

Rudy Moenaert

De pijn van het ondernemen



*Er was eens,
zeer dichtbij,
en niet lang geleden,*

*het verhaal
van Tess Fontaine
van het Laagland.*

I



[Luchtgondels]

Waarin de lezer het Laagland en het Hoogland leert kennen. In het Laagland wordt hard gewerkt; in het Hoogland wordt goed verdiend. Ateliers Fontaine is één van de vele familiale ateliers die het Laagland bevolken. Het vervaardigt luchtgondels en verdient er minder aan dan de harde arbeid doet vermoeden.

Het weer was, zoals altijd in het Laagland, troosteloos grijs.

Tess haastte zich naar Ateliers Fontaine in Laagdorp. Het belooft opnieuw een moeilijke dag te worden. De bankier wou haar dringend spreken over de krappe financiën, en de belangrijkste verdeler wou een bijkomende verkoopkorting. Op dagen als deze vroeg ze zich telkens af waarom ze tien jaar geleden het familiebedrijf had overgenomen van haar vader.

‘Ateliers Fontaine’, zo heette het bedrijf van Tess Fontaine. ‘Het bedrijf van’, was enigszins overdreven. Tess bezat vijftig procent van de aandelen, net als haar vennoot Max. Hoewel ze dezelfde familienaam deelden, was de familiale verbondenheid doorheen vele generaties verloren gegaan.

Ateliers Fontaine bouwde luchtgondels. In de volksmond werden ze ook wel eens ocarina’s genoemd, naar hun opvallende gelijkenis met het gelijknamige muziekinstrument. Luchtgondels waren de opvolgers van de voorheen immens populaire luchtballonnen. Het nadeel van een luchtballon was de totale afhankelijkheid van het weer. Luchtgondels hadden daar heel wat minder last van, en konden zich bij een matige wind ongehinderd bewegen doorheen het luchtruim.

Luchtgondels waren wonderen van de moderne technologie. De boeg van een ocarina was vervaardigd uit casimirion. Wanneer dit hoogtechnologische, lichtgewicht materiaal onder een lichte elektrische spanning geplaatst werd, dan reageerde het op het magnetische krachtenveld van onze planeet en verschafte het een opwaarts

drijfvermogen. Zonnepanelen verzorgden de elektrische voeding voor de casimirion boeg, en dreven de propeller aan. De boordcomputer stuurde de ocarina minutieus aan, waarbij gemakkelijk een comfortabele glijvlucht van twintig knopen werd bereikt. De échte luchtgondeliers gebruikten de propeller slechts in noodsituaties – zoals bij een opkomende storm – en gebruikten vooral het zeil om de horizon te veroveren.

Luchtgondels werden voornamelijk aangekocht door vermogende Hooglanders. Het Hoogland lag drie dagreizen verder. De uitgebreide hoogvlakte ontsnapte aan de sombere invloed van de zee. Een warme levensvreugde kenmerkte het landschap en haar bevolking. Welvarende handelaars en ondernemers die zich specialiseerden in commerciële dienstverlening, hadden zich in het Hoogland gevestigd. Kledingzaken showden de laatste fineses van de haute couture, de restaurants serveerden de beste wijnen en verfijnde recepten, en de sauna's waren uitgerust met de laatste onthaastingssnufjes.

De Hooglandse *rich and famous* bezaten bijna zonder uitzondering een ocarina. Een gondelvlucht in de goudgele namiddagzon boven het zuidelijk gelegen nationaal park van de Uitgebreide Savanne liet weinigen onberoerd. Een andere klassieke weekenduitstap vormde een winterse tocht doorheen het natuurdomein van de Oostelijke Steppen.

De vraag naar luchtgondels was ook hoog bij de modale Hooglanders. Verhuurbedrijven zoals AirGon ('Wij vliegen sneller!'), SkyKit ('Beleef de horizon!') en SunJeeps ('Nooit omkijken!') waren uitermate succesvol

in het verhuren van kant-en-klare ontdekkingsreizen. Luchtgondels werden immers in de regel uitgerust met alle luxe die een Hooglander minimaal achtte, en konden een zestal passagiers huisvesten. De beperkte turbulentie in het Hoogland – en ook in het veraf gelegen Zonneland – was ideaal om een vakantie in een luchtgondel door te brengen. In de vele gondelparken konden de passagiers hun ocarina's aanmeren en één of meerdere dagen vrij vertoeven en onbekommerd genieten.

