

Schoonmaakbedrijven in crisistijd:

De bezem door de onderneming

In maart 2007 verscheen een artikel van DNB over een 'niesend Amerika', dat last heeft van een afkoeling van zijn huizenmarkt. Inmiddels is bekend dat deze beginnende verkoudheid is uitgegroeid tot een pandemie. Ruim een jaar geleden werden de eerste tekenen zichtbaar dat de kredietcrisis zou omslaan naar de reële economie. Naast de automobiel- en bouwsector heeft ook de schoonmaakbranche last van de economische teruggang. Hoe komt uw onderneming de storm door? Een scherpe koers varen of hopen dat de storm snel gaat liggen? **PAUL SNIP EN RICHARD TIELEMAN***

U hoeft de krant maar open te slaan en u komt berichten tegen over sterke omzetzakkingen, winstwaarschuwingen, reorganisaties, banken die de geldkraan dichtdraaien, en een toenemend aantal faillissementen. Voor de uitzendbranche, de meest vooruitgeschoven post van de econo-

wordt gezien, worden er in 2009 minder nieuwe aanbestedingstrajecten gestart door beperkte investeringen in nieuwe bedrijfsvloeroppervlakte. Omdat de sector een verdringingsmarkt is, gaat hij op bijna alle niveaus en specialismen gebukt onder grote concurrentie, met een toenemende

ondernemers over liquiditeit blijkt dat ruim driekwart van de ondernemers niet verder komt dan het banksaldo of de nog beschikbare ruimte in de rekening-courant. Dit plaatje beantwoordt slechts de vraag of het licht al uit had moeten zijn of niet, maar zegt nog niets over wanneer dit eventueel wel het geval zal zijn en hoeveel tijd er nog is. Ook zegt het niets over het bijbehorende plan van aanpak.

Het analyseren van het acute probleem en het opstellen van een liquiditeitsprognose voor de komende 12 tot 24 maanden met de door MBCF ontwikkelde LiquiditeitenMonitor geeft grip op de situatie. Hiermee ontstaat een kraakhelder inzicht waar het geld binnenkomt en waar het er uitgaat. De LiquiditeitenMonitor wordt botum-up opgebouwd. Dat wil zeggen dat de kernvariabelen van de onderneming – zoals contractwaarde, omzet/productiviteit per medewerker, loonkosten per medewerker en inkoopkosten – worden ingevoerd. Er wordt doorgerekend welke effecten die hebben op de omzet-, resultaten- en liquiditeitsontwikkeling. Scenarioanalyses zijn van essentieel be-

De moeilijkste fase is het implementeren van het plan en het snijden in de organisatie

mie, werden deze tekenen eind vorig jaar al zichtbaar. Ook de schoonmaakbranche is cyclisch van aard en volgt de trend.

Verwachtingen

Voor geheel 2009 neemt de omzet van de schoonmaakbranche naar verwachting met circa 5% af. Voor individuele bedrijven zijn uitschieters tot -15% niet uitgesloten. Deze daling wordt veroorzaakt door de krimpende vraag, waardoor het aantal uren afneemt. Hoewel schoonmaak als een basisbehoefte

prijzdruk tot gevolg. Reken daarbij de gestegen loonkosten en de conclusie is duidelijk: de sector wordt hard getroffen. Schoonmaakbedrijven behalen gemiddeld een winst voor belasting van ongeveer 10 à 12%. De rekensom bij stijgende kosten en dergelijke omzetzakkingen is dan snel gemaakt.

Liquiditeitsontwikkeling

De essentiële vraag is: hoe gaat u hiermee om? Alles valt of staat met inzicht in de financiële positie op korte en langere termijn. Uit gesprekken met on-



'Diverse bedrijven in de sector krijgen te maken met symptomen die wij bij verschillende andere sectoren al langer zien', benadrukt Paul Snip, directeur Funding & Finance bij MBCF.

lang; niet alleen voor de ondernemer zelf, maar vooral ook voor de banken. Maak naast een basisscenario ook een ongunstig scenario, waarbij wordt uitgegaan van het meest negatieve. Belangrijk daarbij is dat u laat zien welke maatregelen er al zijn getroffen en nog kunnen worden getroffen en wat de effecten daarvan zijn. Wees vooral *realistisch* is hierbij de boodschap.

