

Mismanagement

In goede en in slechte tijden raken bedrijven in problemen, zij het dat dit in slechte tijden voor iets meer en in goede tijden voor iets minder bedrijven geldt. Aandeelhouders raken hun geld kwijt, werknemers hun baan, technologie gaat verloren en ook de bank schiet er bij in. Is er iets systematisch te zeggen over de oorzaken van deze problemen en wat is er aan te doen?

Bij de Nationale Investeringsbank maken wij elk jaar een zogenaamd post mortem van kredieten die in de problemen zijn geraakt. Aldus ontstaat een beeld van de oorzaken over een reeks van jaren, zowel ten tijde van hoogconjunctuur als ten tijde van laagconjunctuur. Dat beeld blijkt verrassend stabiel. Boven aan de lijst van meest voorkomende oorzaken staan te optimistische prognoses en veronderstellingen als basis voor het bedrijfsbeleid. Een bedrijf kan misschien enkele jaren achtereen 15, 20 of meer procent groeien, het is uiterst onwaarschijnlijk dat dit ook op lange termijn zo blijft. Toch zijn legio bedrijfsplannen op dit soort veronderstellingen gebaseerd. Iets soortgelijks geldt voor 'worst case'-scenario's: men kan zich nog voorstellen dat de olieprijs 10 of 20% stijgt of daalt, maar dat hij halveert of verdubbelt – iets waarvan de geschiedenis leert dat dit zeer wel mogelijk is – daar houdt men bij de planning vaak geen rekening mee.

Direct volgend op een te zonnige kijk op de toekomst zijn managementfouten. Bedrijven gaan maar heel weinig ten onder omdat de markt tegen zit. Meestal is er meer aan de hand en dat meer bestaat vaker wel dan niet uit duidelijk aanwijsbare managementfouten. In goede tijden is dit minder duidelijk dan in slechte. Goede verkoopcijfers ver sluieren slecht management, het bedrijf maakt eenvoudig wat minder winst dan het zou kunnen maken. Maar zit het in de markt wat tegen, dan wordt slecht management onmiddellijk afgestraft. Slecht management en slecht toezicht vanuit de raad van commissarissen – indien zo'n raad aanwezig is – gaan bovendien niet zelden hand in hand.

De derde factor die uit de analyses naar voren komt, vormt een gebrekkige interne informatievoorziening. Het management beschikt niet over essentiële informatie over de gang van zaken in het bedrijf op basis waarvan tijdig kan worden bijgestuurd. Het gaat dan om zulke belangrijke zaken als informatie over kostprijzen, bruto marges, voorraadontwikkeling, verkopen, sectorwinsten enz. Eigenlijk is het verbazingswekkend dat men meent de verantwoording voor de gang van zaken te kunnen dragen zonder die kennis te hebben (de praktijk leert dan ook dat dit niet gaat).

De drie genoemde oorzaken staan niet los van elkaar: eigenlijk zijn zij alle drie terug te voeren op inadequaat management. Immers, de manager die zich niet behoorlijk laat informeren over de gang van zaken in zijn bedrijf, ja zelfs daar kennelijk de behoef-

te niet toe gevoelt, maakt net zo hard een grote fout als de manager die in zijn enthousiasme overname na overname entameert zonder tijdig tot consolidatie over te gaan. En ook de manager die in zijn planning de ogen wenst te sluiten voor de mogelijkheid dat een aantal zaken volstrekt tegen zit en daarom niet heeft nagedacht over wat er dan gebeurt, lijkt niet erg verantwoord om te gaan met de risico's van het bedrijf.

Het curieuze is dat men in Nederland niet hardop mag zeggen dat het bedrijf ten onder is gegaan omdat het management en, in het verlengde daarvan, het toezicht van de raad van commissarissen heeft gefaald. Soms wordt zoiets wel eens voorzichtig geopperd door de pers, maar er is dan altijd wel iemand die roept dat het geen zin heeft een zondebok aan te wijzen, dat het allemaal heel wat genuanceerder ligt, dat praten met kennis achteraf gemakkelijk is, maar dat we nu beter de handen ineen kunnen slaan om nog te redden wat er te redden is.

Dit laatste is ontegenzeggelijk waar, maar het geeft geen antwoord op de vraag waarom wij – ook als er aanwijsbare fouten zijn gemaakt – zo vreselijk aardig blijven voor elkaar. Misschien heeft dit wel te maken met het feit dat Nederland een klein land is en dezelfde mensen elkaar zo vaak in wisselende functies tegenkomen. Vandaag ben ik commissaris bij jou, morgen ben jij het bij mij: dat maakt het niet eenvoudig om elkaar in alle openheid de waarheid te vertellen. Ook in dit opzicht leven wij in ons land misschien wel (te?) dicht op elkaar.

Wij proberen in ons land deze discussie te vermijden, onder meer door vraagtekens te zetten achter het zelfbenoemingsrecht van de raad van commissarissen. Door benoemingen van buiten zou het toezicht dan effectiever moeten zijn. Tegen de achtergrond van het voorgaande kan ik mij wel iets bij deze wens voorstellen, maar ik betwijfel of deze verandering veel helpt. Veel belangrijker dan wie benoemt, is de vraag hoe de benoemden in de diverse colleges met elkaar verkeren. Uiteraard moet men ook hier uitkijken dat een paar in het oog springende slechte voorbeelden niet de toon zetten voor de vele gevallen dat het systeem goed functioneert. Maar dat neemt niet weg dat de vraag zo nu en dan best wat indringender mag worden gesteld.



M.J.L. Jonkbarth