

De organisatie-adviseur

MR. H.J.TH. ROTTINGHUIS*

De organisatie-adviseur die wordt ingeschakeld bij een onderneming in financiële problemen, staat voor een ondankbare taak. Veelal is er al een jarenlang proces van steeds verder afglijden voorafgegaan en is de onderneming al te ver heen om nog te worden gered. Bovendien is het vertrouwen van de buitenwereld – leveranciers, financiers, afnemers, vakbonden e.d. – verdwenen en tracht elke partij alleen nog maar zijn eigen belangen zoveel mogelijk veilig te stellen. De situatie is nog uitzichtlozer wanneer ook de staat financieel betrokken is. Eventuele saneringsplannen worden dan nog extra bemoeilijkt doordat er over de te treffen maatregelen een politieke discussie ontbrandt waarbij ook de media zich niet onbetuigd laten. Allerlei argumenten en overwegingen die niets tot de overlevingskansen van de onderneming bijdragen, gaan de boventoon voeren. Voor de organisatie-adviseur is er in dergelijke situaties meestal niet veel eer meer te behalen.

Inleiding

Menig management consultant zal de laatste jaren bij het horen of lezen over de „grote debâcles” gehuiverd hebben bij de gedachte ooit uitgenodigd te worden voor een bijdrage aan de reddingsopdracht van een in ernstige financiële moeilijkheden verkerende onderneming waarbij de staat partij is. Nu komt het niet vaak voor dat consultants dan worden ingeschakeld, maar toch zullen de meesten hardgrondig huiveren.

Deels heeft die huiver te maken met de huidige stand van de inzichten binnen het vak van de management consultancy, deels ook met de specifieke problematiek van reddings- of „turnaround”-operaties; in deze bijzondere gevallen speelt echter het feit dat de staat betrokken is bij de problematiek ook een rol. Daarmee wordt het vraagstuk waarvoor de management consultant dan staat, zo complex, dat eigenlijk op voorhand al vrijwel vaststaat dat daaruit nooit een veranderingsproces op gang kan komen dat op termijn een blijvend gezonde onderneming oplevert. Deze nogal pessimistische prognose zal hierna worden uitgewerkt aan de hand van de drie genoemde aspecten:

1. ontwikkelingen in de management consultancy;
2. specifieke problematiek van „turnaround”-operaties;
3. complicaties als de staat partij is.

Ontwikkelingen in de management consultancy.

De tijd is voorbij dat de management consultant een onderneming binnentrok om onafhankelijk en in geheimzinnig stilzwijgen gehuld waarnemingen te doen, stukken te lezen, desk- en veldresearch te doen, om vervolgens een rapport te laten neerploffen – zo niet ontploffen – bij de Raad van Bestuur/directie, Raad van Commissarissen en/of ondernemingsraad en zich ten slotte in wijsheid terug te trekken. De praktijk wijst uit dat van de implementatie van op zulke wijze tot stand gebrachte adviezen gewoonlijk weinig terecht komt. De kosten/batenverhouding van zo'n aanpak is ronduit ongunstig, behalve in die gevallen waar een op zich wel krachtig top-management zijn plannen eigenlijk al heeft klaar liggen en het rapport van de management consultant slechts nodig heeft als breekijzer, excuus of startschot voor de gewenste verandering of inkrimping.

In die gevallen echter – en we praten hier over verreweg de meeste probleemgevallen – waar de goede probleemanalyse nog

