

# In gesprek met Mark Kuperus over herstructurering: "IT is vaak de oorzaak van financiële problemen, niet het gevolg."

26 januari 2026

Door Roger Wegh en Mark Dumay

Veel bedrijven zien IT als ondersteunend. Mark Kuperus, interim Chief Restructuring Officer met ruim tien jaar ervaring in herstructurering, ziet het anders. In gesprek met adaptiQ spreekt Mark over de cruciale rol van IT bij herstructurering en hoe tech leaders hun positie aan tafel kunnen opeisen.



Mark Kuperus is interim Chief Restructuring Officer en Chief Financial Officer met meer dan tien jaar ervaring in herstructurering. Mark staat bekend om zijn directe, kritische blik. "Ik ben irritant kritisch," geeft hij toe. "Maar dat is precies wat je nodig hebt in herstructurering."

**AdaptiQ:** Mark, welke rol speelt IT bij herstructurering en krijgt het de aandacht die het verdient?

**Mark:** Veel directies zien IT alleen als ondersteunend: hoe maken we processen efficiënter, hoe besparen we kosten. Maar wat ik regelmatig zie, is dat IT eigenlijk de oorzaak van de herstructurering is. Ik zie bedrijven in zwaar weer komen, omdat slechte IT leidt tot onvoldoende en/of verkeerde stuurinformatie en daarmee dreigt het letterlijk het bedrijf om zeep te helpen.

Neem de informatievoorziening: veel bedrijven weten niet wat hun winstgevendheid per klant is, welke producten het meeste geld opleveren en waar de cash weglegt. Ze sturen niet op cash. Ze sturen niet op marges, maar alleen op omzet. En dan maken ze fundamenteel verkeerde strategische keuzes. Ze blijven aan een verliesgevende klant leveren omdat het de grootste klant is, terwijl ze er hartstikke veel geld op verliezen.

---

66 *Falende IT is vaak de oorzaak van herstructurering. Eén van de gevolgen van slechte IT is verkeerde stuurinformatie. Dit leidt tot onjuiste keuzes, waardoor bedrijven geld verliezen zonder het te weten.*

---

IT kan op twee plekken cruciaal zijn. Ten eerste in de primaire processen: daar haal je echte concurrentievoordelen. Automatisering van magazijnen, optimalisatie van productie, vernieuwde besturingssystemen. Daar win of verlies je. Maar even belangrijk: goede informatievoorziening. Je boekhouding moet de juiste structuur hebben, gericht op

producten, klanten, assets. Niet alleen gericht op de kostensoorten. Alleen dan kun je zinvolle stuurinformatie uit je systeem halen.

---

**AdaptiQ:** Wat zijn de meest voorkomende IT-gerelateerde valkuilen die je ziet?

**Mark:** De eerste valkuil zoals al aangegeven is dat men vaak alleen naar de ondersteunende processen kijkt. Je richt je op efficiëntie van de financiële afdeling, betere transactieverwerking, sneller rapporteren. Maar je mist waar je echt het geld verdient: in de primaire processen. De tweede valkuil is dat IT op een eiland zit. Een CIO die niet aan tafel zit bij strategische beslissingen, die niet met de COO praat over de primaire processen en die niet met de CFO werkt aan de informatiestructuur. Dat gaat nooit goed. IT is niet de verantwoordelijkheid van één persoon; het raakt immers alles. En daar ligt eigenlijk het kernprobleem: IT-transformatie gebeurt vaak zonder dat processen, mensen en de organisatie meegroeien. Dat is dodelijk. Je kunt het mooiste systeem hebben, maar als je mensen en processen niet meegenomen hebt, werkt het niet.

---

**AdaptiQ:** Hoe evalueer je als interim een IT-omgeving? Wat bekijk je eerst?

**Mark:** Ik ben in de basis een CFO/CRO. Ik ben geen expert op IT-gebied. Dus ik haal iemand erbij die ik vertrouw en die weet hoe je dit goed doet. Dat is belangrijk: je kiest iemand die je kent en vertrouwt, die je aanspreekt, en met wie je goed kan samenwerken. People's business, zeg ik altijd. Wat die specialist moet doen: het complete IT-landschap inventariseren. Niet alleen de ondersteunende systemen, maar juist ook de automatiseringsgraad van de primaire processen. En dan, dit is cruciaal, prioriteren. Je zegt niet "alles moet nu". Je zegt: "Dit moet eerst, dan dat. Over drie jaar ziet het er zo uit." Niet in IT-jargon, maar in een taal die iedereen begrijpt. Wat is de stip op de horizon en waar willen we over drie jaar staan? Wat zijn de tussenstappen in de komende maanden en jaren daar naartoe? Dit wordt vervolgens onderdeel van het herstructureringsplan.

---

**AdaptiQ:** Hoe overtuig je stakeholders voor de benodigde IT-modernisering? Hoe stel je prioriteiten?

**Mark:** Dat hangt helemaal af van het type stakeholder en de situatie van dat moment. Professionele investeerders zien dit onmiddellijk. Die begrijpen dat je niet kunt herstructureren zonder de IT op orde te hebben. Bij familiebedrijven vind ik dit vaak veel moeilijker. Je hebt daar mensen die zeggen: "We hebben het altijd zo gedaan, waarom zouden we veranderen?"

