sprake van een negatief eigen vermogen, terwijl de kasstroom van het bedrijf nog best redelijk is. De verslechterde financiële situatie heeft nog geen invloed op het uitvoeren van de dagelijkse activiteiten.

II Aanleiding

Ilyas klopt aan bij mkb-adviseur Vincent. Ilyas is gewend om één keer per kwartaal met een adviseur over zijn ondernemerschap te praten. Zijn vaste adviseur gaat met pensioen en dus belt hij Vincent: "Hey Vincent, mijn andere adviseur gaat met pensioen, maar ik vind het nog steeds fijn om te klankborden en dat iemand af en toe met me meekijkt.

Zou jij dat willen doen?” Vincent gaat hierop in en betreft een jongere collega bij het proces, die daar voor een groot deel het advieswerk zal gaan doen. Maar eerst beginnen Ilyas en Vincent met klankborden. Vincent: “Ik vermoed omdat er een bepaalde onzekerheid is over zijn eigen kunnen in relatie tot zijn ondernemerskwaliteiten. Dan wil je als ondernemer graag kunnen spiegelen, dat zie ik bij meer ondernemers.”

III Analyse

DALENDE OMZET

Wanneer Vincent samen met Ilyas naar de cijfers kijkt, vallen hem bepaalde zaken op: “De omzet was gedaald, terwijl de inkoopkosten juist waren gestegen. Ook de personeelskosten vielen hoger uit.”

WEINIG BETROKKENHEID MANAGEMENT

Ilyas heeft zelf nog niet in de gaten dat het bedrijf verwaarloosd is. Hij is een leider die te weinig leidinggeeft en niet echt leiderschap laat zien.

GEEN GOEDE CALCULATIES

Ilyas is niet scherp op de administratie en calculaties van de projecten, hij heeft daar geen grip op. Omdat hij onvoldoende kennis van kostprijsberekeningen heeft, zeggen ze ‘ja’ tegen projecten zonder te weten wat de gevolgen voor het bedrijf zijn. Zo adopteert het bedrijf onvolwassen technieken, vanuit de wens om een rol te spelen in de energietransitie, waarbij ze dus al het leergeld voor hun rekening nemen. Ook nemen ze opdrachten aan zonder zich af te vragen of ze daar echt goed in zijn. Er is geen controle en er wordt niet gekeken naar efficiency. Vincent: “Het bedrijf neemt veel verschillende projecten aan, omdat ze dat gaaf vinden, maar op zo’n manier dat het bedrijf er geen geld mee verdient.”

GEEN FINANCIËEL INZICHT

Vincent ziet dat met het ene deel van het bedrijf geld wordt verdiend, terwijl met het andere deel alleen maar geld verloren gaat. Omdat het ene deel de kosten van het andere deel dekt, heeft Ilyas niet in de gaten hoe de financiële situatie werkelijk is.

GEEN BETROKKEN- HEID MEDEWERKERS

Bovendien geeft Ilyas geen sturing aan de medewerkers, die bepalen zelf hoe ze het doen. Vincent: “Het is qua inzet een luilekkerland geworden. In hun branche is het gebruikelijk dat je om 8.00 uur bij een klant bent. Je vertrekt dan om 7.30 uur bij je werkgever. Maar hier komen ze tegen 8.00 uur pas het bedrijf binnenstappen en dan gaan ze op hun gemak eerst de bedrijfsbus volladen. Voordat die mensen de weg op zijn, dan is het al snel 8.30 uur.” Op deze manier gaat op een werkdag onnodig veel kostbare tijd verloren. Dit gaat de gehele dag zo door.

“Om 11.00 uur is het vervolgens tijd voor een kopje koffie, wat betekent dat deze werknemers makkelijk tien of vijftien kilometer terug naar kantoor rijden om daar koffie te halen. En dat soms twee keer op een dag.” Net als aan het begin van de dag wordt ook aan het eind van de dag veel tijd verspeeld. “Tegen 16.00 uur komen de werknemers terug naar kantoor om wat op te ruimen of administratie te doen, terwijl zij tot 17.00 uur ingepland kunnen worden om naar klanten te gaan.”

IV Aanpak

Vincent werkt altijd met een framework dat helpt om aan de hand van een intensieve analyse plannen te maken, waarmee de ondernemer de eigen strategiekaart ontwerpt. “Dit in combinatie met een concreet actieplan, dan heb je alle tools in handen om samen met de ondernemer aan het bedrijf te werken.”

Met de hulp van Vincent bepaalt Ilyas de ambitie van de onderneming. Daarna maken zij een analyse van het bedrijf, van wat er goed en minder goed gaat. Vincent: “Na een omgevingsanalyse en een concurrentieanalyse maken we als het ware een foto van wat het bedrijf nu is. Voor deze foto gebruiken wij heel praktische en bekende tools, zoals het Business Model Canvas en de Waarde Propositie Canvas.” Deze tools helpen Ilyas om te bepalen waar hij met het bedrijf naartoe werkt. Waar staat het bedrijf voor, wat zijn de ambities en hoe komen we daar? Ilyas ontwerpt een strategiekaart en vertaalt deze samen met Vincent naar een concreet actieplan. Hij ziet ook in dat hij niet alleen een andere leiderschapsstijl moet aannemen, maar ook meer focus en grip op de projecten moet zien te krijgen.

Wat echter een belemmering in de uitvoering van de plannen vormt, is het feit dat John en enkele werknemers weerstand tegen deze nieuwe aanpak tonen. Vincent: “John is een echte techneut en vindt vooral de techniek belangrijk. Hij werkt keihard, doet enorm zijn best, alleen ziet hij niet in dat het financiële resultaat uiteindelijk slecht is. Net als hij vinden ook enkele anderen in het bedrijf dat het wel prima gaat zo.” Wat Ilyas stimuleert om het plan door te zetten, is zijn sterke wil in combinatie met het besef dat er echt iets moet veranderen. Hij besluit John uit te kopen. Vincent: “Dat heeft John geaccepteerd, want hij wist dat hij niet de juiste man voor deze rol is.” Vincent heeft geholpen in de gesprekken in dat proces, de waardering van de aandelen uitgevoerd en de overdracht begeleid. Ilyas heeft nu alle aandelen in zijn bezit.

Doordat Ilyas een sterkere focus en grip heeft op de resultaten, staat hij ook niet meer toe dat werknemers pas om 8.00 uur binnenkomen om vervolgens op hun gemak hun spullen te pakken. Door dicht bij de kerncompetenties van het bedrijf te blijven, neemt Ilyas bovendien niet langer exotische projecten aan. Hij richt zich op een specifiek marktsegment en is daar goed in. Hiermee vermijdt hij de faalkosten, die gepaard gaan met het werken met nieuwe technologieën.

