

‘Juist nu is het zaak om te analyseren waaraan je je geld verdiend’

VEEL ONDERNEMERS hebben de afgelopen jaren hun omzet weer zien groeien, maar de winst is niet meegegroeid. Zorgelijk, helemaal gezien een onvermijdelijke economische krimpperiode. Een gesprek met drie topadviseurs op het gebied van rendementsverbetering die dagelijks actief zijn in het Nederlandse bedrijfsleven. ‘Je moet het dak repareren nu de zon nog schijnt.’



**V.l.n.r.: André Oude Weernink,
Joost Akkermans en Cornee de Kluyver.**

Groeien is de afgelopen jaren niet ingewikkeld geweest voor ondernemers. Meer omzet is in de economische hoogtijdagen van na 2013 in de meeste markten goed te realiseren. Winst is echter een ander verhaal. Want ondernemers die hun omzet willen laten renderen, moeten scherp aan de wind varen. Drie in rendementsverbetering gespecialiseerde consultants zien dat daar nog een wereld te winnen is voor ondernemers. *Cornee de Kluyver*, partner bij Kruger, *Joost Akkermans*, senior adviseur bij Van Oers Organisatieadvies en *André Oude Weernink*, oprichter en partner van InCorpe, staan ondernemers bij die een gezondere bedrijfsvoering beogen. Dat vraagt volgens hen om een gedetailleerde kennis over de bijdrage van producten en diensten, grip op de kosten, een gezonde dosis onderhandelingskracht en een innovatieve instelling. Mkb-ondernemers kunnen zich daarmee goed onderscheiden, maar grote uitdagingen liggen alweer op de loer. Immers, zzp'ers verhogen hun tarieven snel, grootbedrijven blijven scherp op prijs onderhandelen en voor je het weet begint de economie weer te krimpen.

Momenteel leven we in een tijd van economische groei en lijkt het de meeste sectoren voor de wind te gaan. Wat is de grootste uitdaging voor ondernemers in de huidige markt?

De Kluyver: 'De kostenstijgingen. Neem personeelskosten, in veel cao's heb je als werkgever zomaar drie tot vier procent loonsverhoging te slikken, hogere tarieven van flexkrachten, maar ook sterk veranderde secundaire voorwaarden. Dat is in de praktijk een één-op-één kostenverhoging, die in eerste instantie ten koste van de marge gaat. Kijk naar de bouw, bouwbedrijven draaien nog altijd veel omzet, maar vaak te weinig winst.'

Oude Weernink: 'Met die kostenstijgingen wordt het rendement van bouwbedrijven niet hoger. De zzp'ers, onderaannemers en toeleveranciers verhogen hun prijzen extreem. De vraag mag dan aantrekken, keer op keer wordt het rendement uitgehold. Te veel bedrijven laten zich leiden door

hun orderportefeuille. Maar ondernemers moeten ook 'nee' durven zeggen tegen opdrachten.'

Akkermans: 'Meestal is dat terug te leiden tot het nalaten van strategische keuzes. Veel bedrijven verhogen hun omzet, maar het aannemen van opdrachten tegen betere voorwaarden kom ik minder vaak tegen.'

Maar de meeste ondernemers zullen als argument geven dat het toch goed gaat, want hun bedrijf floreert en de omzet groeit.

Oude Weernink: 'Ik heb veel respect voor de ondernemers, zij moeten op diverse aspecten topsport bedrijven. Het moeilijke voor sommige ondernemers is dat ze niet tijdig beleidsmatig voorsorteren op de toekomst. Gaat het minder met de economie, dan nemen zij ineens wel de tijd om een businessplan op te stellen. In de drie goede jaren daarvoor zie je ze dat te weinig doen. Ik begeleid nu een ondernemer die al dertig jaar winstgevend was. In 2017 ging het even niet goed met zijn onderneming. Hij was toeleverancier aan de detailhandel. Nooit eerder was er een ondernemingsplan opgesteld. Niet nodig, het ging gewoon goed, er was genoeg winst. Pas toen ik met hem het rendement op geïnvesteerd kapitaal en producten inzichtelijk maakte, kwam hij er achter dat dat helemaal niet zo hoog was. Wat bleek: hij had altijd op omzet gestuurd, niet op marge, waardoor ook in de goede jaren de winstgevendheid onvoldoende was. Hij had dat veel eerder moeten veranderen, maar de realiteit is dat er voor zo'n wending een gevoel van urgentie moet zijn. Die urgentie dient zich wellicht aan, er zijn signalen dat de economie kantelt. Je moet het dak repareren nu de zon nog schijnt.'