ontbreekt, waar geen eenduidige of voor de hand liggende en voor iedereen aanvaardbare oplossingen (meer) aanwezig zijn, komt het erop aan top-, middle en meestal ook lager management te helpen zicht te krijgen op de problematiek, hen te steunen en te sturen bij het vinden van oplossingen, hen te verzoenen met pijnlijke keuzen en hen „op scherp te zetten” voor het implementatieproces. Voor dat proces is bij hen immers meestal een vrij lange adem vereist en een onwankelbare overtuiging dat de gekozen veranderingen de gewenste veranderingen zijn, een grote mate van onverzettelijkheid bij de doorvoering daarvan en van inventiviteit bij het oplossen van implementatieproblemen. Het is een illusie gebleken te veronderstellen dat met een „veni, vidi, vici”-aanpak *blijvende* verandering kan worden bewerkstelligd in een onderneming die gewoonlijk een jarenlang proces van scheefgroei heeft doorgemaakt. Dit geldt voor een nieuwe topmanager en dus – a fortiori – voor een buitenstaander als een management consultant, hoe briljant zijn analyses, hoe gekund zijn oplossingen en hoe fijn besnaard zijn gevoel voor verhoudingen ook moge zijn. De reden daarvoor is eenvoudig: er bestaat gewoonlijk meer dan één goede oplossing voor management-vraagstukken, maar slechts die oplossing die gedragen wordt door de organisatie zal blijvend resultaat brengen.

Het bovenstaande brengt met zich mee dat de management consultant die betrokken is bij het opzetten en uitwerken van een veranderings/verbeteringsproces in een in problemen verkerende onderneming, niet eerder naar eer en geweten kan vaststellen een adequate bijdrage aan de blijvende gezondheid van de onderneming te hebben geleverd, dan nadat hij er zich van vergewist heeft dat de overtuiging dat het „zó en niet anders” zal moeten, voldoende diep in de organisatie is doorgedrongen. Die „ene juiste weg” bereikt hij nooit alleen; dat is altijd een proces van samspraak met de organisatie, waarbij hij hoogstens in het ene geval wat meer aan het woord is dan in het andere. Dit is dus de „ideale aanpak”, waarbij men, zoals zich laat denken, niet over één nacht ijs kan gaan.

In „turnaround”-operaties is er meestal nauwelijks tijd meer voor het scheppen van zulke goede uitgangsvoorwaarden binnen de organisatie voor het saneringsproces. Externe factoren – le-

* De auteur is verbonden aan het organisatie-adviesbureau Boer & Croon B.V. te Amsterdam.

veranciers, financiers, vakbonden – dicteren het tempo waarmee de operatie moet worden uitgevoerd. Soms is het daardoor onvermijdelijk een paar harde klappen al in een eerste stadium uit te delen, nog voordat de organisatie goed weet waar dat allemaal toe dient, laat staan het vertrouwen heeft dat de onderneming langs een bepaalde, zeer zorgvuldig gekozen route weer op weg is naar gezondheid. Geschokt vertrouwen, onzekerheid en soms zelfs regelrechte paniek zijn daarvan het gevolg en niet alleen zijn dat, zoals bekend, „slechte raadgevers”; zij blokkeren effectief de mobilisatie van het noodzakelijke vernieuwend en veranderend vermogen in alle geledingen van de organisatie dat een blijvende verbetering tot stand kan brengen. Veel aandacht moet dan ook aan de organisatie zelf geschonken worden om de effecten van zulke onvermijdelijke harde klappen in het begin ongedaan te malken.

Zelfs indien de organisatie het management „het voordeel van de twijfel” gunt ten aanzien van de vereiste veranderingen, is het veranderingsproces nog op drijfzand gebouwd. Een management kan een organisatie niet op eigen kracht werkelijk gezond maken en een management consultant dus al helemaal niet; dat kan alleen een organisatie zelf. Dit zijn een paar belangrijke inzichten die, soms na schade en schande, nu in brede kringen van management en management consultancy opgeld doen.

Specifieke problematiek van „turnaround”-operaties

Een onderneming die in ernstige financiële moeilijkheden verkeert, is al veel te ver heen. Iedere rechtgeaarde management consultant zal een gevoel van frustratie niet kunnen onderdrukken wanneer hij er weer pas bijgehaald wordt als er alleen nog maar „slagerswerk” te doen is.