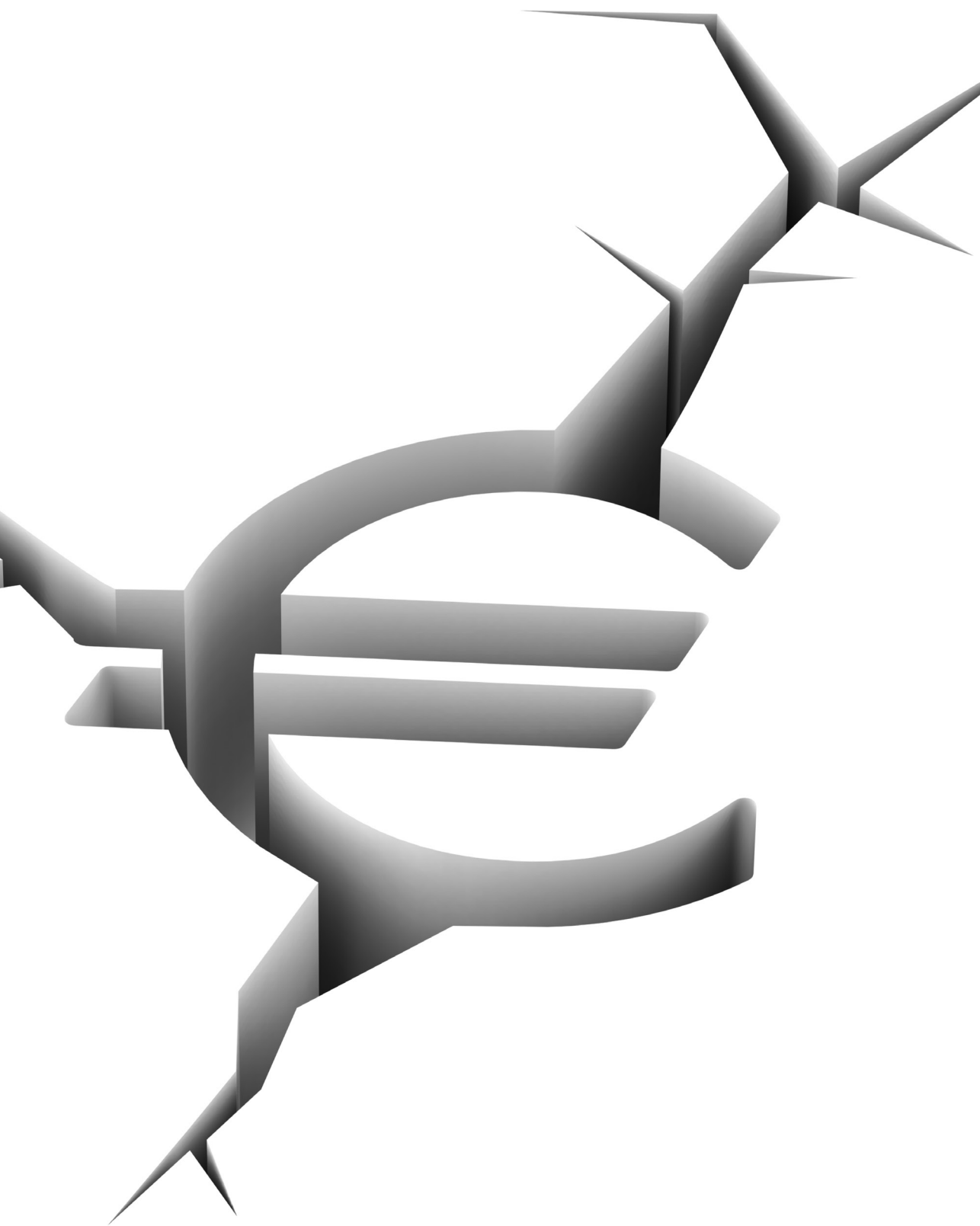
V Afsluiting

De drive van Ilyas heeft ervoor gezorgd dat het gelukt is om het bedrijf gezond te maken. Hij stond ervoor open om zich op het gebied van ondernemerschap verder te ontwikkelen en heeft in dit proces geleerd om zowel duidelijke afspraken met werknemers te maken, als om focus en grip op de projecten en de resultaten te houden. Door zich te richten op een bepaald segment, draait het bedrijf zelfs meer winst. Hierdoor wordt het bovendien mogelijk om aan marketing te doen, wat helpt om het bedrijf nog beter te profileren. Vincent: "Niet dat het bedrijf daar iets wilds of iets nieuws uit haalt, dit is gewoon marktpenetratie en zorgen dat je je werk beter doet."

Als Ilyas niet had ingegrepen, dan zou er uiteindelijk goed personeel zijn weggegaan. Nu zijn er ook wel mensen vertrokken, maar dat waren niet de beste krachten. Bovendien heeft deze verandering ertoe bijgedragen dat het bedrijf niet in grote verliezen is terechtgekomen.

Praktijkervaringen van Vincent

Less is more. Ondernemers kunnen beter niet alle marktkansen proberen te benutten. Het is belangrijk focus te houden op een smaller productassortiment en te zorgen dat het bedrijf succesvol is. En dat de ondernemer daar rust en plezier aan beleeft. Dat is beter dan een groter bedrijf dat met hangen en wurgen georganiseerd en aangestuurd moet worden. Uiteindelijk kan een bedrijf nooit groter worden dan de capaciteit van de ondernemer die het bedrijf leidt.



Succes leidt tot falen als je er eigenlijk nog niet klaar voor bent

Symptomen: Overuren eigenaar. Geen strategie. Geen structuur. Onnodige investeringen. Hoog personeelsverloop.

I Achtergrond

Ferhat en Eren, beiden rond de vijftig, zijn directeuren-grootaandeelhouders van een besloten vennootschap die metalen onderdelen ontwerpt en produceert die worden geassembleerd in producten van haar opdrachtgevers. Ze bezitten beiden vijftig procent van de aandelen van de bv. Ferhat is technisch directeur en Eren commercieel directeur. Zij hebben het bedrijf acht jaar geleden opgericht. Het bedrijf loopt goed. Het telt nu tweeënvijftig werknemers, de langlopende leningen zijn afbetaald en ze hebben alleen wat kort vreemd vermogen openstaan via een rekening courant. Eren heeft in zijn rol als commercieel directeur regelmatig gesprekken met adviseurs.

II Aanleiding

Eren en mkb-adviseur Nathalie kennen elkaar al langer en waren in gesprek geraakt over de plannen die Eren heeft. Hij heeft Nathalie toen uitgenodigd om zijn bedrijf te komen bekijken. Naast het bedrijf staat een enorme loods te koop. Terwijl de economie zich in een crisis bevindt, overweegt Eren de loods te kopen. Eren vraagt Nathalie te onderzoeken hoe hij de loods naast hem het beste kan gebruiken en wat er in zijn bedrijf qua mensen en materiaal nodig is om er een succes van te maken. Met hun bedrijf zelf is volgens de twee ondernemers eigenlijk niets mis. Feit is echter wel dat Ferhat tegen een burn-out aanloopt en dat Eren overspannen is.