De Kluyver: 'Het grootste misverstand van ondernemers is dat groei ook per definitie winststijging betekent. Groei is natuurlijk gezond, want meer omzet geeft meer potentieel voor investeringen en meer financiële ruimte, het creëert ondernemingswaarde en het is goed voor de ontwikkeling van medewerkers. Maar belangrijker is de kwaliteit van die omzetgroei. Veel ondernemers maken calcula-

ties die ze vaak toch niet waar kunnen maken. Ze ramen niet in dat personeel duurder wordt of dat een machine niet presteert volgens kwalificaties, waardoor de economische levensduur beperkt is. De onderhandelingskracht van het midden- en kleinbedrijf bij grote bedrijven die ze als leverancier bedienen is vaak ook niet sterk, waardoor leveringsvoorwaarden 'onevenwichtig' zijn.'

Akkermans: 'Ik vind dat te veel mkb'ers gebrekkig inzicht hebben in waar ze hun geld verdienen. In een goede economie komt de vraag op de ondernemer af. Veel ondernemers nemen opdrachten gewoon aan om achteraf pas te weten of ze er winst mee hebben gemaakt. Juist in deze hoogconjunctuur is het zaak om selectief te zijn: analyseer dus waaraan je je geld verdient. Dat geeft je focus: in welke landen, op welke marktsegmenten, met welke diensten moet je actief zijn? Waar zit jouw sweet spot? Die vraag kunnen veel ondernemers niet beantwoorden, omdat ze zich te veel met de waan van de dag en de drukte van nu bezighouden.'

Is de gemiddelde ondernemer wel voldoende financieel onderlegd om dat soort analyses te maken?

De Kluyver: 'Ja en nee. Wel wat betreft het 'onderbuikgevoel', maar dat is echter niet voldoende. Het begint al met het kennen van de echte kostprijs. Als je die weet, dan kun je (na-)calculeren. Om dat goed te kunnen doen, heb je zuivere registraties van tijdbesteding en verbruik nodig, wat natuurlijk een investering in automatisering vergt. Veel ondernemers doen dat nog teveel op gevoel. Ik vroeg pas aan een installateur naar zijn uurtarieven, die ik laag vond. De ondernemer noemde een gemiddeld jaarsalaris en deelde dat door 1.800 declarabele uren. Maar 1.800 uur, dat moet in realiteit wellicht 1.500 uur zijn - op zijn hoogst. Want op een project werkt een gemiddelde monteur misschien maar 5,5 uur in plaats van acht. Want er zijn files, de bouwplaats is moeilijk toegankelijk, de lift op de bouwplaats is maar voor vijf mensen geschikt en wordt elke dag door vijftig man gebruikt, waardoor iedereen een kwartier staat te wachten. Dat soort



‘Echte ondernemers hoef je niet te motiveren, die gaan direct aan de slag om het aantal rode vakjes terug te dringen’

Cornee de Kluyver (42) is partner bij Kruger. De Kluyver studeerde Bedrijfskunde en Financieel Recht in Rotterdam en heeft een loopbaan als zelfstandig adviseur en directeur van een middelgrote onderneming achter de rug. Als adviseur staat hij ondernemers bij in kwesties als het vergroten van het rendement, het verkrijgen van financiering, een strategische heroriëntatie of een fusie of overname. Naast zijn rol als partner heeft De Kluyver ook een aantal vaste adviseurschappen bij uiteenlopende ondernemingen en organisaties.

inzichten krijg je pas als je op de bouwplaats loopt en registratie van werkzaamheden adequaat zijn. Zo’n ondernemer is natuurlijk ervaren, die gewoon geld kan verdienen, maar als hij zijn kostprijs baseert op 1.800 uur productief, dan gaat ‘ie onder de streep vanzelf nat.’

