

DARWIN IN ZAKEN

ELK BEDRIJF HEEFT EEN LEVENSCYCLUS, MAAR HOE WEET JE WANNEER HET RICHTING HET EINDE GAAT? EEN VERHAAL OVER DE MEEST VERWARRENDE TIJD OOK VOOR ONDERNEMERS, OVER KLEINE UITDAGERS EN REUZEN DIE BEZWEKEN. EN OVER HET GELIJK VAN DARWIN IN DE ECONOMIE. 'IN TACHTIG PROCENT VAN DE GEVALLEN GAAT EEN BEDRIJF TEN ONDER DOOR HET MANAGEMENT.'

Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is het soort dat het beste reageert op veranderingen.' Aldus een van de conclusies die **Charles Darwin** trok in zijn magnum opus *On the origin of species*. De theorie van deze negentiende-eeuwse wetenschapper is niet alleen van toepassing op al wat leeft, maar ook op al wat economisch actief is. Het zijn ingewikkelde tijden voor ondernemers. Niet alleen is het dankzij technologie voor kleine concurrenten makkelijker dan ooit om een bedrijf te starten, door diezelfde technologie is het voor klanten ook makkelijker dan ooit om nieuwe leveranciers te vinden. De concurrentie komt ineens uit onverwachte hoeken en is slechts één klik van je verwijderd. Hoe ga je daarmee om?

BEDREIGDE SOORT

'Crisis? Ha! Het woord crisis wil ik niet meer horen. Wij leven gewoon in een andere markt dan voorheen. Maar die biedt wél heel veel kansen, als je maar bereid bent om anders te denken en je businessmodel aan te passen. Wie blijft hangen in een traditionele manier van werken, wordt vanzelf een bedreigde soort.' Zo, pak aan. **Jurgen van Olphen** (53) fantaseert niet zomaar wat; hij staat dag in, dag uit in de economische ellende. Toch is hij niet neerslachtig, integendeel. De bedrijvenchirurg runt met TransEquity Network een investeringsfonds waarmee hij bedrijven aan het einde van hun levenscyclus opkoopt, saneert en aanpast aan de nieuwe marktsituatie, om ze daarna weer te verkopen. 'We runnen steeds acht tot tien ondernemingen, die doorgaans bij de bijzonder beheer-afdelingen van de banken vandaan komen. Bedrijven die er op eigen kracht niet meer uit komen en externe steun nodig hebben. Daar zitten veel familiebedrijven bij. Als de dga besluit om de controle af te staan, is er echt wel iets aan de hand. Wij nemen een meerderheidsbelang en gaan aan de slag.' Van Olphen koopt 'eigenlijk alles'. 'Alleen bouw, transport en vastgoed doen we niet, vanwege het beperkte rendementspotentieel



'EIGENLIJK
ZIJN ER GEEN
MARKTEN
MEER, HET
ZIJN ARENA'S
EN IEDEREEN
MAG MEE-
VECHTEN'

en zorgen over het politieke mijnenveld waarin je belandt.' In de immer evoluerende TransEquity-portefeuille bevinden zich op het moment van schrijven een handelaar in melkschuimers, een producent van theepotten, een maker van kerststukjes en een aanbieder van industriële koudesystemen. Het zijn bedrijven die op eigen kracht de *survival of the fittest* dreigden te verliezen, maar waarin Van Olphen en de zijnen nog voldoende potentie zien. 'Ze hebben allemaal tussen de tien en vijftig miljoen euro omzet. We hebben zelf niet veel verstand van de individuele sectoren, dus die kennis halen we via branchekenners binnen, maar we weten wel heel goed hoe je ondernemingen kunt saneren en ombouwen.' Wat er misging? 'In tachtig procent van de gevallen kun je de problemen naar het management herleiden. Er kunnen best externe oorzaken zijn, zoals vraaguitval, maar dat hoeft je bedrijf niet de nek om te draaien. Ik ken een bedrijf dat de helft van zijn business zag wegvallen en het overleefde, zij het met moeite: fabrieken sluiten, onderhandelingen met de banken en een keiharde interne sanering. Anderzijds zie ik ook bedrijven die tien procent vraaguitval niet overleven. Het kan uiteraard misgaan doordat bepaalde grote ondernemingsbeslissingen verkeerd uitvallen, zoals een investering die misloopt. Dat kan de beste gebeurtenis en het overkomt ons ook wel eens. Veel erger zijn de managers die afwachten als het misgaat en geen harde maatregelen durven nemen, in de hoop op betere tijden. Alleen komen die meestal niet meer. Een grote categorie van de bedrijven die wij overnemen, had een management dat niet inspeelde op de veranderende markt.' De waarneming van Van Olphen is een rake. Veranderende markten en inert management zijn de afgelopen jaren inderdaad de belangrijkste oorzaken van veel faillissementen. Ook van bedrijven waarvan u niet had verwacht dat ze snel failliet konden gaan. Een nu al klassiek voorbeeld is de ondergang van Oad. Een bedrijf dat, aldus concurrent **Bas Rasker** (Jiba, Zoover, Quote 500 nr.496 met € 55 miljoen), in het verleden leefde. 'Veel sneller dan de oude partijen dachten gingen hun klanten online, omdat ze daar een veel groter aanbod kregen en prijzen konden vergelijken. En het

