

Door het dal

De natte aannemerij

De aannemerij is een zeer oude bedrijfstak, die zich laat onderscheiden in de zogenaamde 'droge' en 'natte' aannemerij. De droge aannemerij is niet kapitaalintensief, de natte aannemerij daarentegen is zéér kapitaalintensief. De natte aannemerij komt voort uit familiebedrijven. Deze families werkten volledig met eigen vermogen. Na de tweede wereldoorlog verdwenen de meeste familiebedrijven. Externe managers met nieuwe ideeën deden hun intrede. De scheiding van bezit en bestuur vond plaats. De financiële wereld begon de mogelijkheden van deze internationaal opererende bedrijfstak te zien. Zij was genegen het bedrijf of het project te financieren en de valutahandel, de 'bonding' en de beursnotering te verzorgen. De bedrijven groeiden, zelfstandig en door overnames.

Hoe groter hoe beter

In de jaren tachtig wordt de markt beheerst door een twaalftal noordwesteuropese bedrijven. Deze bedrijven hebben voor een groot deel de problemen in de baggersector zelf veroorzaakt. Door de overvloedig beschikbare 'cash flow' en het aanbod van financieringen werd er bijna op onbeperkte schaal geïnvesteerd, natuurlijk met behulp van daarbij behorende subsidieregelingen. Het resultaat, en meteen ook het probleem, was een overschot aan mobiele productie-eenheden, die ook te groot in capaciteit bleken te zijn en bovendien in handen van te veel marktpartijen!

De filosofie van het management bij het plegen van deze investeringen was: hoe groter, hoe beter. Op deze manier zou de concurrent met zijn oudere en kleinere materieel uit de markt worden gewerkt. Er werd echter geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat:

- de concurrenten óók investeerden;
- de marktconjectuur wel eens kon veranderen;
- bestaande productie-eenheden met minder geld gemoderniseerd konden worden;
- de meeste onderhoudswerken door minder grote en minder moderne productie-eenheden konden worden uitgevoerd.

Het gevolg was dat de meeste bedrijven alleen maar de allernieuwste en

grootste eenheden bezaten, eenzijdig uitgerust, met dus zeer hoge afschrijvingen. De onderhoudsmarkt, die meestal door kleinere en oudere produktiemiddelen wordt bediend, werd door vele bedrijven als onaantrekkelijk ervaren.

Wat hier gebeurde, is dat er een structurele overcapaciteit werd gecreëerd van meer dan 30% in de grote productie-eenheden. Aangezien investeringen niet alleen de verantwoordelijkheid zijn van het management maar ook de goedkeuring behoeven van commissarissen, ligt hier voor velen een goede les. Het is echter bijna het onmogelijke gevraagd van het management dit toe te geven. Commissarissen en verantwoordelijken luisteren maar al te graag naar die andere uitleg: de conjunctuur, de concurrentie. Inderdaad, naast het structurele probleem deed de economische teruggang er nog een flinke schep bovenop. De markt is zo'n 30% in omvang achteruitgegaan. Structureel en conjunctureel werden de managers geconfronteerd met een overcapaciteit van meer dan 50%.

Koude sanering

Het bovenstaande heeft geresulteerd in een prijzenslag die zijn weerga niet kent. In deze zeer riskante bedrijfstak worden werken aangenomen op basis van neutrale cash flow. De meeste, eigenlijk alle bedrijven komen in verliesgevende situaties. Creatief boekhouden en materieelverkoop camoufleren in het begin nog wel de werkelijke situatie. In plaats van meer overleg in de branche wordt het motto: "ieder voor zich", ten koste van alles. Wijze mannen, de overheid, welwillenden lopen tegen een muur van onwil. Voor warme sanering, waar zelfs de overheden op aandringen en steun aan toezeggen, wordt geen begrip gevonden. Het grotendeels zelf veroorzaakte probleem wordt niet opgelost, maar ontweken.

Langzaam maar zeker begint de koude sanering zijn wrange vruchten af te werpen: de vermindering van het aantal marktpartijen door overnames, fusies en bedrijfsbeëindiging.

Overleving

Toen duidelijk werd dat de warme sanering niet van de grond zou komen en

vele bedrijven bezig waren met het eliminatieproces, was Boskalis volledig op zichzelf aangewezen. De marktleider voor meer dan twintig jaar kon zijn rol niet meer spelen. Door oorzaken buiten de baggersector was Boskalis in de grootst mogelijke problemen geraakt, zo erg dat men van overlevings-scenario's moest uitgaan. Enerzijds was er geen geld voor investeringen, anderzijds was daar de noodzaak van het terugbrengen van de kosten. Het werd duidelijk dat men zo ver terug moest, dat niet alleen het vet van de organisatie verdween, maar hier en daar ook het vlees. Het besluit nemen is één ding, het uitvoeren een ander! In een bedrijf dat eigenlijk alleen maar groei en voorspoed gekend had, was bijna niemand er rijp voor.