Ronduit verbijsterend groot is het aantal gevallen waarin de consultant in een eerste stadium, op basis van openbare informatie en met een paar simpele grafiekjes of plaatjes, die eigenlijk iedereen kan maken, het management en vaak ook de bankiers moet „voortoveren” dat het omslagpunt al jaren vóór de „plotseling” crisis lag, en ook op dat moment zichtbaar moet zijn geweest, mits men naar de juiste zaken gekeken had. Meestal is in die tussenliggende jaren een proces van „verloedering van normen” aan het werk geweest, waarbij management en commissarissen door het verleggen van maatstaven – van de aanvankelijk nog vereiste $x\%$ rendement op geïnvesteerd vermogen via „we verdienen onze afschrijvingen nog” tot „tijdelijk is onze bijdrage aan indirecte kosten niet optimaal” – steeds dieper het hoofd in het zand hebben gestoken. En ook bankiers en leveranciers zijn meestal ook al jaren niet goed bij de les geweest.

De crisis waarin de onderneming dan ineens geraakt is, wordt gekenmerkt door de omstandigheid dat de partijen die op één of andere wijze belangen hebben bij de onderneming, het vertrouwen dat die belangen daar in goede handen zijn, hebben opgeschort. Een aantal externe belanghebbenden – leveranciers, financiers, afnemers of vakbonden – begint op zijn hoede te raken; een berichtje lekt uit en plotseling ontstaat een proces dat nauwelijks in de hand te houden is.

Het delicate evenwicht tussen de diverse, nooit parallel lopende belangen, dat kenmerkend is voor iedere onderneming, is ineens – en dan ook meteen ernstig – verstoord. Er ontstaat een „sauve qui peut”-houding en vanaf dat moment is het vrijwel onmogelijk geworden voor de onderneming nog een koers te kiezen die de gezondheid op termijn van de onderneming kan dienen.

Zo moet men er bij voorbeeld bij het uitstippelen en uitvoeren van een reddingsoperatie voortdurend ernstig op beducht zijn dat de financiers die nog meedoen, zich plotseling terug kunnen trekken op het moment dat tijdens het herstelproces hun „strop” tot voor hen aanvaardbare proporties is teruggebracht. Daarbij is dan volstrekt niet relevant dat de onderneming er op dat moment „business-strategisch” al weer een stuk gezonder uitziet. In een minder ernstig geval zal blijken dat de financier kredietlimieten, die vroeger zonder de geringste vraag werden verleend, voortdurend blijft terugschroeven, ook al is de onderneming weer aan het groeien geslagen, zien de cijfers er weer goed uit en is er meer dan ooit een gezonde behoefte aan liquiditeit. Soms geloof je je ogen niet als je er als consultant bij betrok-

ken bent. Eenmaal in de „ziekenboeg” van een bank beland, wordt een herstellende onderneming nog jaren als zeer riskant behandeld en in feite gehinderd en gekortwiekt in haar herstel; doorgaans had dezelfde onderneming toen het echt bergafwaarts ging, nauwelijks problemen met haar kredieten.

Als de „magische grens” van het vertrouwen eenmaal in de verkeerde richting overschreden is, is een onderneming speelbal geworden van de krachten die zij jaren in evenwicht probeerde te houden. Die externe belanghebbenden die zich het sterkst maken in het daaropvolgend reddingsproces, bepalen het lot van de onderneming het sterkst. Zeer vaak zijn dat de bankiers, want zo weinig handig als deze nogal eens zijn in het beoordelen van de strategische gezondheid van een onderneming, dat gebrek compenseren zij meer dan voldoende door de neiging alle zekerheden die er maar te vinden zijn naar zich toe te halen. Daarbij lopen zij ook de gezonde onderneming overigens niet zelden flink voor de voeten. Maar in een „turnaround”-situatie is de weg die onder dergelijke druk moet worden ingeslagen naar een vorm van herstel, bijna per definitie niet de weg die leidt tot werkelijk „business-strategische” gezondheid van de onderneming op lange termijn.

Zonder al te veel overdrijving kan worden gesteld dat ondernemingen in een „turnaround”-situatie zich niet herstellen *dank zij* de externe belanghebbenden; als zij herstellen, doen zij dat *huns ondanks*.

Complicaties als de staat partij is

Een „turnaround”-situatie is al niet bepaald een optimaal uitgangspunt voor een fundamenteel verbeteringsproces, maar als ook de staat daarbij partij is wordt de situatie vrijwel uitzichtloos.