Het leven was aangenaam in het Hoogland. De Hooglanders hadden in overvloed wat de Laaglanders ontbeerden. De nabijheid van de kille zee speelde het Laagland zwaar parten. De schrale wind schuurde de kust en voedde het polderland. Doorheen de eeuwen hadden de inwoners geleerd dit harde klimaat te aanvaarden. Het had van de Laaglanders harde werkers gemaakt. Noeste arbeid bracht een bestaanszekerheid in het Laagland. Het bood misschien zelfs de mogelijkheid om te ontsnappen naar het Hoogland.

Hooglanders keken elitair neer op dit harde, welhaast domme werken van de Laaglanders. Niettemin waren ze voor veel producten en diensten van het Laagland afhankelijk. Het Laagland was immers de aangewezen omgeving voor landbouw en industrie. Grondstoffen waren in ruime mate voorhanden, en via de zeehaven van Maransk werd aangevuld wat ontbrak. Bovenal was arbeidskracht hier overvloedig aanwezig.

De voorbije twintig jaar was de vervaardiging van luchtgondels uitgegroeid tot een belangrijke industrie in het Laagland. Daar waar het Laagland vaak te winderig

was om te kunnen genieten van een luchtgondelvlucht, was de vereiste handenarbeid om gondels te bouwen ruimschoots aanwezig in de vele, kleine familiebedrijven. De inrichting van de leefruimte in een ocarina vereiste uitgebreid maatwerk. Het was in dit onderdeel dat ondernemingen zoals Ateliers Fontaine zich gespecialiseerd hadden. De technologische onderdelen werden in het buitenland aangekocht en aangeleverd via Maransk.

Hooglanders betaalden goed, maar stelden hoge eisen. Het vele maatwerk verhinderde de schaalvergroting van de ateliers, en verschafte de Hooglandse handelaars een sterke onderhandelingspositie. Ateliers Fontaine was slechts één van de vele namen waaruit de Hooglandse handelaars konden kiezen. Zij konden vervolgens aan de slag met het belangrijkste bezit van de ateliers, met name de eindklanten.

De luchtgondels van Ateliers Fontaine waren, tot grote tevredenheid van de klanten, van uitstekende kwaliteit. Maar Ateliers Fontaine slaagde er niet in dit te vertalen in financieel gewin. Ieder jaar ging een aantal ateliers onderuit als gevolg van de harde concurrentie en het ontbreken van winst. Het viel Tess telkens op hoe eenvoudig de handelaars in het Hoogland de verliezers in het Laagland konden vervangen door een gelijkwaardig aanbod van de overgebleven concurrenten. De teloorgene bedrijven werden nauwelijks gemist. Tess begreep dat Ateliers Fontaine concurreerde in een snoeiharde omgeving.

II



[Max en Maud]

Waarin duidelijk wordt dat Ateliers Fontaine sommige eigenaars beter kwijt dan rijk is. Mensen gedragen zich immers niet nederig wanneer ze, ondanks een gebrek aan bekwaamheid, hoperop in de maatschappij komen. Onverlichte geesten roepen de duisternis over Ateliers Fontaine af.

‘Wat wou de bankier?’, wou Max weten.

‘We staan ernstig in het rood op meerdere kredietlijnen. Hij wou weten hoe we dit zullen oplossen’, antwoordde Tess.

‘Maar hij weet toch dat onze verkopen de voorbije maanden fors zijn gestegen?’, verwonderde Max zich luidop.

Tess zuchtte. De onwetendheid van Max was vermoeiend. Elk financieel inzicht was Max vreemd. Na een praktische atelieropleiding was hij onmiddellijk het familiebedrijf ingestapt. Hij wou zich zo grondig en snel als mogelijk bekwamen in het productieproces om eerder vroeger dan later de fakkel over te nemen van zijn vader. Luchtgondels waren al wat hij kende. Max meende het goed met Ateliers Fontaine, maar niemand had Max ooit kunnen betrappen op een heldere visie.

In de vele familiale bedrijfjes van het Laagland regelde de familienaam de opvolgingskwestie, niets minder en vooral ook niets meer. De vorige generaties Fontaine hadden hard gewerkt en goed geleefd. Ze hadden evenwel nooit de tijd gevonden om aandacht te besteden aan hun eigen opvolging. En zo gebeurde het dat de zaken toch verkeerd liepen. Max was zeer verre familie van Tess, maar in haar beleving nog niet ver genoeg.