III Analyse

Nathalie voelt onrust onder het personeel, maar vooral bij het managementteam, wanneer zij start met haar opdracht bij het bedrijf. Ondanks het verzoek van Eren om naar de mogelijke inzet van de loods te gaan kijken, start zij haar onderzoek bewust breder. Haar onderzoek brengt een aantal situaties aan het licht die aandacht

HOOG PERSONEELS- VERLOOP

nodig hebben. Zo zijn de doelstellingen voor het bedrijf vanuit het managementteam onrealistisch, waardoor zelfs mensen die hart voor de zaak hebben, niet hun targets halen en er werknemers weggaan.

GEEN STRUCTUUR

Verder werken de mensen in een grote zaal, waar iedereen elkaar moet helpen en iedere werkstructuur ontbreekt. Er is in de zaal een deel waar producten worden ontwikkeld en geproduceerd, maar ook een deel met ijzeren kasten en mappen waar de administratie wordt gedaan. Er is intern duidelijk sprake van miscommunicatie. Nathalie: "Daar komt dan op een gegeven moment de moeder van een van de directeurs. Die pakt overal allerlei werk van het personeel af. Dan komt ook de vrouw van een directeur, en die doet het nog een keer anders. Je snapt dat als je daar als werknemer werkt, dat dat niet fijn is." Maar ook extern verloopt de communicatie niet vlekkeloos. Er gaat nogal eens iets fout in de afspraken met klanten, wat een directeur dan moet gladstrijken. Het commerciële probleem van het bedrijf is dat het afhankelijk is van drie opdrachtgevers, allemaal grote bedrijven.

OVERUREN EIGENAAR

Beide directeurs zijn rasechte ondernemers, maar beschikken niet over managerskwaliteiten. Technisch directeur Ferhat loopt al drie jaar op zijn tandvlees. Hij krijgt tijdens de periode van de opdracht een beroerte en valt daardoor uit. Commercieel directeur Eren ziet altijd enkel kansen, maar verliest daardoor veel energie en het overzicht, en raakt mede daardoor overspannen. Nathalie: "Dan zag hij weer een kans waar hij achteraan ging. Op zich is dat niet meer dan normaal voor een ondernemer. Maar hij ging alle richtingen uit, raakte het overzicht kwijt. Omdat zijn technisch directeur niet meer honderd procent bij de business betrokken was, kon hij de risico's niet meer overzien."

ONNODIGE INVESTERINGEN

Daar komt nog bij dat Ferhat heel graag het pand naast zijn bedrijf wil overnemen, dat is een hele investering, die niet gebaseerd is op een uitgewerkt plan. Nathalie: "Dat stond letterlijk recht voor hem. Hij stond elke ochtend voor het raam te kijken naar die gigantische loads. Dat was mooi om te zien. Hij dacht: daar staat straks mijn naam op! Grote billboards, spandoeken, die je kunt zien vanaf de snelweg, je weet wel. Geweldig!"

IV Aanpak

Nathalie combineert voor haar analyse een persoonlijke aanpak (waarbij zij vanuit haar menselijke kant snel doordringt tot de kern van de onderneming en ondernemer) met een zakelijke aanpak (waarbij zij haar kennis op diverse gebieden inzet). Die combinatie maakt dat mensen haar snel vertrouwen. Om door te dringen tot een ondernemer, is die vertrouwenspositie nodig. Nathalie: "Wat ik altijd doe, is dat ik in de organisatie ga rondlopen. Ik ga met iedereen het gesprek aan en daar komt dan iets uit. Als je binnen een organisatie gaat kijken, dan moet je wel die belangstelling en feeling hebben en ook de kennis hebben om dat te kunnen doen." Ze gebruikt een standaard-vragenlijst, die zij op maat maakt voor het betreffende bedrijf. "Want een ICT-onderneming is iets anders dan een bouwonderneming. Verschillende branches hebben hun eigen werkwijze en eigen persoonlijkheid. Een aantal zaken zal hetzelfde zijn, maar niet alles." De werknemers met wie zij spreekt, geven op een aantal vragen allemaal hetzelfde antwoord. "Ik had net drie of vier werknemers gesproken. Wanneer ik elke keer hetzelfde verhaal hoor, dan is er iets aan de hand. Dus dan denk ik, dan moet ik even naar de directie toe om te vragen hoe dat zit." Er volgt tussendoor een gesprek met de directie, waarin Nathalie vertelt wat haar ter ore is gekomen. "En toen dachten ze wel: hé, doen wij dat? Toen zijn ze gaan nadenken." Op dat moment krijgen Ferhat en Eren echt door dat er iets moet veranderen.

Na meerdere gesprekken met werknemers volgt een uitgebreid advies van Nathalie. Nathalie en Eren bespreken dit advies en gaan er vervolgens mee aan de slag. Ten eerste komt er op de positie van technisch directeur, die tijdelijk niet wordt vervuld door de afwezigheid van Ferhat, een interim-directeur. Nathalie heeft Eren ervan overtuigd dat dit meerwaarde heeft en dat dit hem zal ontlasten. Vervolgens herstructureert Nathalie het bedrijf. Zo wordt een aantal medewerkers ontslagen en krijgt een aantal medewerkers een andere rol in de organisatie, omdat zij daarin beter functioneren of minder geld kosten. Ook wordt aandacht besteed aan de processen en de rollen hierbinnen. Nathalie: "Er zijn andere en duidelijke rollen, ook naar de klanten en leveranciers toe, zodat iedereen weet waar hij aan toe is." Eren voert de reorganisatie samen met de interim-directeur verder in het bedrijf door. Vanuit het advies rondom de reorganisatie weet Nathalie uiteindelijk Eren en Ferhat te overtuigen dat de aanschaf van de loods onnodig is. Door de loods wel aan te schaffen, zouden zij nog meer kosten krijgen en zich met nog meer zaken moeten bezighouden en het overzicht juist verliezen.

Naast het organisatorische probleem pakken ze ook het commerciële probleem aan dat tachtig procent van de omzet komt van drie grote bedrijven, wat het bedrijf heel kwetsbaar maakt voor veranderingen bij een van de opdrachtgevers. Nathalie: "Ik heb toen gezegd dat ze dat moesten aanpassen, van 80-20 naar 60-40. Want zo gauw een van die opdrachtgevers die bij die 80 zit, de stekker eruit trekt, ga jij mee. Dat gebeurt veel in het mkb, heb ik gezien in de loop der jaren."

V Afsluiting

Tijdens deze opdracht heeft Nathalie het bedrijf moeten doorlichten en herstructureren en mensen moeten ontslaan. "En als er weer een nieuw probleem was, bedacht ik mij telkens: ik kan niet alles zelf doen. Daarom heb ik gebruik gemaakt van mensen die dat voor mij konden doen." Haar advies heeft voorkomen dat een mooi bedrijf verloren ging of een doorstart nodig had. Ook is voorkomen dat veel meer mensen moesten worden ontslagen. Nathalie: "Ik denk, dat als zij zo door waren gegaan, zij echt een doorstart hadden moeten maken of uiteindelijk failliet waren gegaan of voor weinig geld waren overgenomen."

