

Klanten lopen weg en het ene financiële gat wordt gevuld met het andere. In de neerwaartse spiraal waarin sommige bedrijven terechtkomen, lijkt een faillissement de onvermijdelijke uitkomst. Bedrijvenchirurg Jurgen van Olphen weet met zijn Transequity Network het tij vaak te keren.

tekst Lizanne Schipper foto Paul Tolenaar

BEDRIJVENDOKTER

Vier jaar geleden verhuisden de bestuurders van Trip International met hun hoofdkwartier van Lisse naar Den Bosch, in een laatste poging hun bedrijf te redden. De producent van wrijfplaatjes en stickers stond op de rand van een faillissement. Door de val van de dollar was de export naar de Verenigde Staten gestokt en de omzet gekelderde. De bank gaf niet thuis en ook andere geldschieters waren kopschuw. Daarom klopten de directeuren aan bij Jurgen van Olphen en zijn TransEquity Network, gevestigd in een statig pand in Den Bosch.

Van Olphen zag perspectief en zijn netwerk van investeerders geloofde in zijn doortastende herstructureringsplannen. Hij sloot de onderbezette zeefdrukkerij van Trip. De gespecialiseerde productie werd uitbesteed aan een drukkerij in Nederland, de massaproductie ging naar Taiwan. Na een fusie met een designbureau, concentreert Trip zich voortaan op ontwerp, verkoop en distributie. Met succes. Afgelopen jaar draaide het bedrijf *break-even*, voor dit jaar staan miljoenenorders in de boeken.

SLECHTE TIMING

Instigator van TransEquity Network was corporate finance-bedrijf First Dutch Capital, dat veel wankelende ondernemingen tegenkwam die naast een financiële injectie ook bedrijfsmatige zorg behoeften. Begin 2002 werd contact gelegd met Jurgen van Olphen die in het verleden een eigen adviesbureau had gerund en de laatste jaren een ingrijpende reor-

ganisatie bij afwateringsbedrijf Nering Bogel had doorgevoerd. Samen ontwikkelden zij een concept om behoeftige bedrijven van kapitaal te voorzien – minimaal 250.000 euro, maximaal 2,5 miljoen euro - en hun bedrijfsvoering weer in het goede spoor te brengen. Gezorgd werd voor een netwerk van investeerders die via een fondsstructuur kapitaal fourneren en het laatste woord hebben bij investerings- en desinvesteringbeslissingen. Ook stond een team van flexibel inzetbare interimmanagers klaar.

Een en ander speelde zich af een paar maanden na de aanslagen op het WTC in New York. Van Olphen: "Voor de funding was die timing natuurlijk wat minder gunstig. We hadden toen nog geen *track-record*, investeerders waren terughoudend." Toch lukte het een ploegje warm te krijgen voor de plannen. Daarna ging het hard.

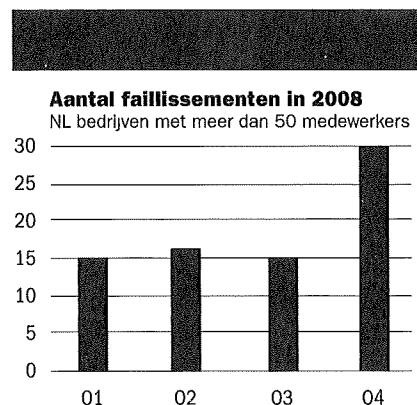
TransEquity doet twee soorten klussen: *turnarounds* bij bedrijven die in winstontwikkeling achterblijven bij hun concurrenten, maar ook rigoureuze reorga-

nisaties bij zwaar verlieslijdende bedrijven die op het punt van omvallen staan. Bij die laatste categorie, waarvan het aandeel in tijden van economische malaise stijgt, is razendsnel handelen geboden. Van Olphen: "Je moet heel snel beoordelen of je de situatie kunt keren of perspectief ziet in een doorstart, anders is het gewoon te laat."

DIAGNOSE

Kwakkelende bedrijven zijn er ook in de huidige omstandigheden legio. Wat is de diagnose? Soms komt de ellende volgens Van Olphen door externe omstandigheden, zoals momenteel de vraaguitval in de autoindustrie. "Je kunt als bedrijf nog zo flexibel zijn, een omzetterugval van een derde kun je niet opvangen." Maar in 80 procent van de gevallen zijn de problemen aan het management te wijten, is zijn inschatting. Niet tijdig anticiperen op marktontwikkelingen staat op nummer één. "Je moet altijd bezig zijn met de markt van morgen, investeren in innovatie en marketing. Daarop wordt in mindere tijden het eerst bezuinigd, terwijl je die twee juist het hardst nodig hebt om uit het dal te komen."

Een slecht functionerend management-informatiesysteem brengt het bedrijf dieper in de problemen. Het management heeft weinig inzicht in de financiële stromen en ziet een tekort aan *cash* niet aankomen. In deze haperende economie worden de grenzen van de financiële capaciteit gauw bereikt. Niet alleen vallen de vraag, omzet en cashpositie keihard terug, daar komt nog eens bij dat de banken onwrikbaar op hun geld blijven zit- ▶



ten. Maar ook een te harde groei kan een bedrijf opbreken. Een opschietende vraag vergt forse investeringen in de productie, terwijl betaling nog maanden op zich laat wachten. Door die *mismatch* van uitgaven en inkomsten ontstaat een acuut liquiditeitsprobleem.