‘Deze verkopen zullen ons niet helpen als we geen winst maken. Hoe zullen we de nieuwe inkopen financieren? Want inkopen gaan betalingen vooraf. Hoe zullen we de salarissen en sociale bijdragen van onze medewerkers betalen?’, vroeg Tess zich luidop af.

Een ondernemer probeert met gewone mensen goede resultaten te bereiken. Ze nemen zonder grote woorden kleine beslissingen, en met weinig woorden grote beslissingen. De laatste grote beslissing die Max en Tess hadden genomen, was het afstoten van de zogenaamde Hooglandse Stapelstraten. Dit was een vereniging van speciaalzaken die exclusieve producten als catamarans, luchtgondels, sauna's en dolfijnboten zodanig goedkoop verkochten dat ze ook toegankelijk werden voor de modale Hooglander. Het had Tess veel moeite gekost om Max te overtuigen dat de ene ocarina de andere niet was. De stapelstraten vormden tien procent van de omzet van Ateliers Fontaine, maar brachten geen enkele winst aan.

‘En hoe moet ik in hemelsnaam de hypotheeklening van de nieuwe showroom afbetalen?’

Hiermee verwees Tess naar een andere belangrijke beslissing die zij en Max een drietal jaar geleden hadden gemaakt. Het was de verkopers opgevallen dat steeds meer Hooglanders Ateliers Fontaine rechtstreeks opzochten. De nieuwe showroom diende niet enkel om het indrukwekkende assortiment uit te stallen aan de handelaars, maar eveneens om geïnteresseerde eindklanten te overtuigen. Ateliers Fontaine had ondertussen een aantal verkopers aangetrokken om deze eindklant te overtuigen. Een jaar nadat de showroom afgewerkt was, stond die nog altijd leeg. Nimmer vond Max de vereiste tijd om de inrichting van de showroom uit te tekenen. De inefficiëntie van Max overheerste zijn agenda. Zijn onbeholpenheid bleef perfect verborgen voor hemzelf, en dus verkocht de showroom luchtkastelen in plaats van luchtgondels.

‘Wat wil je? Ik moet dagelijks alle problemen in dit bedrijf oplossen’, sneerde hij naar de medewerkers, toen die recent vroegen wanneer ze eindelijk de contouren van de inrichting zouden bespreken. Ook zij werden moede-loos van Max’ improductiviteit.

Tess begreep de ernst van de situatie meer dan wie ook. Deze was niet rooskleurig. Als financieel directeur zag zij dagelijks de financiële stand. Dit vrat aan haar. Op het einde van de maand was het altijd scharrelen om de financiële verplichtingen in te lossen. Bij het begin van de nieuwe maand keek ze vervolgens angstig uit naar het einde ervan.

Telkens als ze Max aansprak over de financiën van Ateliers Fontaine, botste ze op een muur. Ze vervloekte steeds meer de dag waarop ze, onder familiale druk, het familiebedrijf had overgenomen. Tess besepte nu dat Treuzel & Kneuzel, sinds generaties de accountant van de onderneming, de situatie indertijd zeer mooi had ingekleed om Tess te overhalen het bedrijf verder te zetten.

Het liefst was ze haar man Tim gevolgd toen hij van een economisch onderzoeksbureau in Sabrusi, de hoofdstad van Zonneland, een aantrekkelijk aanbod had gekregen. In de plaats van zon, wijn en bergen, vertoefden beiden nu in de kommer en kwel van de Laaglandse realiteit. Tim verdiende de kost als onderzoeker bij EDeL, de Economische Denktank Laaglanden. Deze instelling voerde economische studies uit ten behoeve van de vele kleine bedrijfjes in het Laagland. Luchtgondels interesseerden hem slechts matig. Tim kwam zo zelden in de

kantoren van Ateliers Fontaine dat hij aan de inkomhal telkens de weg naar het kantoor van Tess moest vragen.

Tess had Tim onlangs gevraagd de cijfers van de voorbije jaren te analyseren. De uitkomst van deze analyse noopte Tess tot het bijeenroepen van een formele Raad van Bestuur. In deze Raad van Bestuur namen Tess en haar echtgenoot Tim zitting, evenals Max en zijn echtgenote Maud.