Wat ook is afgewend, is dat Eren een burn-out kreeg; hij was al overspannen, maar werd rustiger tijdens het proces. Nathalie: "Ik heb verhinderd dat hij die loads nam. Op deze manier kwam hij erachter dat hij eigenlijk die loads helemaal niet nodig had. Sterker nog, hij kreeg weer energie, meer rust en daardoor overzicht." Eren ziet dat alles veel beter loopt, hij communiceert meer en beter en hij delegeert. Hierdoor krijgt hij meer tijd voor zijn gezin en organiseert hij dingen die hij vroeger nooit deed.

Jaren later zegt Eren tegen Nathalie dat het bedrijf hem eigenlijk boven zijn hoofd was gegroeid. Beide ondernemers hadden niet voorzien dat het bedrijf in zo'n snel tempo een succes zou worden. Zij hadden van tevoren nooit gedacht dat het bedrijf zo groot zou worden, het groeide gewoon uit zijn jasje, terwijl ze eigenlijk op dezelfde manier doorgingen als toen het bedrijf nog klein was. Het werd een grote chaos, doordat ze intern geen aanpassingen doorvoerden, niet effectief communiceerden met de werknemers, geen focus hielden en de werkverdeling niet goed organiseerden.

Praktijkervaringen van Nathalie

Er is een groot verschil tussen bedrijven die door de eigenaren worden geleid en bedrijven waar een externe directeur de leiding heeft. Directeuren-grotoaandeelhouders hebben een enorm hart voor de zaak, die gaan maar door en zien daardoor vaak niet de gevaren, ook niet voor hun eigen gezondheid of privésituatie. Externe directeuren werken anders, hun aanpak is meer gericht op management. Zij zijn ook betrokken, maar hebben geen belang middels eigen geld in de organisatie.

Een onderneming die gaat groeien en daarbij een adviseur als sparringpartner neemt, heeft een grotere kans dat problemen vroegtijdig wordenesignaleerd. Stel, je bedrijf groeit van twee naar vijf en daarna van vijf naar twintig werknemers. Laat dan als je op vijf mensen zit, een adviseur langskomen, om samen vragen te bekijken als: Zit ik commercieel op de goede weg als ik deze activiteiten onderneem? Heb ik dan nog iets extra nodig? En herhaal dat als je op twintig medewerkers zit.



Inzicht in cijfers zorgt voor koers

Symptomen: Geen strategie. Geen financieel inzicht. Hoog personeelsverloop. Geen kasstroombeleid. Geen goede calculaties. Einde kredietverschaffing.

I Achtergrond

Bas was vijftig toen hij zijn eenmanszaak startte. Het betreft een viswinkel, met een visrestaurantje en terras erbij, inclusief de mogelijkheid tot afhalen en laten bezorgen van maaltijden. Het bezorgen verloopt via Thuisbezorgd.nl. Lizzy, de privépartner van Bas, werkt sinds kort fulltime in het bedrijf, waar zij de administratie doet. Ze werken beiden zes dagen in de week. Bij Bas werken twaalf mensen, die worden ingehuurd via een payrollbedrijf. Daar zitten aardig wat parttimers tussen, zoals studenten, voor het bezorgen. De viswinkel met restaurant staat op een AA-locatie. Het bedrijf is gevestigd in een huurpand, dat Bas bij de start flink heeft moeten verbouwen.

II Aanleiding

Bas vraagt mkb-adviseur Kim, een relatie van hem die organisaties ondersteunt, om mee te kijken naar zijn bedrijf, mede vanwege haar ervaring in de horeca. Hij merkt dat de financiële lasten te groot worden. Hij heeft moeite om aan de financiële verplichtingen te voldoen. Door zijn financiële situatie kan hij niet bij een bank terecht. Hij zou al snel onder bijzonder beheer geplaatst worden en hier zit hij niet op te wachten.

III Analyse

**EINDE
KREDIET-
VERSCHAFFING**

Een oorzaak van de problemen ligt in het feit dat Bas voor de financiering van de verbouwing van zijn huurpand niet terecht kon bij een bank. Hij heeft daarom leningen tegen een hoge rente van bijna acht procent moeten afsluiten bij Microfinanciering, een financieringsinstantie die investeert op het moment dat een bank geen lening wil verstrekken. Hij redde het niet met alleen de lening bij Microfinanciering en heeft daarom ook van privépersonen geld geleend. Bas kan nog uitstekend voldoen aan de kortlopende verplichtingen, maar voor de langlopende verplichtingen wordt het moeilijk. Dit houdt in dat de rekeningen van

**GEEN
KASSTROOM-
BELEID**

leveranciers wel kunnen worden betaald, maar het aflossen van leningen lastig is. Met name het hoge rentepercentage maakt het moeilijk om de financiële positie te verbeteren. Bas is nu aan het overleven.

GEEN GOEDE CALCULATIES

Het feit dat de medewerkers op de payroll staan, helpt de financiële situatie niet. Hij wil geen personele sores hebben, maar deze constructie is wel prijzig. Bovendien neemt Bas de personele kosten niet of nauwelijks mee in zijn calculaties. Kim: "Ik kwam tot de ontdekking dat het inkooppercentage rond de drieënvijftig procent lag. Dat is echt héél fors, je houdt dan nog maar zevenenzeventig procent voor je vaste lasten en je eigen salaris over." In deze specifieke situatie kan het inkooppercentage zo'n tien procentpunten omlaag. Kim vraagt Bas daarop in hoeverre hij met calculaties werkt. "Want als je met honderd gram vis rekent, maar je medewerker in de keuken geeft honderdtwintig gram vis aan je klant, dan is er al een vijfde van je marge weg." Bas blijkt geen calculaties te maken. Doordat nieuwe medewerkers niet goed worden ingewerkt, hebben ze onvoldoende productkennis en wegen ze soms inderdaad te veel vis af, met de bijbehorende prijzen. Kim: "Als je receptuur én calculaties niet kloppen, daar gaat het niet beter worden."

GEEN FINANCIEEL INZICHT

Bovendien gaat de boekhouding maar één keer per kwartaal naar de boekhouder toe. Voordat de boekhouder de btw-aangifte heeft gedaan en hij Bas kan voorzien van financiële inzichten, is Bas al in de volgende periode beland. Bas en Lizzy houden ondertussen wel de omzet bij, maar het ontbreekt hen aan kennis als het om de interpretatie van de cijfers gaat. Kim: "Ze weten eigenlijk niet goed waar ze op moeten letten." Ook hebben Bas en Lizzy nog nooit gewerkt met doelstellingen voor de toekomst, waardoor een houvast ontbreekt voor het nemen van beslissingen.