Oude Weernink: ‘En dit is alleen nog een teller-noemerdiscussie. Dat ondernemers minder inzicht hebben, komt ook doordat het vak van accountant is geërodeerd. Kritische accountants die op de kosten letten, zijn er te weinig. Accountants vragen of de voorraad tegen de juiste kostprijs gewaar-

deerd is, maar niet waarom de voorraad zo hoog is.’

Akkermans: ‘Mkb-ondernemers moeten dat dus zelf doen. Veel ondernemingen, die niet groot genoeg zijn om een goede cfo aan te stellen, hebben wel behoefte aan gedegen analyses. Maar tussen wat een boekhouder kan en wat een professionele cfo doet, zit een groot gat. Daar hebben veel ondernemers mee te maken. Het aan je verbinden van een goede (financieel) adviseur kan dit gat vullen en helpt de ondernemer bij het maken van onderbouwde strategische keuzes.’

Hoe helpen jullie ondernemers hun rendement te verbeteren?

Akkermans: ‘Alles begint met inzicht. Daarna moet de ondernemer een focus kiezen en tot actie overgaan. Daarnaast is het van belang dat je een stok achter de deur hebt om deze acties uit te voeren en op het resultaat van de acties te reflecteren. Dit maakt onderdeel uit van de planning- en controle-cyclus - het ondersteunen van ondernemers hierin hoort bij onze rol. Maar als puntje bij paaltje komt begint het allemaal met de juiste focus in de organisatie.’

De Kluyver: ‘Door de ondernemer te confronteren met een analyse van welke activiteiten, klanten en producten wel of niet winstgevend zijn. Dat is vaak wel echt graven in de cijfers, gekoppeld aan interviews met betrokkenen. Doe je dat, dan krijg je een prachtig overzicht van resultaten per activiteit, gevuld met groene en rode balkjes: winstgevend en verlieslatend. Zo’n overzicht is vaak genoeg voor een ondernemer. Want echte ondernemers hoef je niet te motiveren, die gaan met dat overzicht direct aan de slag om het aantal rode vakjes terug te dringen. Doelstelling is uiteraard om verlieslatende omzet te saneren door verbetering of beëindiging en het aandeel winstgevende omzet verder te vergroten.’

Ondernemers moeten dus alert zijn op hun rendement. Waar is het meeste potentieel te vinden?

Akkermans: ‘De kans zit in het benutten van managementinformatie, een dashboard van de gezondheid van de onderneming. Als we bijvoorbeeld kijken naar de machineproductie - een volatiele markt - dan is daar voor- en nacalculatie nodig, een onderscheid tussen de machine-uren en de manuren. Dat soort gedetailleerde managementinformatie is in mijn ervaring een schaars goed - en dus een kans.’

Oude Weernink: ‘Ik denk dat de grootste kans ligt in het exact weten wat je bedrijf toevoegt in de waardeketen. Want continuïteit is in veel markten niet vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld in de handel zijn veel bedrijven een tussenschakel geworden, die wordt weggedrukt door schaalvergroting. In de hightechsector is diezelfde vraag daarom altijd van belang: hoe onderschei-

dend kan ik blijven? Door die vraag te stellen, heb ik bedrijven zich zien omvormen. Een ondernemer zag zichzelf aanvankelijk als dozenschuiver, maar bedacht een toegevoegde waardeconcept met service. Ze hebben nu een veel sterkere verkooppositie in de markt die waarde toevoegt. Zo kun ze hun positie veiligstellen en verstevigen. Vaak is het toch de waan van de dag die regeert, waardoor men daar niet mee bezig is.'