---

66 *Ik verbind mijn lot eraan. Zonder IT-inzicht kan ik geen goed herstructureringsplan maken. Dan moet ik wat anders gaan doen.*

---

En de context bepaalt ook veel. Bereid je je voor op een exit? Dan stuur je op quick wins en opschoning. Zit je in een crisis met nog maar een paar maanden cash? Dan prioriteer je eerst stabilisatie door het stoppen van de cash drain in plaats van transformatie. Heb je een investeerder achter je staan? Dan kun je meestal echt investeren in IT-modernisering. Ik verbind mijn lot eraan. Inzicht in IT is heel belangrijk! Als we geen goed IT-inzicht krijgen, kan ik geen goed herstructureringsplan maken. Dan moet ik misschien wat anders gaan doen. Dat voorkomt later veel discussie.

---

**AdaptiQ:** Welke rol speelt data in de besluitvorming en aanpak?

**Mark:** Data is cruciaal. Zonder goede stuurinformatie kun je geen goede beslissingen nemen. Je moet weten: wat is de echte marge van mijn producten? Wat is de winstgevendheid van mijn klanten? Wat kosten mijn fabrieken? Dat is de managementinformatie waarop je stuurt. Of je nou een logistiek bedrijf bent met tien magazijnen, of een producent met meerdere fabrieken, of SaaS-diensten aanbiedt: je moet weten waar het geld echt verdiend wordt en wat de kosten en kostprijzen zijn.

Maar hier zit een cruciaal punt: "rubbish in, rubbish out". Je kunt het modernste systeem hebben, maar als je niet de juiste data registreert, als je boekhouding niet gedetailleerd genoeg is en alleen gebaseerd is op kostensoorten, als

je processen niet goed zijn, haal je er ook niet de juiste stuurinformatie uit. Je kunt zeggen: “Laten we een dataplatform bouwen.” Maar als de basisregistratie onvoldoende is, helpt dat niet.

---

**AdaptiQ:** Hoe prioriteer je IT tegen andere herstructureringsdoelen? Hoe balanceer je snelheid en risico?

**Mark:** Hier zit een dilemma. De tijd die nodig is voor IT-transformatie is meestal aanzienlijk. Maar herstructurering staat vaak onder enorme tijdsdruk. Als je vlak voor een verkoop zit, doe je misschien niet die grote investering. Je doet een nulmeting, je identificeert quick wins, je laat zien dat je aan een verbeterplan werkt. Dat maakt het bedrijf aantrekkelijker voor een koper. Je geeft dan echter geen miljoenen uit.

Maar soms is IT zo essentieel dat je het toch moet doen. Als je *fulfillment* systeem niet werkt en je verliest daardoor veel omzet, dan moet het wel. Echter, mijn kernboodschap: implementeer nooit in één keer. Een big bang ERP- implementatie kan je bedrijf volledig verwoesten. Ik heb gezien hoe zo'n big bang implementatie de omzet van een bedrijf letterlijk halveerde. Dat kost je de kop.

Daarnaast, doseer je ambities in de tijd. Stap voor stap. Tussentijds resultaten monitoren. Zorg dat je processen meegroeien, dat je mensen meegaan, dat je organisatie zich mee aanpast. Je moet in evenwicht van het ene stabiele niveau naar het andere gaan, zoals klimmen op de Mount Everest: in etappes.

---

**AdaptiQ:** Heb je een voorbeeld waar IT strategisch ingezet werd en het verschil maakte?

**Mark:** Er zijn mooie voorbeelden uit mijn werk. Zoals een logistiek bedrijf waar we volledig geautomatiseerde magazijnen hebben gebouwd: robotisering van processen die eerst nog met vorkheftrucks gebeurde. Maar ook een distributeur waar we het fulfillment systeem hebben gemoderniseerd: “als de primaire processen niet goed werken, dan verlies je de wedstrijd.” Wat deze voorbeelden gemeen hebben: IT was onderdeel van de operationele transformatie, geen los onderdeel. En cruciaal: we deden het in fases. We hebben nooit alles tegelijk ingevoerd. We hebben gekeken: waar kunnen we snel winnen? Waar moeten we voorzichtig zijn en temporiseren?

---

**AdaptiQ:** Wat moet je nu doen in een herstructurering en wat kan uitgesteld worden?

**Mark:** Timing bepaalt alles. In fase één inventariseer je de (IT-)situatie (nulmeting) om te begrijpen welke (IT-)issues bijdragen aan de crisis. Dit is niet optioneel. Wacht met grote investeringen totdat je echt begrijpt wat het probleem is. In fase twee ben je aan het analyseren en prioriteren en maak je het verbeterplan. Hier identificeer je ook eventuele quick wins. Die doe je wel, die laten namelijk zien dat je op weg naar herstel bent. Maar grote transformaties en investeringen? Die pauzeer je misschien nog even, totdat je zeker weet dat je deze crisis hebt overleefd. Dit hangt natuurlijk ook af van de context. Ben je op weg naar een verkoop? Dan stuur je op opschoning van de systemen en data. Heb je nog maar twee maanden cash in huis? Dan moet je natuurlijk niet aan grootschalige IT- implementaties beginnen. In fase drie, de implementatiefase, doe je het stap voor stap, gefaseerd en zorg je voor een goede borging in de organisatie.