De bank

Hoe gaat u als ondernemer om met uw bank? Wanneer informeert u deze over uw financiële situatie? Wellicht is de relatie met uw bank al een tijdje bekoeld, of voelt de bank als een blok aan uw been. De financiële instellingen zijn immers kritischer geworden en vragen meer en meer informatie om grip te krijgen op de situatie. Vanwege de kredietcrisis volgen de banken de regeltjes in de kredietovereenkomst nauwkeuriger dan ooit. Ze letten strenger op het doorbreken van afspraken, zoals solvabiliteit, nettoschuld/operationeel resultaat en operationeel resultaat/rentelasten. Terwijl juist nu een beetje extra lucht hoogst noodzakelijk is. Het advies van MBCF is: communiceer zo open mogelijk met uw bank en maak deze deelgenoot van een probleemsituatie. Zorg dat de kredietlijn

open blijft en waar nodig wordt verruimd. Informeer de bank ook over de stand van zaken door inzicht te geven in het probleem en de liquiditeitsontwikkeling. Met het instemmen van de bank wordt tijd gewonnen om het actieplan in detail uit te werken en vervolgens te implementeren.

Actieplan

Bij het opstellen van het actieplan is het van belang om het managementteam erbij te betrekken. In kleine organisaties is de aansturing veelal centraal geregeld en ontbreekt er een managementteam. Betrek in dit geval de financiële mensen (onder wie de accountant en de corporate finance specialist) en de afdelingshoofden erbij. Eis van iedere betrokkene commitment en zorg ervoor dat er binnen een tijdsbestek van ongeveer een week een uitgewerkt plan ligt.

In het plan moet primair staan hoe zo veel mogelijk geld binnen de onderneming kan worden gehouden. Probeer hierbij niet om op elke post een bepaalde kostenbesparing te realiseren, maar licht de organisatie door op de relevantie van kosten die worden gemaakt in de bedrijfsvoering. Zie er hierbij nauwlettend op toe dat elke kostenbesparing

in overeenstemming is met de bedrijfsstrategie. Bijvoorbeeld: moet u bezuinigen op het gebruik van schoonmaakproducten? Of moet u proberen om collectief in te kopen om zodoende op de inkoopkosten te besparen?

De te nemen maatregelen variëren van relatief kleine veranderingen tot een drastische reorganisatie. De te nemen maatregelen moeten modulair worden opgebouwd. Kap niet de hele boom om, maar begin eerst met het snoeien van de zware takken en ga eventueel van daaruit verder.

Besteed in het plan ook ruim aandacht aan de strategische positie. Wat is de huidige marktpositie? En opereert u nog met de juiste diensten in de juiste markten? Wellicht is het verstandig om niet-rendabele diensten af te bouwen of af te stoten, of ze juist in een andere »



Richard Tieleman, consultant bij MBCF: 'Kap niet de hele boom om, maar begin eerst met het snoeien van de zware takken en ga eventueel van daaruit verder.'

Advies

Richt u niet alleen op de korte termijn, maar maak ook plannen voor de economische opleving die zal volgen. Wat is de langetermijnstrategie en welke stappen zet u als ondernemer om uw doelstellingen te realiseren? Kortom, richt u zich vooral op de korte termijn, maar verlies de lange termijn niet uit het oog!

vorm aan te bieden. Misschien moet u juist diensten als bewaking en gebouwenbeheer toevoegen, waardoor u zich kunt manifesteren als totaalaanbieder. U kunt zich verder specialiseren, of de onderneming laten uitgroeien tot een grote regionale speler. Een andere optie is samenwerken met andere partijen. De markt biedt nog voldoende ruimte voor fusies, samenwerkingsverbanden en overnames.