Is de aanleiding van jullie komt altijd dat er iets misgaat in een onderneming?

Akkermans: 'Een dreigend liquiditeitstekort, een disruptie die aanstaande is, een managementprobleem. Zonder actuele urgentie komen wij zelden binnen. Om een preventieve gezondheidscheck te doen? Het gebeurt, maar is zeldzaam.'

De Kluyver: 'Het is net als de reden dat je zelf naar de dokter gaat. Dat doen de meesten niet zo snel. Alleen als de ondernemer en/of financieel verantwoordelijke zich al een tijdje niet zo lekker voelt over het bedrijf, de omzet onder druk staat, de liquiditeitspositie krap wordt, de financier geen extra liquiditeit beschikbaar stelt. In negen van de tien gevallen wordt er financiële pijn gevoeld.'

Oude Weernink: 'Juist nu zouden ondernemers wakker moeten liggen over de toekomst. De economie zwakt af, dus je kunt maar beter voorbereid zijn. Haal nu mensen binnen die jou opbouwende kritiek kunnen geven. Analyseer het en leg een buffer aan. Ga nu geen kritieke financiering aan. Zorg voor voldoende liquiditeit.'

Er zijn tal van economen die voorspellen dat we aan de vooravond van weer een economische crisis staan. Hoe kunnen ondernemers anticiperen op de volgende crisis?

Akkermans: 'Door te leren van de vorige. Net voor de neergang in 2008 heb ik zoveel bedrijven gezien die allemaal mensen hadden aangenomen die ze vervolgens massaal moesten ontslaan. Die bedrijven hebben hun personeelsbestand geflexibiliseerd, maar veel lijken nu weer te kiezen voor meer vaste contracten. Als je dat blijft doen, loop je continu achter de feiten aan. Daarnaast is het ondernemers aan te raden het vermogen in de onderneming te laten, zonder buffer heb je namelijk geen



'Tussen wat een boekhouder kan en wat een professionele chief financial officer doet, zit een groot gat'

Joost Akkermans (34) leidt het restructuringteam bij Van Oers Organisatieadvies, dat naast restructuring/rendementsverbetering met een team van 15 specialisten actief op het gebied van IT, cybersecurity, HRM, strategievorming en financieringsvraagstukken. Tot maart dit jaar werkte Akkermans bij ABN AMRO, waar hij zich in verschillende rollen met corporate restructuring heeft beziggehouden. In zijn laatste rol was Akkermans medeverantwoordelijk voor de grootzakelijke relaties met een verhoogd kredietrisico, voornamelijk in de industriële sector en in de gezondheidsbranche. Akkermans studeerde Internationale Bedrijfskunde aan de Universiteit van Tilburg.

vermogen om te kunnen handelen wanneer het nodig is, geen reorganisatiemogelijkheden.'

De Kluyver: 'Volgens onderzoek grijpen ondernemingen gemiddeld bijna anderhalf jaar te laat in als de omstandigheden veranderen. Je moet dus signalen van verandering vroegtijdig signaleren en vertalen naar de gevolgen hiervan voor je eigen onderneming. Prognosticeer eens een, twee jaar vooruit, begrijp goed wat vandaag bepalend is voor de groei en de

winst. Als je voldoende bewust bent van die 'drivers' kan je ook tijdig en adequaat anticiperen op verandering van omstandigheden.'

Oude Weernink: 'Leer van een groot industrieconcern uit het zuiden van het land. In de vorige crisis hebben zij niet hun personeel ontslagen. Hun mensen hadden veel knowhow en dit bedrijf wist dat die niet terug zouden komen als de markt weer aan zou trekken. Ze hebben hun mensen in een gedeelde flexpool ge-

plaatst. In Twente zit ik in het bestuur van Industriële Kring Twente. In Twente is heel veel technische *knowhow* bij personeel in technologisch innovatieve bedrijven beschikbaar. Ik zie veel mogelijkheden om iets dergelijks te doen als de markt onverhoopt inzakt. Overigens is er nu nog een tekort aan technisch personeel.'