Tess had een bijzonder lage dunk van Maud. Max was eenzijdig onwetend. Hij wist alles van luchtgondels, en niets van beheer. Maud was algeheel onwetend. Toen Tess haar ooit in een Zonnelandse hotelbar tegen een kelner halfdronken hoorde stamelen 'I'm a nice-looking lady from the Lowlands', wist zij dat haar vennoot thuis nimmer de extra kennis kon opdoen die hij in het atelier ontbeerde. Maud droeg het best bij tot Ateliers Fontaine wanneer ze de absolute stilte bewaarde.

Niettemin speelden Max en Maud de eerste viool in Ateliers Fontaine. Wegens haar beperkingen vond Maud de bekwaamheid van medewerkers een ronduit gevaarlijke eigenschap. Ze vond de rol die Tess speelde, het financiële beheer, van ondergeschikt belang. Haar man Max leidde immers de commerciële kant van het familiebedrijf, en onderhield de vele contacten met handelaars en leveranciers. Als dame van stand vergezelde Maud haar man op zijn vele bezoeken.

'De handelaars en leveranciers, ze eten uit zijn handen. Wat mijn *sweet* Max doet voor Ateliers Fontaine, het is niet te evenaren! Altijd en overal in de weer voor *zijn* klanten van *zijn* bedrijf. Max *Fontaine* en Ateliers *Fon-*

taine, ze kunnen niet zonder elkaar’, zo had ze recentelijk verteld aan eenieder die het horen wilde tijdens een lokaal avondje bowlen.

‘En Tess?’, zo had een omstaander verwonderd gevraagd.

‘Tess...’, Maud aarzelde enigszins. ‘Die doet de financiën.’

Maar ze herpakte zich.

‘Hé, eigenlijk schrijft Tess enkel in de boekhouding neer wat mijn man dagelijks realiseert. Administratie, wat is daar nu de toegevoegde waarde van? En haar twee dochters vertellen nu al dat ze nooit in de onderneming willen werken. Wat een verschil met onze zonen, die de familietraditie wel willen voortzetten’, zo besloot ze trots.

Dergelijke commentaren deden Tess pijn, maar er was haar veel aan gelegen om een scherp conflict tussen haar en Max te vermijden. Daar zou niemand baat bij hebben, wist ze. Ze zweeg, en schikte zich als financieel directeur in de beslotenheid van Ateliers Fontaine. Dit gaf haar de vrijheid om meer tijd voor haar gezin vrij te maken.

Max en Maud waren bijgevolg niet weinig verwonderd toen precies Tess vroeg om een formele Raad van Bestuur. Traditioneel werden deze vergaderingen immers enkel op papier georganiseerd. Nadat de medewerkers van Treuzel & Kneuzel de financiële rekeningen van het voorbije jaar hadden opgemaakt, bracht één van de vennoten een exemplaar in tweevoud naar Max en Tess. Tijdens de lunch ondertekenden Maud en Tim vervol-

gens thuis de documenten. Vragen werden er niet verwacht, en ook niet gesteld. Maud stelde ze niet omdat ze sowieso niet snapte wat ze ondertekende, en Tim had het te druk met zijn eigen loopbaan.

Tim had een aantal jaren voordien voorgesteld om de Raad van Bestuur uit te breiden met professionele buitenstaanders. Die konden een verruimende kijk en een dwingende controle aanbrengen. Max en Tess hadden dit voorstel afgewezen.

‘Die personen zullen zien wat onze winst is, wat wij verdienen, en wat onze plannen voor de toekomst zijn. En ze zullen ons nog geld kosten ook!’, hadden Max en Tess zeldzaam eensluidend uitgeroepen.

De beslotenheid van het familiebedrijf was een ongeschreven wet in het Laagland.



[Cijfers]

Na vele jaren vindt er eindelijk een echte Raad van Bestuur plaats in Ateliers Fontaine. De financiële cijfers worden ontleed. Alles wijst op een nakende crash. Indien het dashboard van een luchtgondel er even beroerd uitzag als de resultaten van Ateliers Fontaine, dan zou niemand erin plaatsnemen.

‘Ik heb de financiële resultaten van de voorbije jaren geanalyseerd’, begon Tim zijn presentatie enigszins onwennig. ‘De trend is ronduit slecht. De solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit nemen dramatische proporties aan.’

‘Ho, ho’, riep Max uit. ‘Sol... soldabeit... Zulke moeilijke woorden. Dit is hier geen bijeenkomst voor de leden van EDeL, hoor.’