Betrokkenen

Betrek bij het actieplan de betrokken partijen. Stel uw *personeel* op de hoogte van de ontwikkelingen en treedt pas daarna naar buiten. Spreek met uw medewerkers een protocol af, zodat zij weten wat er gecommuniceerd kan worden. Houdt hen daarnaast voortdurend op de hoogte van de ontwikkelingen. Niets is vervelender dan dat zij van anderen horen hoe het er voor staat met hun bedrijf.

Bespreek vervolgens het stappenplan met uw *bank* om deze aan boord te houden. Geef aan welke besparingsmogelijkheden er zijn en welke gevolgen deze met zich meebrengen. Vraag de bank om een extra financiering en onderbouw dit heel specifiek. Dit geldt vooral wanneer de besparingen gepaard gaan met extra kosten, zoals ontslagvergoedingen of het afkopen van bepaalde contracten.

(Advertentie)

DE STANDAARD IN MICROVEZEL



Bespreek met de *leveranciers* met wie u een langetermijnrelatie hebt, de mogelijkheden om gezamenlijk kosten te besparen. Dit kan resulteren in gemeenschappelijke projecten, gericht op kostenreducties die bijdragen aan een hogere winstgevendheid. Doorgaans zijn dit helaas wel de projecten die niet morgen, maar pas op de middellange termijn (zes tot twaalf maanden) hun vruchten afwerpen.

Het plan implementeren

De moeilijkste fase is het implementeren van het plan en het snijden in de organisatie. Doe dit met chirurgische precisie. Houdt u zich hierbij zo veel mogelijk aan het plan en laat u zo min mogelijk leiden door emotie. Alleen

Stel uw personeel op de hoogte van de ontwikkelingen en treedt pas daarna naar buiten

met daadkrachtig optreden en zichtbaar leiderschap bent u in staat om uw doelen te realiseren.

Meet de voortgang en toets of de verwachte besparingen ook daadwerkelijk worden behaald. Baseer u hierbij op feiten en niet op uw onderbuikgevoel. Stuur op basis van deze informatie bij of stap over op fase B, waarin nog meer moet worden schoongeveegd in de onderneming. De liquiditeitprognose kan daarbij als objectief sturingsmiddel worden gehanteerd.

Doorstart

Reorganiseren is vaak een race tegen de klok. De bank geeft u daarvoor maar kort de tijd. Worden de verwachte resultaten niet tijdig gerealiseerd of blijven ze zelfs uit, dan ligt het faillissement op de loer. Vaak zijn er nog be-

aalde onderdelen van de onderneming die wel goed draaien. Houd daar ook rekening mee. Er kan bijvoorbeeld een doorstart worden nagestreefd, meestal door deze activiteiten uit de boedel te kopen.

Het is van groot belang dat dergelijke transacties plaatsvinden tegen marktconforme prijzen om benadeling van de achtergebleven crediteuren te voorkomen. Voer daarom een gedegen waardering uit en laat u tevens goed adviseren op financieel en juridisch gebied. Wordt er niet accuraat en volgens de regels gehandeld, dan is de kans aanwezig dat u als directeur aansprakelijk wordt gesteld. Voer een dergelijk traject daarom zo veel mogelijk uit met een op elkaar 'ingespeeld' team van financiële, juridische en fiscale specialisten.

Faillissement

Als alle reddingspogingen zijn gedaan en een doorstart geen haalbare kaart is, wordt faillissement aangevraagd. Op de dag dat het faillissement is uitgespro-

ken, verliest de ondernemer de macht over het vermogen. Er wordt algemeen beslag gelegd op het gehele vermogen van de onderneming, waarover de aangestelde curator de bevoegdheid krijgt. De curator vertegenwoordigt in principe de onderneming en schuldeisers. De taak van de curator is het te gelde maken van het gehele vermogen door de activa te verkopen. De opbrengst wordt vervolgens verdeeld onder de schuldeisers.

Probeer u om het niet zo ver te laten komen, en haal ruim op tijd de bezem door de onderneming. «

*Paul Snip is director Funding & Finance en Richard Tieleman is consultant in het team van de Zakelijke Dienstverlening bij Mazars Berenschot Corporate Finance (www.mbcf.nl)