GEEN STRATEGIE

HOOG PERSONEELS- VERLOOP

Ondertussen vindt Bas het niet alleen moeilijk om goede werknemers te krijgen, maar ook om ze vast te houden. Een reden kan zijn dat de sfeer niet altijd goed is, als gevolg van het feit dat Bas en Lizzy niet procesmatig denken en handelen. Bas en Lizzy hebben bijvoorbeeld, voordat Lizzy in het bedrijf kwam werken, hun verwachtingen over de samenwerking niet uitgesproken naar elkaar. Wie is waar verantwoordelijk voor? Zo werkt Lizzy in de keuken, maar moet ze soms invallen in de winkel, wat niet haar plek is. Kim: "Zij is niet het type dat je in de

winkel wilt laten werken, maar soms moet dat wel. Dat vindt zij verschrikkelijk, en dat gaat dan ook helemaal niet goed. Het botst op zulke momenten tussen Lizzy en Bas. Dat beïnvloedt wel de sfeer in de winkel. Ook de klanten merken het als het hommeles is." Als dan ook de werknemers hun werk niet goed doen omdat ze niet goed zijn ingewerkt, kan de irritatie oplopen: "Als er één chagrijnig is en iemand die doet wat verkeerd in zijn ogen, maak je borst dan maar nat. Dan krijg je een sneer, en dat terwijl die persoon er misschien helemaal niets aan kan doen."

Bas heeft wel een aardig beeld van zijn klanten en hij heeft een redelijk vaste klantenkring op weten te bouwen. Bas weet bijvoorbeeld dat er veel oudere mensen in de buurt wonen en daarom verkoopt hij ook halve porties vis. Dat doet hij commercieel gezien dus goed, maar de prijs voor die halve portie is wel te laag. Normaal kost een portie bijvoorbeeld 12,50 euro, en dus, zo redeneren ze onterecht, moet een half portie 6,25 euro kosten. Kim: "Maar dat moet niet automatisch de helft van de prijs van het normale gerecht zijn, zo werkt het niet."

IV Aanpak

Aan het einde van het kennismakingsgesprek bekijkt Kim altijd eerst of het klikt: "Als het onderbuikgevoel zegt dat het niet goed is, dan moet je het niet doen, want daar gaat het dan al niet goed." Met Bas en Lizzy klikt het. Kim bespreekt eerst de bestaande situatie met hen, die daarvoor in kaart wordt gebracht. Waar zitten bijvoorbeeld de echte knelpunten? Daartoe vraagt Kim om een aantal documenten, zoals de arbeidscontracten, de contracten van de leningen en eventueel overige contracten. "Daarna kijken we waar we eventueel iets mee moeten doen, zodat er een plan van aanpak kan worden gemaakt." Ze bekijken welke stappen er genomen moeten worden om ervoor te zorgen dat Bas in de toekomst weer leningen kan krijgen.

Eén keer in de twee weken komen Kim, Bas en Lizzy samen en bespreken zij wat er de afgelopen twee weken is gebeurd: wat is er goed gegaan en waar zijn ze tegenaan gelopen? Bas en Lizzy krijgen altijd huiswerk mee, bijvoorbeeld de prijzen of calculaties aanpassen. Of de receptuur veranderen, waarbij zij ook meteen foto's maken van de opmaak van het bord. Kim: "Op het moment dat je die foto's in de keuken hangt, dan kan de medewerker precies zien, oké, dat stukje vis moet links op het bord, de groente moet rechts en de puree of wat ze erbij serveren, gaat

in een apart bakje. Dus echt richten op standaardisatie.” Met deze methode zorgen ze ervoor dat alle mensen in de keuken op dezelfde manier gaan werken.

Een ander aspect waar ze naar kijken, is de inkoop. Er moet bijvoorbeeld nagedacht worden over wat te doen met de duurdere vissen in het assortiment: “Blauwvintonijn is momenteel een dure vis, dus daar moet je met dagprijzen gaan werken. Dan moet ook wel de marge goed berekend worden.” Bas moet leren berekenen hoe hij minimaal een bepaalde marge behaalt. Die calculatie is ook bij de inkoop cruciaal. “Wat kost dit, wat kost dat? Haal ik het wel bij de juiste leverancier, kan ik hier de juiste prijsafspraken maken?” Dit geldt niet alleen voor de vis maar voor alle producten, dus ook voor non-foodartikelen zoals bakjes.

Een spannende vraag is hoe Bas en Lizzy de marges op dure producten als tonijn kunnen vergroten. Daar kan hij een mooi verhaal bij vertellen aan de klant: “Joh, tonijn wordt op dit moment heel duur betaald, maar ik heb het wel.” Hierdoor weet de klant dat er iets meer voor de vis betaald moet worden, maar ook dat deze vis vers is, ‘want hij heeft hem vanochtend nog ingekocht’. Het is belangrijk de klanten mee te nemen in het verhaal, waardoor zij bereid zijn om bijvoorbeeld die zeven in plaats van vijf euro te betalen.

Bas heeft het idee om familielid Laetitia in dienst te nemen en vraagt aan Kim of dat verstandig is. Laetitia is recentelijk ontslagen vanwege de coronacrisis en wil graag bij hem in het bedrijf komen werken. Alleen, het salaris dat zij verdiende is totaal anders dan wat Bas haar kan bieden. Toch ziet Kim hier een kans, juist omdat Laetitia al iets ouder is. “Oudere werknemers hebben veelal meer verantwoordelijkheidsgevoel dan iemand die vers van school komt. Bovendien is dit echt iets voor de langere termijn, waardoor je ook meer kunt verwachten van de persoon in kwestie.” Bas en Lizzy krijgen het huiswerk om een inwerkprogramma te maken. Het doel is dat Laetitia zo opgeleid wordt dat Bas en Lizzy ook eens vrij kunnen nemen. Kim: “Dan kunnen zij met een gerust hart zeggen: ‘Zij runt de zaak voor ons vandaag.’ Zodat zij ook rust in hun kop krijgen.”

De laatste stap in dit proces is het formuleren van de doelstellingen voor de komende jaren, zodat Bas en Lizzy weten waarmee zij aan de slag moeten. Het gaat dan om onderwerpen als omzet, promotie, marketing en budget. Kim wil op deze manier de stip voor de lange termijn op de

horizon krijgen: “Denk daarbij aan maximaal drie jaar, en dat dan terugvertalen naar de korte termijn in de vorm van jaarplannetjes die echt een handvat bieden aan Bas en Lizzy.” Die stip op de horizon betekent in dit geval het realiseren van groei, zodat Bas voor herfinanciering naar de bank kan gaan. Bas en Lizzy weten nu precies wat ze te doen staat.

Kim benadrukt wel dat de vinger aan de pols gehouden moet worden. Het is belangrijk om één keer per maand te blijven samenkomen, ook al liggen de plannen er nu. “Want plannen verzanden snel. Dat is trouwens menseigen, om snel weer in je eigen gewoonte te verzanden.” Elke maand bespreken Bas en Lizzy samen met Kim wat er goed gaat en waar ze tegenaan lopen.