Jullie kijken bij veel mkb-bedrijven binnen om te kijken wat verbeterd kan worden. Wat zijn de meest hardnekkige situaties die jullie aantreffen?

De Kluyver: 'Het meest frustrerende is als de problematiek zo diep zit, dat bestuurders niet meer gezamenlijk achter hetzelfde doel kunnen staan, als de emotie en de verwijdering te groot zijn. Daar kan zo'n bedrijf gewoon kapot aan gaan. De ondernemer is misschien de belangrijkste schakel in de machine, maar zeker als het niet loopt zoals het moet lopen, moeten we in staat zijn de ingewikkelde gesprekken te hebben. Lukt dat niet, dan moet je altijd bereid zijn je opdracht terug te geven.'

Oude Weernink: 'Te vaak is de cultuur van een onderneming vastgebakken. Financiële problemen zijn veelal een gevolg van cultuurproblemen. Dat is ook een valkuil in overnamesituaties. Want als buitenstaander kun je natuurlijk in een dataroom grasduinen, maar ik leer altijd het meest van het rondlopen in de onderneming zelf. Als mijn opdracht het toelaat, interview ik ook het tweede echelon. Als de onderneming een cultuurprobleem heeft, dan komt dat altijd in die gesprekken boven drijven. Wat ook lastig kan zijn, is onenigheid over de kwaliteit van de ondernemer of het management. Als adviseur moet je in zo'n situatie eerlijk jouw mening geven. Ook als die ondernemer je opdrachtgever is. Het komt wel eens voor dat als je het bedrijf vooruit wil helpen, dat de ondernemer uit zijn stoel moet. Dat zijn de moeilijke gesprekken.'

Akkermans: 'Niet elke dga is in staat een cultuur te creëren die voor iedereen vruchtbaar is. Idealiter heeft hij mensen om zich heen die hem kunnen tegenspreken. Hoe beter een dga zichzelf kent, des te beter de mensen die hij om zichzelf heen verzamelt.'

Naast alle financiële analyses, spreadsheets en Excellijstjes zijn jul-



'Gaat het minder met de economie, dan nemen veel ondernemers ineens wel de tijd om een businessplan op te stellen'

André Oude Weernink (57) is partner en medeoprichter van InCorpe in Hengelo. Hij houdt zich als adviseur bezig met bedrijfsanalyse en rendementsverbetering, bedrijfswaardering, bedrijfsopvolging, overnamebegeleiding en financiering. Eerder was hij 35 jaar werkzaam bij KPMG, waar hij tussen 1998 en 2017 partner was. Naast zijn functie bij InCorpe heeft Oude Weernink meerdere rollen als toezichthouder.

lie eigenlijk een businesscoach die de ondernemer een spiegel voorhoudt.

Oude Weernink: 'In veel situaties wel. Driekwart van wat we doen, is procesbegeleiding. Bij onze analyses gaan strategie, personeel, finance, alles over tafel. Daarbij leggen wij de vinger op de zere plek. Hoe? In de kern helpen wij de ondernemer de juiste vraag stellen. Dan zegt de eigenaar dat de verkoopafdeling niet rendeert. In de vervolgesprekken blijkt dat de verkoopmanager en de eigenaar niet op een

lijn zitten. Een paar stappen verder in het proces ontdekken we dat het probleem eigenlijk daarin zit en niet aangepakt wordt. De ondernemer weet best waar problemen en uitdagingen zitten, maar hij heeft een zetje nodig om de consequenties onder ogen te zien.'

De Kluyver: 'Inderdaad. Veel oplossingen die wij bedenken zijn ook wel eerder door de ondernemer bedacht, maar om diverse redenen niet uitgevoerd. Wij helpen een beslissing afdwingen.'