Men moet de uitvoering van zo'n reorganisatie delegeren aan een manager. Noodzakelijk is dat de gehele organisatie wordt doorgelicht om vast te stellen wat minimaal nodig is om de continuïteit te handhaven. De vlucht naar externe adviseurs werkt hier niet, men moet het zelf doen met een klein team. Snelheid en doortastendheid is geboden.

Men moet een sociaal plan maken waar zeker niet op beknibbeld mag worden en dat de goedkeuring van de ondernemingsraad en de vakbond kan krijgen. Het gaat ten slotte om medewerkers met een lange staat van dienst, die meestal buiten hun schuld afgevoerd worden. De verleiding van het 'senior management' om zich met de invulling te bemoeien moet worden weerstaan.

De financiering komt in gevaar. De eens zo gulle, welwillende financier verandert in een angstige, achterdochtige, bemoeizieke figuur. Men zal ook hier een mentaliteitsverandering moeten kunnen opbrengen. Deze veel aandacht vragende relatie heeft recht op management-tijd en men dient dit ook te geven, want een goede relatie met de bankier is onontbeerlijk en het recht is aan zijn kant.

Het spreekt voor zich dat de stemming in het bedrijf bedrukt is, soms zelf verwijtend. Hier is het de primaire taak van het management om de motivatie in stand te houden en te verbeteren. Dit betekent onder andere dat iedereen die afvloeit op de datum van opzegging zijn werkplaats moet verlaten. De negatieve uitstraling van deze teleurgestelde groep is te groot!

Intussen moet het oudere materieel gemoderniseerd worden. Een apart gebeuren. De financiers vinden al gauw dat het goed geld naar kwaad geld gooien is. De commissarissen weten betere bestemmingen voor het geld te bedenken en gaan te rade bij derden. Hun wordt al snel medegedeeld, dat er reeds een overmaat aan modern mate-

rieel is. Het zal duidelijk zijn, dat men in tijden van crisis steeds meer 'outsiders' krijgt, die zich geroepen voelen om zich met het management te bemoeien. Men moet hier voldoende tijd aan besteden, want ruzie of verschil van mening is onder deze omstandigheden funest. Het moet telkens weer uitgepraat worden. Ook het bewerken van de opdrachtgevers kost veel meer tijd dan onder normale omstandigheden.

Kortom, men moet met minder mensen meer doen. Mijn persoonlijke visie is dat men in deze situatie het geheel als een militaire operatie moet zien en daar naar moet handelen. Een platte organisatievorm met korte verbindingslijnen en een verandering van de historisch gestructureerde overlegsituaties zijn nodig omdat de tijd meestal ontbreekt en belangrijke besluiten snel genomen moeten worden. Bijna dagelijks overleg met een commissie uit de ondernemingsraad en een aangewezen commissaris die altijd aanspreekbaar is, helpen in zo'n situatie. Maar het allerbelangrijkste is om vanuit een duidelijk defensieve positie in een offensieve positie te komen. Dit betekent dat de ondernemer zijn handen vrij moet houden van het dagelijkse gebeuren. Hij moet over een goed team beschikken, dat dit voor hem doet, al moet hij wel volledig ingelicht blijven!

Als men alles op een rij zet, dan is het enige antwoord op de problematiek van de overcapaciteit het terugbrengen van het aantal marktpartijen. De meest voor de hand liggende methode van het slopen, al zoveel keren toegepast in het verleden, ligt nu niet binnen bereik. Het vereist de samenwerking van de belanghebbenden, maar deze ontbreekt. Een ervaren aannemer in de baggerbranche weet dat bedrijfsbeëindiging door faillissement bijna nooit voorkomt. Dit wordt verklaard door het kapitaalintensieve karakter van het bedrijf, waar enerzijds altijd wel een cash flow uit voortkomt, terwijl anderzijds de opbrengst bij verkoop in een markt met overcapaciteit vrijwel de sloopwaarde is. Helaas delen vele aannemers deze visie niet, zodat samenwerking uitblijft en kostbare jaren verloren gaan. De enige mogelijkheid die dan overblijft is de concentratie van marktpartijen.

De les die uit dit alles getrokken kan worden luidt: geef de ondernemer de tijd om te ondernemen en de manager om te managen. Beide kwaliteiten in één persoon in een middelgroot tot groot bedrijf aan te treffen, heeft een kleine kans; blijf niet tot het uiterste zoeken naar die speld in de hooiberg.

J. Kraaijeveld van Hemert

De auteur is oud-voorzitter van de raad van bestuur van de Koninklijke Boskalis Westminster N.V.