V Afsluiting

Investeren zit er momenteel nog even niet in voor Bas. Het lukt hem wel om iets te vervangen als dat kapotgaat, maar dat moet nog wel uit eigen zak betaald worden, dus met privégeld. Al die uitgaven moeten goed bijgehouden worden, want in feite vormen die een schuld van de zaak aan privé, die uiteindelijk wel weer rechtgetrokken moet worden. Tot slot heeft de coronapandemie in zekere zin een positieve uitwerking op het bedrijf gehad. Zij mochten als viswinkel openblijven, alleen het restaurantgedeelte moest dicht. Zij hebben de bezorg- en afhaalfunctie versterkt in die periode, juist omdat mensen meer lieten thuisbezorgen en thuis ook luxer gingen koken.

Praktijkervaringen van Kim

De kleinere ondernemers hebben vaak veel in hun hoofd en weinig op papier. Het is dan niet alleen moeilijk voor hen om hun kennis te delen, ook is er de valkuil dat ze daardoor met iedere wind meewaaien: de ene dag is het zuidenwind en dan gaat de stip naar links, de volgende dag is het noordenwind en gaat de stip juist weer naar rechts. Hierdoor verliezen zij die belangrijke stip op de horizon uit het oog. Dit terwijl ze die als ondernemer wel nodig hebben, want daar moeten ze naar toewerken.

Soms zit een ondernemer financieel klem en denkt een lening nodig te hebben, terwijl de vraag eigenlijk is of hij of zij wel structureel bezig is met het verbeteren van het bedrijf. Daarvoor is het commitment van de ondernemer nodig, en die moet kritisch naar zijn of haar eigen rol durven kijken. Het professionaliseren van een bedrijf kan immers betekenen dat de ondernemer mee moet veranderen. Als adviseur bespreek je dit direct bij de start van het traject, en kijk je ook of er sprake is van intrinsieke motivatie bij de ondernemer. Anders gaat die zich als een vis op het droge voelen.



Inzichten uit de verhalen

De acht verhalen zijn geanalyseerd om daarin een rode draad te ontdekken. Vervolgens zijn aan de hand van de ervaringen van de mkb-adviseurs, de belangrijkste inzichten geformuleerd. Hieronder worden in willekeurige volgorde de belangrijkste inzichten beschreven en toegelicht.

Passie zonder een zakelijke oriëntatie is gevaarlijk

In het mkb rollen mensen vaak in het ondernemerschap, in plaats van dat ze er echt bewust voor kiezen. Veel startende bedrijven zijn ontstaan vanuit de passie om iets moois te maken. Daar zit een enorme kracht in, maar er schuilt ook een risico in. Deze starters zijn heel ondernemend, in de positieve zin van het woord echte vakidioten, maar ze hebben niet altijd voldoende bedrijfseconomische kennis. Deze directeuren-groootaandeelhouders hebben een enorme passie voor de zaak, maar zien geen gevaren, ook niet de risico's voor hun privésituatie. Passie is mooi, maar ook gevaarlijk als deze niet in balans is met de zakelijke oriëntatie. Vanuit hun optimisme en het niet willen betalen voor goede ondersteuning, bijvoorbeeld juridische expertise, nemen de ondernemers te grote risico's.

De kleinere ondernemers hebben vaak veel in hun hoofd en weinig op papier. Deze ondernemers lijken 'gewoon' maar te beginnen, zonder gedegen plan. Elke fase van een onderneming vraagt om specifieke leiderschapskwaliteiten. De oprichters beschikken vrijwel nooit over alle kwaliteiten voor alle fasen en zullen vanuit dit bewustzijn anderen moeten inschakelen. Een zakelijke coach of adviseur kan deze ondernemers helpen een nieuwe zakelijke houding en werkwijze te ontwikkelen.

Menselijke factor is een cruciale schakel binnen de organisatie

Onervarenheid of gebrek aan leiderschap kan ervoor zorgen dat een mkb-ondernemer de grip op de medewerkers verliest, wat kan leiden tot verval van de onderneming. De verhalen laten zien dat aansturing van medewerkers niet altijd efficiënt verloopt en dat samenwerken

niet vanzelf gaat. Ondanks de informele setting wordt binnen deze bedrijven weinig echt met de medewerkers gesproken over wat die vinden dat er beter zou kunnen in het bedrijf. Openheid en transparantie in het team zouden er juist toe kunnen leiden dat medewerkers zich extra inzetten om hun bedrijf te redden in plaats van dat zij vertrekken. De ondernemers doen er goed aan om de medewerkers te vragen om mee te denken met de ontwikkeling van de onderneming. Wat gaat goed, wat kan beter, wat valt hen op? Soms kan de blik van een externe adviseur helpen om focus te krijgen op de gewenste werkhouding van medewerkers, hun onderlinge samenwerking en de werkmethoden.

Een mkb-onderneming is klein en daardoor kwetsbaar. Als een directielid of een ander belangrijk personeelslid tijdelijk of definitief wegvalt, valt daarmee direct een belangrijk stuk kennis en sturing weg. De onderneming moet dus altijd zorgen voor een back-up voor belangrijke medewerkers en voor transparante processen.

Verloop onder het personeel van een mkb-onderneming kan een indicator zijn dat het personeel ontevreden is of onzeker over de toekomst van het bedrijf. Als het personeelsverloop sterk stijgt, is er meestal een probleem. Misschien zijn bijvoorbeeld de *targets* voor de medewerkers te hoog. De ondernemer kan de oorzaken van het verloop buiten de onderneming zoeken in bijvoorbeeld het feit dat concurrenten meer betalen, maar het is belangrijk dat ze ook intern kijken naar oorzaken. Dan kan blijken dat het waarderen van, goed communiceren met en goed inwerken van medewerkers een betere oplossing is dan het bieden van een hoger salaris.

Inzicht in (up-to-date) cijfers is voorwaarde voor goede beslissingen

Een ondernemer heeft nooit zomaar ineens een financieel probleem. Dat probleem ontstaat geleidelijk. Het ontstaat als de mkb-ondernemer niet beschikt over de juiste cijfers om het bedrijf goed te sturen of niet in staat is de cijfers te interpreteren. De ondernemer stuurt vaak op het banksaldo, wat desastreus is als deze niet doorheeft dat de uitgaven op lange termijn groter zijn dan de ontvangsten. In de verhalen geldt dit voor zowel de gepassioneerde technische als de creatieve ondernemers.

De informatievoorziening van mkb-ondernemers is vaak niet op orde, wat bijvoorbeeld blijkt uit het ontbreken van een mappenstructuur op de computer. In sommige beschreven bedrijven is letterlijk nog sprake van een schoenendoosadministratie. In de meest extreme vorm zijn er geen goede processen, is er weinig informatie gedigitaliseerd en is de administratie een chaos. Doordat de verschillen tussen de voor- en nacalculatie niet in beeld komen, leert de ondernemer dan niet van eerdere foute inschattingen. Het gevolg hiervan is dat de ondernemer niet weet welke bedrijfsactiviteiten winstgevend en welke verliesgevend zijn, en in hoeverre verkoopprijzen kostendekkend zijn. Goede calculaties helpen om goede bedrijfsbeslissingen te nemen en helpen ook om deze beslissingen intern en extern te verantwoorden.