is bijzonder lastig om weglopers terug te winnen. Operators als Oad waren gewoon te laat, zodat ze nieuwe spelers ruimte gaven om de markt permanent naar zich toe te trekken.' Een betere onderschrijving van het Darwin-citaat bestaat niet, zeker als we het verweer van Oad-**familie Ter Haar** er nog even bij nemen: het zou aan de stugge bank liggen en aan een investeringsronde die niet doorging. Tja, dat kan, maar waar bleef de flexibele reactie op een veranderende economische arena? Oad werd een reliek uit het verleden en had dat zelf als laatste door. Dat is de keiharde waarheid. Hetzelfde lot trof eerder Sudtours, De Jong Tours en Baobab: allemaal organisaties die groot werden in het pre-internettijdperk. Toch waren die deconfitures helemaal niet nodig geweest; er wordt immers nog steeds miljarden aan reizen uitgegeven. Niet alleen het Jiba van Rasker werd er groot mee, ook Sundio Group van **Joost Romeijn** en een bedrijf als Vakantie-veilingen.nl. Begonnen als kleine uitdagers, die vanuit het niets de positie van de grote, zelfvoldane en statische reisimperiums hebben ondergraven en hun val hebben ingeluid.

VLOEK VAN SUCCES

Dat het zover kon komen, is kenmerkend voor de nieuwe eeuw, stelt hoogleraar turnaround-management **Jan Adriaanse**. 'Eigenlijk zijn er geen markten meer, het zijn arena's en iedereen mag meevechten. Vroeger stond succes voor degelijkheid en continuïteit. Nu denk ik als een bedrijf honderd jaar bestaat dat dit misschien wel het belangrijkste signaal is dat er zwaar weer aan de einder dreigt.' Adriaanse is niet louter theoreticus; het overgrote deel van zijn tijd staat hij met zijn mensen internationale bedrijven in nood bij met zijn Turnaround Powerhouse, dat klanten heeft in onder meer Londen, Portugal, Zambia en New York. 'Wat ik heel vaak zie, is dat er binnen bedrijven taboes bestaan over wat er wel en niet mag veranderen. Maar succes is altijd tijdelijk. Geen enkel bedrijf heeft nog bestaansrecht, behalve als je elke dag bewijst dat het er is.' Het zijn volgens Adriaanse geen externe oorzaken maar oude aannames over het eigen bestaan die ondernemingen van binnenuit



Raoul Raab

kapotmaken. 'Als er ineens een *game changer* opstaat die jouw markt verovert, heb je blijkbaar niet goed opgelet. Zo'n nieuweling legt namelijk bloot wat een branche negeert. Hoe dat komt? Managers denken dat de toekomst een variant is op het verleden, alleen is dat niet zo. Je moet het succes dat je vandaag hebt niet attribueren op je bedrijf. Ik noem dat het Mercedes S-Klasse-argument. Ik heb het meegemaakt toen ik bij een industrieel bedrijf kwam om te adviseren over marktaanpassing. De directeur had mij een tijdje aangehoord en zei toen, wijzend op zijn Mercedes S: "Je kunt wel mooi praten over diepe aannames over ons bestaansrecht en dat we moeten veranderen, maar wat is dat dan?" Als het goed gaat, kun je gaan denken dat, zolang je maar doorgaat op de oude manier, het goed blijft gaan. Totdat die *game changer* opstaat. De vloek van succes is dat het onoplettend maakt.' Het ging ook heel lang goed bij de reismolochs



en de afname in marktaandeel verliep heel geleidelijk. 'Juist dat is een probleem bij het signaleren van verandering', zegt Adriaanse. 'Om te achterhalen waar de markt heen beweegt, moet je kijken naar de grotere sociaal-culturele veranderingen: opvattingen die veranderen, normen en waarden in een samenleving, de manier waarop jongeren met elkaar omgaan. Maar die signalen zijn heel zwak; zie ze maar eens van de ruis te onderscheiden. Dat is razend moeilijk. Het is niet de technologie die disruptief werkt, het is juist sociale disruptie die ervoor zorgt dat bedrijven van hun hoogtepunt af gaan glijden.'