De staat vertegenwoordigt een belang dat onder normale omstandigheden gewoonlijk indirect en op de achtergrond bij een onderneming meespeelt; het maatschappelijk belang. Via subsidie of participatie verschaft dat belang zich een buitenproportionele macht in het krachtenspel, vooral als parlement en pers het strijdtoneel betreden. Blijvende strategische gezondheid van de onderneming is daarbij meestal niet het eerste doel dat politici voor ogen hebben; gewoonlijk weten de politieke beoordelaars ook nauwelijks hoe dat er uit zou moeten zien.

Tegenwoordig worden weliswaar vaker dan voorheen externe deskundigen, „wijze mannen” en zelfs wel eens management consultants ingeschakeld, die in een extreem korte tijd en zonder behoorlijke samenspraak met de in de problemen verkerende onderneming, de haalbaarheid van een of ander plan mogen onderzoeken en enige krasse aanbevelingen moeten doen. Het nut van op die manier tot stand gebrachte rapportage kan niet anders dan zeer gering zijn en de praktijk bewijst dat dan ook. De daaropvolgende besluitvorming van de staat duurt gewoonlijk dan weer een veelvoud van de tijd die de deskundigen voor hun beoordeling kregen, waardoor allerlei zakelijk nog haalbare opties of alternatieven door tijverlies de mist in gaan. Allerlei argumenten en overwegingen die niets met de strategische gezondheid van de onderneming van doen hebben, spelen daarbij bovendien een toonaangevende rol.

Bovendien ontwikkelt zich vaak een ingewikkeld spel, waarbij bankiers hun medewerking aan de „turnaround” koppelen aan het verschuiven van risico's die aanvankelijk nog acceptabel werden geacht, in de richting van de overheid, die daar hetzij grootmoediger hetzij minder ervaren in optreedt.

Een verdere complicatie is dat de zich in een acute crisis bevindende onderneming waarbij de staat betrokken is, vaak voordien al geruime tijd overheidssteun in één of andere vorm „genoten” heeft. Het verslavende effect daarvan, en de verloedering die daarbij hoort, zijn dan ook vaak zo diep in de organisatie genesteld, dat een oppervlakkig onderzoek die zelfs niet eens in volle omvang en consequentie aan het licht kan brengen, laat staan tot het in gang zetten van het geëigende herstelproces kan leiden. Het herstelproces bij zo'n „verslaafde onderneming” is veel moeilijker dan bij andere ondernemingen; in vakkringen wordt het dan ook met een „afkick-proces” vergeleken: uiterst pijnlijk en met benauwend kleine slaagkansen.

Slot

Een balans is optisch te verfraaien en zelfs financieel verantwoord om te bouwen, maar voor het strategisch herstel van een onderneming zijn een aantal zaken nodig die nu eenmaal niet op een balans staan. Het overdreven bezig zijn met de balans, wat kenmerkend is voor veel externe financiers, wordt alleen maar groter indien overheidsfinanciering in het geding komt. Daarbij wordt maar al te vaak vergeten dat een verslechterende balans en resultatenrekening slechts symptomen zijn van een slechte situatie bij een onderneming, en vrijwel nooit de oorzaak daarvan. Financiële operaties kunnen dus ook nooit het strategische probleem in de kern raken en derhalve op zich zelf nooit leiden tot een duurzaam herstel van een onderneming.

Zolang dat feit niet doordringt tot al diegenen die betrokken zijn bij in ernstige financiële moeilijkheden verkerende ondernemingen en – in het bijzonder – die waarbij de staat partij is, kan een management consultant niet anders dan een hard hoofd hebben in het nut van zijn bijdrage aan een poging tot herstel. Zolang moet hij misschien maar liever hopen dat een verzoek toch aan zo'n opdracht te beginnen hem bespaard moge blijven.

Wat doe je als de „uitnodiging” toch komt? Net als iedere hulpverlener: wetend wat er aan de andere kant op het spel staat, met de moed der wanhoop, toch maar proberen.

H.J.Th. Rottinghuis

De poort dicht bij de ADM (ANP-foto)

