

'Je stelt als interimmer de vragen die té lang niet meer gesteld zijn'
Voor bedrijven in zwaar weer is een ander soort leiderschap nodig.

*Mark Kuperus heeft al heel wat lastige herstructureringsklussen met succes geklaard.
Hij wordt telkens als interim CFO, CRO of zelfs interim CEO gevraagd.*

Kuperus loopt dan altijd drie fases door:

1. De continuïteit op korte termijn waarborgen
2. Analysefase: herstructureringsplan maken en perspectief bieden
3. Implementatiefase: de continuïteit en veranderingen op lange termijn borgen

(1) Tijd en rust kopen

De eerste fase is eigenlijk tijd en rust kopen, zorgen voor tijd en liquiditeit. "Dan ga ik als eerste in overleg met de geldverstrekkers, vraag om betere betalingsregelingen bij de leveranciers en zorg voor een beter debiteurenbeheer; de 80-20 regel doet vaak wonderen bij de cash collection. Ik stuur dan echt op cash, want de rekeningen en de salarissen moeten wel betaald blijven worden. Met een beter werkkapitaalmanagement zijn veel quick wins in de liquiditeit te behalen en daarmee koop je tijd om een gedegen herstructureringsplan op te stellen."

Kuperus houdt altijd vanaf het begin contact met alle stakeholders: klanten, leveranciers, medewerkers, de OR, aandeelhouders en ook de banken. "Ik zorg ervoor dat ik mensgericht en benaderbaar ben, maar ik ben ook duidelijk. Regelmatig overleg met de banken is heel belangrijk. Die moet je steeds dichtbij je houden en meenemen in de dingen die je doet, maar ook de dingen die niet goed lukken deel ik met de banken, want dan krijgen ze vertrouwen in wat je zegt en brengt."

(2) Perspectief bieden

In de tweede fase gaat Kuperus aan de slag met het maken van een herstructureringsplan. "Het hele bedrijf doorlichten, analyseren waar het geld écht wordt verdiend en waar de cash weglekt. Die cash drain moet stoppen, want de winstgevendheid moet worden teruggebracht. En natuurlijk een nieuwe stip op de horizon zetten, nieuw perspectief schetsen, want positiviteit en focus zijn héél belangrijk."

Hij probeert terug te gaan naar de basis van het bedrijf en de vragen te stellen die al véél te lang niet meer gesteld zijn. "Waarom doen we dit en waarom dat en wat levert dat eigenlijk op? Dan kom ik vaak veel 'winstlekken' tegen. Daar probeer ik dan vanaf te komen, want het bedrijf moet eerst weer gezond worden. De basis weer op orde brengen betekent ook strategische keuzes maken zoals bedrijfsonderdelen verkopen, verlieslatende onderdelen stoppen en kijken waar concurrentievoordelen te behalen zijn. We gaan dus op zoek naar het 'competitive advantage' van het bedrijf, wat maakt dit bedrijf beter dan de concurrentie? En daar dan de focus op leggen. Ik zeg altijd focus, focus, focus! En natuurlijk de kosten in lijn brengen met de omzet."

Maar Mark Kuperus kijkt niet álleen naar de kosten. “Nee, onze herstructurering gaat veel verder dan simpelweg de tering naar de nering zetten. Kosten is één, maar we gaan veel dieper, we kijken ook naar de primaire processen, die vaak simpeler en met meer efficiency georganiseerd kunnen worden. Dan herdefiniëren we de bedrijfsprocessen, de logistiek en kijken ook naar de IT. Ook een klantanalyse hoort hierbij met een overzicht van het rendement per klant. De grootste klanten zijn niet altijd de meest winstgevende afnemers. Ik prefereer marge management boven het jagen op omzet. We lichten in deze fase dus het gehele bedrijf door om tot een rendementsverbetering te komen door het reduceren van complexiteit (‘keep it simple’).”

(3) Implementatie en draagvlak creëren

De derde fase is de implementatiefase die start met de geherdefinieerde strategie en een nieuw financieel meerjarenplan uit het herstructureringsplan. Indien een nieuwe kapitaalinjectie nodig is, is dit ook de basis voor een Informatie Memorandum. “Het aan boord krijgen van nieuwe investeerders gaat ook vaak niet zonder slag of stoot. Voorwaarde is meestal eerst een gezonde balans. Dan is er vaak ook nog een schuldenreductie nodig. De bereidwilligheid van de banken hiertoe is afhankelijk van hun positie qua zekerheden. Door nieuwe wetgeving (WFOA) is het tegenwoordig wel gemakkelijker om met de crediteuren tot een crediteurenakkoord te komen.”

Om draagvlak binnen de onderneming te krijgen, zoekt hij ook altijd mensen op in het bedrijf die invloed hebben. “Ik zoek altijd naar mensen zoals Benno Baksteen van de KLM; als die mensen iets vinden, dan vindt 80% van het bedrijf dat. Types dus die anderen in het bedrijf beïnvloeden en waar personeelsleden naar luisteren en waar ze zich achter scharen. Als je met die mensen een goede relatie weet op te bouwen, kun je de noodzakelijke veranderingen véél simpeler doorvoeren.”

De derde fase is ook de fase waarin Kuperus zichzelf overbodig maakt. “Ja, ook na mijn vertrek moet de boel goed blijven draaien. Ik kan het wel goed op de rails krijgen, maar na mij moeten anderen het werk wel voortzetten. In fase drie gaat het immers om de continuïteit op de lange termijn, de verandering moet dus geborgd zijn.”

Als de boel weer draait is het voor ‘bedrijvendokter’ Mark Kuperus tijd uit te zien naar een volgende klus. Zijn BV heet niet voor niets De Heelmeesters. “Ja, ik krijg juist energie wanneer het bij een bedrijf niet goed loopt en het schip gekeerd moet worden. Daar wil ik dan wat aan doen, ik wil het schip weer op koers krijgen terwijl anderen van boord springen. Dan ben ik op mijn best, maar als dat is gelukt, is het voor mij weer tijd om wat anders te gaan doen.”