Prachtig gezegd, maar wat heb je eraan als je je als ondernemer elke dag kapot werkt om je klanten een prachtig product te bezorgen en die klanten daar nu tevreden mee zijn? 'Het is ook enorm complex om dat soort vragen te stellen en een antwoord te formuleren', erkent Adriaanse. 'Of er misschien iets scheef zit in je onderneming kun je wel vrij gemakkelijk achterhalen. Stel jezelf en je management eens de vraag wat het bestaansrecht van je bedrijf is en welke pijn je bij je klanten wegneemt. Want dat is wat je moet willen: onmisbaar zijn, dat klanten ongemak voelen als je er niet meer bent. Leidt dat soort wezensvragen tot irritatie of gaan mensen zich er ongemakkelijk door voelen, dan weet je dat er wat moet gebeuren. Succesvolle bedrijven durven die heel lastige vragen te stellen – *the inconvenient truth* – en aan constante creatieve vernietiging te doen, waarbij nieuwe ideeën en processen de oude, ooit goede ideeën vernietigen. Misschien lijkt dat onzin, maar als jij het niet doet, doet die game changer het wel voor jou.'

TE LAAT

Toch is het in de praktijk vaak te veel gevraagd en is alleen een drama voldoende om tot een fundamentele wijziging van het businessmodel te komen. Zoals dat gebeurt bij de bedrijven die TransEquity's Van Olphen saneert en die op omvallen staan als ze bij hem terechtkomen. Maar ook bij veel bedrijven die na een faillissement een doorstart maken, bevrijd van de last van het verleden. Een markant voorbeeld is wat **Willem Olsthoorn** doet met kinderkledingmerk Oilily,

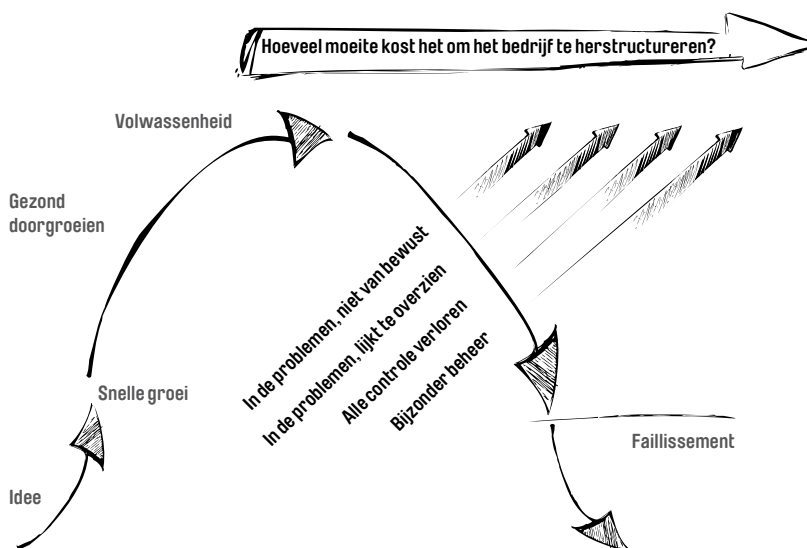
'MANAGERS
DENKEN DAT
DE TOEKOMST
EEN VARIANT
OP HET
VERLEDEN IS,
MAAR DAT
IS NIET ZO'

dat hij een halve eeuw geleden oprichtte en in 2001 voor tachtig miljoen euro verkocht aan investeringsmaatschappij H2 Equity Partners. 'Die verkoop was bedoeld om extra knowhow in huis te halen en uit te breiden', vertelt hij. 'De marketingman die ik had aangesteld, werd creatief directeur. Er werd te veel aan geld gedacht, waardoor de creativiteit verdween.' Oilily zakte weg ten opzichte van de concurrentie, leverde niet meer wat de markt wilde en ging twee jaar geleden failliet. Olsthoorn: 'Ik heb direct het merkenrecht en de voorraden van de curator teruggekocht. De tachtig winkels waren gesloten en van de 650 medewerkers hield ik er slechts enkelen over. Sinds de doorstart ligt de focus veel meer op internet. Via onze webshop halen we nu tien procent van de omzet binnen, waarmee die twintig winkels vervangt.'

