



Crisis: voorkomen is beter dan genezen

Bedrijfs crises zijn normaal in functionerende markten. Een pandemie kan de situatie natuurlijk wel plotseling flink op de spits drijven. Uiteindelijk is het echter slechts een versneller van een normale markteconomie. Gezonde bedrijven met goed trackrecord kunnen de situatie overbruggen. Maar bedrijven of markten waar al twijfel over bestond bevinden zich al snel in zwaar weer. Dit geldt vooral voor middelgrote bedrijven, waar niemand "to big to fail" is. De mogelijke oorzaken zijn divers, onder andere: een gebrek aan aanpassingsvermogen, een gebrek aan middelen voor de noodzakelijke groei, managementproblemen, ruzies tussen de eigenaren .

Ook bij een bedrijfs crisis geldt het adagium: voorkomen is beter dan genezen. Om die reden een artikel over het herkennen van een crisis en de taken en verantwoordelijkheden om de crisis beheersbaar te maken of, nog beter, te voorkomen.

Anatomie van een crisis

Acute bedrijfs crises hebben meestal een lange geschiedenis. Achteraf signaleren we vaak dat het begon met het niet tijdig signaleren van verandering, die leidt tot stagnatie in de verkopen (volume daling, prijsdaling of beide), stagnatie bij de inkoop (beschikbaarheid, leverproblemen, inkooprijzen e.d.), of knelpunten op de arbeidsmarkt (hebben we wel de mensen om het te doen). Op de vraag hoe dit komt wordt vaak genoemd: interne meningsverschillen (bijvoorbeeld tussen de eigenaren of binnen het management). Bij doorvragen komen we ook vaak tot de conclusie dat de strategische focus niet meer de juiste was. Hoe het ook zij, stagnerende verkopen of oplopende kosten leiden vroeger of later tot liquiditeitsproblemen of zelfs tot de dreiging van een faillissement. Daarbij geldt dat de

mogelijkheden om de crisis het hoofd te bieden omgekeerd evenredig samenhangt met de mogelijkheden om bij te sturen. Als een bedrijfs crisis eenmaal verandert in een liquiditeits crisis en er geen snelle en alomvattende tegenmaatregelen zijn of kunnen worden genomen, verliest de ondernemer vaak de grip op het proces.



Taken van de controller bij crisisbeheersing

Omgaan met een diepe crisis houdt verband met een fundamentele herstructurering. Uiteindelijk wordt zakelijk huiswerk dat is verwaarloosd, goedge maakt. Belangrijke werkstappen zijn

- het maken van een gedetailleerde analyse van de situatie,
- de bijstelling in (en vermoedelijk ook herziening van) de bedrijfsstrategie,
- de formulering van specifieke maatregelen voor crisisbeheersing en
- de uitvoering van een geïntegreerd herstelplan.

In deze stappen is de inbreng van de controller essentieel. Niet alleen om, op hoog tempo, het management en de ondernemer van de juiste analyses en informatie te voorzien, maar ook door kritisch de uitgangspunten te bevragen en heilige huisjes ter discussie durven te stellen.



Tenslotte is het de taak van de controller om in deze situatie de bovenop het herstelproject te zitten en kritisch de voortgang te volgen en daarover te rapporteren. Natuurlijk ook aan de stakeholders.



Analyses kunnen divers zijn. Het gaat dan om het vinden van het lek, o.a. door: (activity based) kostprijsanalyses voor zowel producten als klanten, portfolioanalyses, make or buy analyses, in-/ outsourcing. Maar ook om impactanalyses wat zijn de effecten van scenario's en acties op de liquiditeit, het resultaat, de balans en de bancaire ratio's.

Verantwoordelijkheden van de controller om crises te voorkomen

Ook bij het vermijden en voorkomen van crises is een brede bedrijfsfocus vereist. Een onpartijdige beoordeling van het vorige bedrijfsmodel staat hierbij centraal. Dit begint met het denken in termen van het bedrijfsconcept, het bedrijfsmodel en de onderliggende strategische uitgangspunten. Helaas zien we in de praktijk dat een kritische dialoog tussen controller en ondernemer of management deze brede en systematische invalshoek mist.

Hygiëne factoren

Analyses en actieplannen zijn essentieel. Naast deze harde factoren blijkt toch ook steeds weer dat transparantie en cultuur duidelijke hygiënefactoren zijn bij het vermijden of beheersen van bedrijfscrisis. Transparantie is de sleutel om medewerkers mee te laten werken aan, en

denken over de oplossing. Vaak is de eerste neiging echter in klein comité de oplossing te zoeken en maatregelen voor te bereiden. Gebrek aan transparantie leidt echter vaak tot achterdocht en weerstand. Communicatie dus, met medewerkers en alle andere stakeholders! Wat betreft cultuur gaat het vooral om de mate waarin binnen de organisatie wordt samengewerkt. Interdisciplinaire samenwerking, openheid / bereidheid tot verandering en discipline bij het uitvoeren van het herstelplan zijn relevante eigenschappen van de bedrijfscultuur. Een acute crisis laat meestal geen ruimte om de cultuur aan te passen. Wel is dit het moment om de eerste stappen te zetten. Het is deel van het herstelplan..



Ondersteuning nodig?

Nu de economische tegenwind aanwakkert hopen wij u met dit artikel een aantal handvaten te hebben gegeven om uw ook uw organisatie door de storm te loodsen. Heeft u hulp nodig? Wij helpen u graag. Neem gerust contact met ons op.

© November 2020 Brisc B.V.