Een veelgehoorde klacht is dat de externe boekhouder van de mkb-ondernemer de vereiste inzichten niet biedt en op afstand staat. Vaak leveren boekhouders de financiële rapportages op kwartaalbasis aan, een frequentie die gemakshalve gekoppeld lijkt te zijn aan de driemaandelijkse opgave voor de belastingen. Mkb-ondernemers zijn daarnaast niet altijd bereid of in staat om te betalen voor een goed cijferoverzicht of een analyse. Soms kan het voor een ondernemer dan beter zijn goedkopere dienstverlening via een administratiekantoor in te huren en zelf maandelijks aan de slag te gaan met de interpretatie van de cijfers. Wat mkb-ondernemers nodig hebben, is een dashboard met de financiële indicatoren waar zij op moeten sturen, hun *key performance indicators*. Het zou voor mkb-ondernemers waardevol zijn als ze zich een minimale basiskennis van het omgaan met cijfers eigen kunnen maken, zoals vroeger het geval was in de vorm van het middenstandsdiploma.

Structuur biedt pas echt vrijheid om te groeien

De verhalen laten zien dat de structuur in het bedrijf niet altijd meegroeit met de onderneming. Mkb-ondernemers hebben het erg druk, werken zelf vaak mee in het bedrijf en nemen niet altijd de tijd om te reflecteren op hoe het gaat met hun bedrijf. Daardoor regeert bij hen de waan van de dag. Wanneer hun bedrijf snel groeit, blijven zij nog te veel inhoudelijk bezig met de dagelijkse gang van zaken en te weinig met het ondernemen zelf.

Ondernemerschap betekent visie en durf hebben, maar ook risico's kunnen inventariseren en vooral goed kunnen managen. Sommige ondernemers missen de vaardigheden om het personeel in de gegroeide onderneming aan te sturen. Afhankelijk van de capaciteiten van de ondernemer kan het daarom beter zijn dat deze niet probeert om alle marktkansen die zich voordoen, te benutten. Investeren om nieuwe marktkansen te realiseren, kan namelijk een belangrijke indicator zijn voor verval. Dit risico kan positief uitpakken maar ook negatief. Belangrijke investeringsbeslissingen kunnen het bedrijf groot, maar ook kapot maken. Uiteindelijk kan een bedrijf nooit groter worden dan de capaciteit van de ondernemer die het bedrijf leidt.

Voor extra financiering bestaat lang niet altijd een goede reden en zij versterkt vaak juist de problematiek. Financiering is namelijk kostbaar en moet alleen worden ingezet op grond van een gedegen groeiplan. Als de onderneming gaat groeien, is het verstandig dat de ondernemer een externe sparringpartner of adviseur in de hand neemt, iemand die optreedt als kritisch klankbord of complementaire kwaliteiten heeft. De rol van deze externe partij is voor een deel het aanvullen van minder goed ontwikkelde ondernemerscapaciteiten en het helpen met keuzes maken in de organisatie. Het professionaliseren van een bedrijf betekent vaak ook dat de ondernemer mee moet veranderen. Adviseurs helpen ondernemers hun capaciteit te vergroten om haalbare groeikansen te zien. Zij helpen om de visie, strategie en doelstellingen helder en concreet te krijgen, zodat de ondernemers de juiste keuzes kunnen maken, waarbij er een focus komt op de kernactiviteiten, onrealistische doelen worden vermeden en er rust ontstaat. Diverse methoden die in de acht verhalen zijn genoemd, zoals de strategiekaart en de SCOPAFIJTH-analyse, kunnen helpen om meer structuur in het bedrijf aan te brengen.

Ondernemers: herken en erken het moment om hulp te vragen

Mkb-ondernemers die in de problemen raken, wachten vaak met het om hulp vragen tot het 'vijf voor twaalf' is. In een van de verhalen gaat er bijvoorbeeld bijna een jaar overheen voordat de ondernemer, op advies van zijn accountant, contact opneemt met een adviseur. Problemen in het bedrijf leiden soms tot het geïsoleerd raken van de ondernemer. Deze ondernemers kennen schroom en wantrouwen, en

zij gaan nog harder werken. Maar ondernemers: doorbreek dit isolement, bespreek de problemen en voorkom werkgerelateerde gezondheidsproblemen. Het is belangrijk om in vervelende periodes contact te blijven zoeken met je leveranciers, franchisenemers, klanten en crediteuren, de bank en de Belastingdienst. Blijf niet hangen in negativiteit, maar ga direct het gesprek aan. Juist partijen die betrokken zijn bij de problemen, hebben belang bij een goede uitkomst en kunnen helpen.

Als er problemen zijn tussen de compagnons, tast dat de waarde van de onderneming aan. Bespreek jullie werkverhouding. Zijn jullie nog blij met elkaar? Zijn jullie voldoende complementair? Delen jullie nog de visie op de onderneming? Pas als blijkt dat het begrip voor elkaar niet meer terugkomt, komen opties zoals uitkoop of verkoop aan de orde. Schakel dan hulp van buiten in om de waarde van de onderneming te bepalen.

Ondernemers die hun bedrijf met een hoge schuld starten, staan al direct op achterstand. Zij kunnen dan niet meer investeren als dat nodig is. Neem als het nog goed gaat de tijd om de omvang en condities van de schuldpositie te verbeteren en schakel als dat nodig blijkt, op tijd hulp in.

Over de auteurs

Deze uitgave is gemaakt in een samenwerking tussen medewerkers van Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam, diverse mkb-adviseurs en enkele studenten van de minor Risico-management & Gedrag van Hogeschool Rotterdam. Hieronder worden alle auteurs (in alfabetische volgorde op achternaam) kort voorgesteld.



Louis van Besouw is partner bij mkb-adviesbureau Claassen, Moolenbeek & Partners. Hij helpt op dit moment de eigenaar van een aantal gerenommeerde bedrijven in en rond een grote stad met het verlagen van zijn schuldenlast en het terugdraaien van een reeks ongelukkige investeringen.



Rob Bierens is oprichter van HKB (voorheen Hoofd Kantoor Brabant), een adviesbureau voor bedrijfsverbetering. Ondertussen heeft Rob ruim drieëntwintig jaar ervaring op directieniveau in mkb-bedrijven. Rob heeft gewerkt voor en met middelgrote en kleine bedrijven in binnen- en buitenland.



Miranda Cornelisse is onderzoeker bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Zij is gespecialiseerd in de sociale wetenschappen en heeft veel ervaring met het verrichten van kwalitatief onderzoek. Met het onderzoeksconsortium Early STATUS ontwikkelt zij een systeem om bij mkb-bedrijven vroegtijdig een strategische crisis te signaleren en te adviseren over een strategische koerswijziging (*turnaround*).