Het dilemma dat Olsthoorn dankzij de doorstart wist te doorbreken, is precies datgene wat Free Record Shop ten onder deed gaan. 'De traditionele retail heeft een gigantisch probleem', zegt Van Olphen. 'Wat moet je doen als je een winkel hebt en je klanten gaan meer en meer online kopen? De tent sluiten? Als je dat door-

DE SPIEGEL

Elke onderneming heeft een levenscyclus;
waar bevindt de uwe zich?





Jurgen van Olphen

trekt in het groot, kom je bij Free Record Shop uit. Bij dat faillissement hebben wij bij elkaar gezeten om te kijken of we er iets mee konden, maar wij wisten het antwoord ook niet. En dus hebben we ons niet bij de curator gemeld.' Ook Adriaanse boog zich over deze casus. 'Bij een lezing noemde ik Free Record Shop als voorbeeld waar het misliep. Bleek hun interim-ceo **Herman Hovestad** in de zaal te zitten. Hij vroeg me eens mee te denken over de hervorming van het bedrijf en in januari 2013 zijn we daar geweest. De sfeer was prima, er werd met heel veel passie gewerkt en niets wees erop dat het een paar maanden later failliet zou gaan. Het fundamentele probleem van Free Record Shop was dat het organisatiemodel op volume was gericht en dat het dacht dat het nog een belangrijke rol in het entertainmentlandschap te vervullen had. Dat was helemaal niet zo.' Een grondige analyse was op z'n plaats. 'We bedachten wat nu eigenlijk het wezen van Free

‘ALS JE
DE MIDDELEN
EN HET LEF
HEBT, MAAK
JE JE EIGEN
KANNIBAAL’

Record Shop was. **Hans Breukhoven** begon ooit als game changer: met de verkoop van whitelabelpees dook hij onder de kunstmatig hooggehouden prijzen in Nederland. Hij heeft eigenhandig de muziekindustrie als arena gedefinieerd. Breukhoven was de ongenode gast op het feestje van de platenmaatschappijen, maar door het succes is Free Record Shop zelf tot het establishment gaan behoren. Ineens waren de ongenode gasten iTunes en later een stel Zweden, die met Spotify de markt veroverden. Wat doe je dan? Juist in dat jongensachtige van Breukhoven, de cowboy die tegen alles in probeert een establishment te doorbreken, lag de sleutel. Als je dat combineert met het magnifieke distributiekanaal op allerlei A1-locaties, wordt het interessant. Verlaat je merk en ga andere producten voeren, waarmee je in andere markten opnieuw een vervelende nieuwkomer kunt zijn. Denk het ondenkbare. Ze hadden waanzinnige ideeën, maar werden ingehaald door de tijd.' En door honderden kostbare arbeids- en huurcontracten, die het bedrijf uiteindelijk in de geschiedenis achterlieten. Soms is het gewoon te laat om te veranderen.

VERANDERTEMPO

Hoe voorkom je dat het zover komt? Niet alleen door wezensvragen over je bedrijf te stellen, maar ook door de markt met al zijn veranderingen naar binnen

te halen. Dat is althans de visie van **Raoul Raab** (52), manager innovatie bij Vodafone Nederland. 'Vroeger hadden we alleen een R&D-afdeling in Maastricht, maar die was heel technologisch gedreven en dus beperkt. Doordat de ontwikkelingen in de wereld zo snel gaan en nog steeds versnellen, houd je dat ook als multinational nauwelijks bij, dus moet je je daar op een andere manier voor openstellen.' Vandaar dat Vodafone, samen met ABN Amro en Boer & Croon, in de Amsterdamse startup-accelerator Startupbootcamp investeerde. Het is een plek – nota bene in het kantoor van de telecomgigant – waar de piepjonge bedrijven van startende ondernemers met goede ideeën onder intensieve begeleiding op de markt worden losgelaten, zodat heel snel duidelijk is of een idee aanslaat of niet.

Het was precies waar Raab en de zijnen naar zochten. 'Klanten, toeleveranciers en community's worden steeds veeleisender en zijn steeds kritischer. Allemaal prima, maar daar moet je op anticiperen en er actief in meedoen. Het verandertempo in de samenleving versnelt met de dag. Dat is heftig, maar je moet het bijhouden om te voorkomen dat je op termijn overbodig wordt. Er hebben ontzettend veel concurrerende ontwikkelingen tegelijk plaats. Denk aan mobiele betaalsystemen en big data – voor ons interessante gebieden. Maar welke technologie en welke bedrijven worden daar de winnaars? Via Startupbootcamp krijgen wij niet alleen een klein aandelenbelang in alle startups die meedoen, we houden vooral ook directe voeling met de markt. Door open innovatie, zoals in de accelerator, gaat dit veel sneller dan wanneer wij product- en serviceontwikkeling alleen intern doen en staan we zo midden in de markt. Daar zit de grote winst voor Vodafone. We doen dit in Vodafone-



vestigingen wereldwijd en intern hebben wij een netwerk waarin we opgedane ideeën uitwisselen en uitwerken. Zo kunnen we ook als groot bedrijf voorop blijven lopen.'