BEDRIJFS SOFTWARE

Ander pijnpunt is de automatisering. Soms wordt die wel ambitieus aangepakt met de invoering van een bedrijfssoftware-systeem dat alle processen integreert. Maar op middelgrote organisaties legt dat vaak een te grote claim. Van Olphen: "Men realiseert zich niet dat zo'n project altijd drie keer zoveel tijd en geld kost als is voorgespiegeld. Het budget wordt overschreden, de eigen mensen van het werk gehouden en de aandacht voor commercie, de interne organisatie en de financiën verslapt."

Vaker nog trouwens, wordt van Olphen geconfronteerd met verouderde systemen.

Na de diagnose volgt de hersteloperatie. De kwakkelaars moeten wel aan enkele voorwaarden voldoen, wil de Bossche bedrijvenchirurg bereid zijn de scalpel te trekken. Hun producten moeten zich in het verleden bewezen hebben. Geen star-



Jurgen van Olphen: 'We zijn in de loop der jaren steeds rigoreuzer geworden'

ters dus, maar gevestigde bedrijven met een minimale omzet van 5 miljoen euro. Ook de markt moet perspectief bieden. Om dat te beoordelen wordt bij elke investeringsbeslissing een sectorspecialist ingeschakeld. Liefst sleutelt Van Olphen aan makers van concrete producten. De bedrijven in portefeuille zijn onder meer actief in de gereedschapsindustrie, de automotive en de grafische sector.

Geven de investeerders groen licht, dan is een reorganisatie doorgaans de eerste ingreep. Van Olphen: "Wij zijn daar in de loop der jaren steeds rigoreuzer in ge-

worden. Je moet er snel voor zorgen dat de goede mensen op de goede plekken komen." Hoe dan ook plaatst TransEquity een eigen controller die de financiële stromen analyseert en voorspelt. "Veel ondernemers hebben niet zoveel met financiën. Die worden overgelaten aan de administrateur en de boekhouder. Maar zij kijken alleen terug, terwijl je vooruit moet kijken, liquiditeitsprognoses maken."

VERTROUWEN

Harde liquiditeiten, daar moet een bedrijf het van hebben. De *cashflow* is vaak eenvoudig op te voeren met strak werkkapitaalmanagement. Maar al te vaak constateert Van Olphen een overmaat aan voorraden en debiteuren. Door actief beheer gaat de omloopsnelheid omhoog en wordt het aantal uitstaande debiteurendagen teruggeschroefd. "Bedrijven hebben niet door hoeveel geld daar in zit."

Zeker in geval van liquiditeitsproblemen, moet er meestal ook veel energie worden gestoken in het verbeteren van verziekte relaties. Zoals met leveranciers die te laat betaald krijgen en zelfs vooruitbetaling eisen, ontevreden klanten die niet meer tijdig geleverd krijgen, personeel dat dreigt weg te lopen. In dit geval is liefde te koop. Van Olphen pompt geld in dit proces, wint zo het vertrouwen van leveranciers terug, zorgt ervoor dat de klanten krijgen wat is afgesproken en brengt intern zoveel mogelijk samenwerking op gang. "De nadruk moet op de groepsinspanning liggen."

SUCCES

De pragmatische aanpak van Transequity werpt vruchten af. Een van de succesverhalen is Kupron Prototypes, dat auto-prototype onderdelen produceert, zoals bumpers en dashboards. Doordat moeder Kendrion het bedrijf niet langer als kernactiviteit beschouwde, ontstonden een aantal jaar geleden interne problemen. Personeel liep weg, de investeringen werden teruggeschakeld, de marktpositie kalfde af. TransEquity stapte in, voerde een krachtige reorganisatie door, stimuleerde de samenwerking tussen de afdelingen en investeerde in nieuwe machines. In 2007 werd het bedrijf met een mooie winst doorverkocht. ■

Vallen, opstaan en weer doorgaan

Als TransEquity instapt in een noodlijdend bedrijf, wordt er snel gehandeld. Voor een doorstart wordt gemiddeld drie jaar uitgetrokken. In het tweede jaar moet het verlies van het eerste jaar in winst zijn omgebogen, in het derde jaar wordt het bedrijf van de hand gedaan, meestal aan een strategische marktpartij. Voor een *turnaround* wordt gemikt op drie à vijf jaar. Directeur Jurgen van Olphen erkent ruitelijk dat het ook wel eens mis gaat. "De vuistregel is dat van de tien investeringen er drie mislukken. Dan zijn er nog eens drie waarbij je je investering terugverdient, drie waarbij je drie keer je investering *casht* en één echte klapper." Voorbeeld van een bedrijf dat het niet redde is Grand, een groothandel in wild en gevogelte. In 2005 mislukte de doorstart omdat de grootste klant die aanvankelijk trouw had beloofd, toch afhaakte.

Het risico - Van Olphen spreekt liever van de risicoperceptie - is bij TransEquity hoger dan bij een gewone participatiemaatschappij die mikt op bedrijven die al goed draaien. De investeerder mag dan ook op grofweg het dubbele rendement rekenen: 20 à 25% versus 10 à 15% per jaar. In het eerste *closed-end funds* zitten nog twee bedrijven die verkooprijp worden gemaakt en de komende jaren verkocht. Van Olphen is nu doende met het optuigen van een tweede fonds, waarin hij enkele tientallen bedrijven wil onderbrengen. De deelnemers committeren zich aan een inleg van minimaal 250.000 euro, maar krijgen wel de mogelijkheid tussentijds uit te stappen. Van Olphen gaat pas op overnamepad als hij toezeggingen van investeerders binnen heeft. Over animo heeft hij naar eigen zeggen niet te klagen.