---

**AdaptiQ:** Wat zou je een CIO adviseren die voor het eerst een herstructurering meemaakt?

**Mark:** Veel. Laten we het nogmaals per fase beschrijven.

**Fase 1 - Momentopname (nulmeting):** Je moet eerst de huidige situatie begrijpen. Waar liggen de knelpunten? Waar is potentie? Wat draagt falende IT bij aan de crisis? Dit inzicht geeft je de basis (IST-situatie). En nog een advies: wees vanaf het begin open en benaderbaar. Deel niet alleen alle hosanna-verhalen, maar ook wat lastig gaat of wat de risico's zijn en hetgeen (nog) niet goed loopt. Dat wekt vertrouwen.

**Fase 2 - Herstelplan maken en perspectief bieden:** Werk een (meerjarig) verbeterplan uit met duidelijke tussenstappen. Geen IT-jargon, maar taal die iedereen begrijpt. Wat is de stip op de horizon (SOLL-situatie)? Welke quick wins kunnen we snel bereiken? Creëer perspectief. En zorg dat je de juiste mensen in de organisatie hebt om dit uit te voeren. Ik zoek altijd naar iemand met aanzien in de organisatie, die draagvlak in de organisatie heeft en anderen meeneemt.

---

66 *Implementeer gefaseerd. Zorg dat processen meegroeien, dat mensen meegaan, dat je organisatie zich aanpast. Je moet in evenwicht van het ene plateau naar het andere.*

---

**Fase 3 – Implementatie & borging:** Hier vindt de echte transformatie plaats. Dit is waar je veel tijd nodig hebt. Implementeer gefaseerd. De grote waarschuwing: nooit een big bang. Zoals gezegd, een big bang ERP-implementatie kan je bedrijf verwoesten. Zorg dat processen meegroeien, dat mensen meegaan, dat je organisatie zich aanpast en de transformatie in de organisatie uiteindelijk is geborgd.

En nog iets, voor zowel CIO's als CFO's: je mag niet op een eiland zitten. Je moet samenwerken. Echte samenwerking met de CEO/COO over de primaire processen, samenwerking tussen de CFO en CIO inzake de informatiestructuur en de ondersteunende processen.

---

**AdaptiQ:** Wat zouden CIO's anders moeten aanpakken?

**Mark:** Sommige CIO's worden onvoldoende serieus genomen. Ze zitten niet aan tafel voor strategische beslissingen. Ze functioneren als eiland. Mijn advies: claim je plek aan tafel. Je bent niet alleen verantwoordelijk voor IT, je bent partner in operationele transformatie. Je hebt een vergelijkbare verantwoordelijkheid als de CFO of COO.

IT-managers zijn vaak einzelgängers. Ze delegeren te weinig. Ze doen veel zelf. Dat werkt niet in een herstructurering. Je hebt mensen nodig die je werk kunnen uitvoeren, zodat jij strategisch kunt nadenken. Als je niet serieus genomen wordt, moet je dat aankaarten. Eerst met je CEO, in een goed gesprek. Zeg: "Ik heb hier een portefeuille, ik ben functioneel verantwoordelijk, maar dit project raakt alles, alle processen. Dit is een gezamenlijke managementverantwoordelijkheid."

Als dat niet werkt, haal je HR erbij of een vertrouwenspersoon. En als dat nog niet werkt, kun je in het ultieme geval de raad van commissarissen informeren. Niet om je te verdedigen, maar om duidelijk te maken dat dit project meer dan jij alleen nodig heeft. Veel CFO's/CRO's, en ik ben er een, zitten altijd bij de vergaderingen van de raad van commissarissen. CIO's meestal niet. Dat moet veranderen zeker als het om grote (IT) transformaties gaat.

---

**AdaptiQ:** Wat is jouw les uit dit alles?

**Mark:** Simpel: IT is niet ondersteunend. IT is strategisch. En je kunt het niet in je eentje doen. De top van de Mount Everest bereik je ook niet in één dag. Je doet het in etappes, met regelmatige tussenstappen om te acclimatiseren. IT-transformatie tijdens herstructurering is hetzelfde. Doe het stap voor stap. Neem de organisatie mee. Werk samen met anderen die hetzelfde doel dienen. Creëer draagvlak en zorg voor voldoende borging in de organisatie. En zorg dat je strategisch gezien steeds weet waar je naartoe gaat.

---

Mark Kuperus' boodschap is duidelijk: IT is geen sluitpost, maar een strategisch middel. Voor CIO's betekent dit: claim je plek aan tafel, werk samen met andere directieleden, en transformeer gefaseerd, niet in één keer. Voor interimmanagers en herstructureringsleiders: negeer IT niet. Het is regelmatig waar het échte probleem ligt.