Nu is Vodafone natuurlijk een multinational die een complete startupaccelerator kan sponsoren, maar ook op een niveau daaronder zijn soortgelijke marktverkenningprocessen gaande. Want ook bij het concurrerende Rockstart worden startups begeleid door tientallen mentoren. **Patrick de Zeeuw**, bedenker van Startupbootcamp: 'Dat zijn doorgaans gelouterde ondernemers die hun kennis inbrengen om de startups te helpen. Tegelijkertijd profiteren ze van het netwerk rond Startupbootcamp en houden ze voeling met nieuwe technologieën en ideeën die opgang maken in de markt. Een enorm concurrentievoordeel.'

De bedrijfsmodelinnovatie externaliseren is een strategie die meer multinationals volgen, juist omdat die zonder de last van het moederbedrijf en zijn vastgeroeste ideeën over de markt veel gemakkelijker bewegen is. Het zijn volgens Adriaanse de eerste contouren van een nieuw economisch landschap. 'Als je de middelen en het lef hebt, maak je je eigen kannibaal. Zet een dochter op die als doel heeft het moederbedrijf weg te concurreren en geef die ook de ruimte. Je kunt dat heel flexibel doen, zodat je snel kunt opschalen of afbouwen als de markt erom vraagt. Zo kun je experimenteren en je businessmodel aanpassen aan de eisen van de markt, zonder je oude manier van werken meteen overboord te gooien. Je zorgt er bovendien voor dat externe nieuwelingen minder kans krijgen om je kapot te concurreren.' En hoe ziet dat nieuwe landschap eruit? 'In 2030 zijn, denk ik, veel bedrijven in de kern heel klein. Daar zit dan het merk in vervat en de capaciteit om constant combinaties te maken met andere bedrijven, startups, maar ook met zzp'ers. Die beweging is nu al heel concreet aan het worden.'

Flexibel zijn en aldus overleven: daarmee zijn we terug bij het begincitaat van dit verhaal. We sluiten af met een andere conclusie uit *On the origin of species*: 'In de lange geschiedenis van de mensheid (en van de dierheid ook) hebben zij overleefd die het beste konden improviseren en samenwerken.' 154 jaar oud, actueler dan ooit. Doe er uw voordeel mee.

SNELLE ZELFDIAGNOSE

Het is razend moeilijk om vanuit uw perspectief, in het centrum van uw wereld, te zien welke processen er in de samenleving spelen die het voortbestaan van uw bedrijf bedreigen. Dat inzicht komt meestal achteraf, maar dan is het natuurlijk te laat. We hebben de experts van dit verhaal gevraagd welke subtiele signalen erop wijzen dat er een verandering in uw business aanstaande is. De vijf vuistregels.

1 Toptalent verdwijnt Toppers zijn vaak jong en de jongeren van nu bepalen waaraan uw markt morgen behoefte heeft. Zien zij zichzelf niet meer bij uw bedrijf werken? Dan hebt u een probleem.

2 Het management blijft te lang zitten Wissel uw management vaak genoeg vanwege vuistregel 1. Haal verse ideeën van buiten uw onderneming binnen.

4 Wanneer is uw bedrijf gestopt met redeneren van buiten naar binnen? U komt niet meer weg met het bedenken van een product, om dat vervolgens op de markt te gooien. Het werkt andersom: kijk goed waaraan uw klanten behoefte hebben en maak de producten die daarbij passen. Vergeet niet dat merkentrouw iets uit het verleden is, hoe groot u ook bent. Uw concurrent biedt één klik verder een betere deal.

5 Klanten verdwijnen, maar u weet niet waarom Een veeg teken dat u de grip op uw markt aan het verliezen bent. Duidelijker kunt u het niet opgediend krijgen.

3 Er verschijnen nieuwkomers uit onverwachte hoek in uw markt Ineens begint er een piepjong bedrijfje, dat u nog nooit hebt gezien, met een radicaal nieuwe marktbenadering. Uw managers lachen het weg, maar u weet vanaf nu beter.