Norah Gauw is meer dan twintig jaar zelfstandig ondernemer en heeft als adviseur en als interim manager vele ondernemingen ondersteund. Sinds enkele jaren is Norah aangesloten bij het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, waar ze als directeur IMK Intermediair verantwoordelijk was voor alle dienstverlening rondom Levensvatbaarheidsbepalingen en advies richting MKB ondernemingen in zwaar weer, en inmiddels is ze verantwoordelijk voor Business Development en innovatie bij het IMK.



Marco Goovers is senior consultant bij Crossminds BV. Hij heeft zijn sporen verdiend als eindverantwoordelijke in manager- en directeursfuncties in de financiële dienstverlening in Zeeland en West-Brabant. Daarnaast heeft hij als interim-directeur bedrijven in de problemen weer op het juiste spoor gezet.



Michiel Hordijk is directeur bij het IMK Instituut voor Ondernemers. Er is niets zo moeilijk als te erkennen dat je onderneming in zwaar weer verkeert. Michiel weet uit eigen ervaring én die van de duizenden die het IMK begeleidt, dat een ondernemer in nood er alleen voor staat. Het Early Status project verricht daarom belangrijk werk door vroege signalen te onderzoeken en te delen.



Arjen van Klink is lector Next Strategy en programmadirecteur van Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Hij doet met studenten, docenten en ondernemers praktijkgericht onderzoek naar het strategische vermogen van mkb-bedrijven. Hij beschouwt daarbij strategie meer als proces dan als plan. Arjen werkte eerder bij Rabobank, op het gebied van strategie en innovatie. Hij is betrokken bij het onderzoeksproject Early STATUS.



Jeroen van Loon heeft ruim vijftientig jaar ervaring met vraagstukken en interventies op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hij is een ervaren executive coach en begeleidt ondernemers in strategie, leiderschap en business development. Jeroen heeft directie- en staffuncties in de zakelijke dienstverlening en (semi)publieke organisaties bekleed. Ook is hij docent aan de Hogeschool van Amsterdam, faculteit Business & Economie.



Sylvia van Meeteren heeft dertig jaar ervaring in de zakelijke dienstverlening, waarvan zeventien jaar in het mkb, heeft vijf bedrijven geleid en is na vijftien jaar voor zichzelf begonnen met een adviesbureau. Zij werkt freelance als adviseur in financieringen, is bestuurder, doceert economische vakken en is maatschappelijk betrokken. Haar focus is gericht op het mkb. Ze koppelt haar zakelijke kennis aan de menselijke kant van ondernemen.



Fransien Smits is een ervaren executive coach met een passie voor teambegeleiding. Al ruim twintig jaar begeleidt zij organisaties in strategie, leiderschap en verandering. Zij treedt op in de private sector en de (semi)publieke sector, waaronder bij provincie- en gemeentebesturen, onderwijsinstellingen, de zakelijke dienstverlening en de logistiek. Zij heeft managementfuncties bij Boer & Croon en DHL Global Mail bekleed.



Julian Scholte is student Bedrijfskunde aan Hogeschool Rotterdam en heeft tijdens de minor Risicomanagement & Gedrag met zijn projectgroep onderzoek verricht op het gebied van Early Warning Signals. Tijdens zijn afstudeerstage heeft Julian zich gericht op de oorzaken die ten grondslag liggen aan problemen in de organisatie. Naast zijn studie werkte Julian voor een bedrijf dat goederen levert voor grote, ultraluxe privéjachten.



Eduard Veenenbos kijkt niet alleen naar de cijfers, maar ook naar de ondernemer. Hij heeft vijftientwintig jaar in het bankwezen gewerkt en heeft daarin diverse rollen vervuld, van commerciële tot leidinggevende. Sinds drie jaar is hij ondernemer. Hij is een collega van medeauteur Yttje Visser. Met hun bedrijf Vitale Zaken richten zij zich op het adviseren van mkb-ondernemers, en dan adviseren in de breedste zin van het woord.



Yttje Visser combineert haar bedrijfskundige en hospitality-achtergrond met het bedrijfskundig kijken met het dienstverlenend organiseren voor klanten. Vanuit haar bedrijf Vitale Zaken bekijkt zij, samen met collega Eduard Veenenbos, hoe de organisatie intern het beste uit haar mensen kan halen, met een resultaat dat extern merkbaar en zichtbaar is voor de klant. Die verbinding leggen tussen kwaliteit binnen en buiten, dat is de rode draad in haar werk.



Dennis van der Waal is docent bij de opleiding Finance & Control en de minor Risicomanagement & Gedrag en is docentonderzoeker bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Hij richt zich bij al zijn werkzaamheden op het omgaan met risico's en onzekerheden, waarbij het (keuze) gedrag van mensen centraal staat. Met het onderzoeksconsortium Early STATUS ontwikkelt hij een systeem om bij mkb-bedrijven vroegtijdig een strategische crisis te signaleren en te adviseren over een strategische koerswijziging (*turnaround*).



Alex van Weelden heeft drieëntwintig jaar lang een internationale IT-groothandel mogen opbouwen met een geweldig team van meer dan honderd medewerkers. Deze periode gold als een geweldig leerschool, waarbij hij sinds vijf jaar deze kennis deelt met andere ondernemers en managers. Als ondernemersmentor en docent helpt hij ondernemers, managers en studenten met de uitdagingen van het ondernemer- en leiderschap. Vooral om sneller en stabielier te groeien zonder of met minder obstakels dan die hij zelf heeft ervaren.



Arie de Wild is lector Risicomanagement & Gedrag bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Zijn onderzoek richt zich op het verbeteren van risicomanagementmethoden voor het mkb. Met het onderzoeksconsortium Early STATUS ontwikkelt hij een systeem om bij mkb-bedrijven vroegtijdig een strategische crisis te signaleren en te adviseren over een strategische koerswijziging (*turnaround*).



Atakan Yürekli is student Business IT & Management aan Hogeschool Rotterdam en heeft tijdens de minor Risicomanagement & Gedrag met zijn projectgroep onderzoek verricht op het gebied van Early Warning Signals. Atakan heeft zijn afstudeerstage verricht bij ASML. Gedurende dit traject heeft hij zich onder andere gericht op het omgaan met risico's en de invloed die dit heeft op bepaalde keuzes in de organisatie.

“Eerlijke en open verhalen over ondernemers die vaak herkenbaar zijn. Ondernemen leer je niet op school en moet je vooral leren door het te doen. Hierbij is het goed dat de verhalen gedeeld worden, zodat ondernemers eerder herkennen wanneer ze aan de bel moeten trekken, en niet trots of andere zaken ze in de weg zal zitten. Een fijn boek om te lezen!”

Richard Otten (*ondernemer en marketeer*)

ISBN 978-94-93012-37-0



9 789493 012370

“IK HEB GEEN PROBLEEM”

“Ook jij als ondernemer moet je blijven ontwikkelen. In verschillende fases van je bedrijf worden er verschillende en soms hele nieuwe zaken van je verwacht. Zeker als je met een team gaat werken. Wees je hier bewust van en blijf jezelf ontwikkelen!”

Wim van der Burgh (*ondernemer en marketeer*)

Hogeschool Rotterdam Uitgeverij