‘Maar schatje toch’, fluisterde Maud behulpzaam. ‘Hij bedoelt solden.’

Tess schudde het hoofd bij deze ontwapenende domheid. De financiële berichtgeving bejubelde vaak het gezonde verstand en de afwezigheid van enige opleiding die sommige succesvolle ondernemers kenmerkten. Tess wist beter. Iemand is niet noodzakelijk een autodidact omdat hij niet verder studeert.

‘Nee, ik bedoel wel degelijk sol – va – bi – li – teit.’ Tim hoopte, tegen beter weten in, dat het traag uitspreken het begrip aan de andere zijde van de tafel ten goede zou komen. ‘Solvabiliteit is de mate waarin het vermogen van de onderneming is opgebouwd uit eigen kapitaal. Hoe meer vreemde schulden, zoals leningen en kredieten, hoe minder de onderneming bekwaam wordt geacht deze terug te betalen. Zoals je op bijgaande grafiek kunt zien, was dit eigen vermogen bij de overname reeds slecht. En het is doorheen de jaren steeds slechter geworden.’

‘Hoe kan dit nu? We hebben toch de gebouwen. We betalen toch steeds onze medewerkers. En onze verkopen zijn de voorbije maanden licht gestegen. Het atelier draait op volle toeren’, vroeg Max.

Tess bleef stil. Ze kende en vreesde de antwoorden op deze vragen.

‘Dat klopt. We hebben inderdaad de gebouwen, maar deze zijn in werkelijkheid gefinancierd door onze banken. De medewerkers? Die zullen we steeds moeilijker kunnen betalen. Verkopen betekenen nog geen winst. Het is niet omdat het atelier op volle toeren draait, dat er efficiënt geproduceerd wordt. Een onderneming gaat niet bankroet omwille van minder verkoop, wel wanneer ze haar schulden niet kan betalen.’

Tim vervolgde de onheilstijding.

‘De kapitaalstructuur is de voorbije jaren uitgehold door de vele verliezen. In feite is Ateliers Fontaine nooit een winstgevende onderneming geweest. Ook niet onder de vorige generatie.’

‘Ja. Ja... Maar de vorige generatie heeft zwaar geleden onder de grote overstroming van twintig jaar geleden’, wierp Max tegen.

Tim antwoordde. ‘Tja, niets is wat het lijkt, beste Max. De overstroming was een pijnlijk, gelukkig toeval. Het betekende nét de redding van Fontaine. De vele onbenutte voorraden werden via de verzekering alsnog betaald. En het machinepark kon volledig worden vernieuwd. De realiteit is bizar: zonder de overstroming had Ateliers Fontaine reeds lang opgehouden te bestaan.’

Tess vulde aan. ‘Noch onze ouders, noch wij zijn erin geslaagd om winst te maken. De rentabiliteit is zeer slecht. Ateliers Fontaine slaagt er niet in om winstgevende verkopen te realiseren. De voorbije jaren is het totale verlies schrikbarend opgelopen. Het beperkte eigen ver-

mogen van bij de start, na de overname, is volledig verdwenen.’

‘Nou, het ziet er misschien catastrofaal uit, maar erg is dat toch niet. Treuzel & Kneuzel zegt altijd dat we zo weinig mogelijk winst moeten zien te behalen’, wierp Max op.

Treuzel & Kneuzel, het accountantskantoor van Ateliers Fontaine, had inderdaad zijn eigen visie. ‘Winst’, zo stelde hun directeur, ‘leidt enkel tot belastingen. En daar heeft Ateliers Fontaine geen baat bij.’

Treuzel & Kneuzel specialiseerde zich, zoals vele andere accountants, in fiscale spitstechnologie. De complexiteit van de fiscale regelgeving verschaftte veel mogelijkheden om belastingen te minimaliseren.

Tess stelde zich daar vragen bij. Het viel haar op dat de bedrijfsvoering van Ateliers Fontaine steeds meer ten dienste stond van de boekhouding, in plaats van andersom. De fiscale spitstechnologie werkte bedwelmend, eerder dan bevrijdend. Dat kon toch de bedoeling niet zijn?

‘Winst is geen optie, het is een plicht. Wat het advies van Treuzel & Kneuzel ook mag zijn’, stelde ze. ‘Fontaine heeft steeds meer moeite om de kortlopende schulden te betalen aan banken en leveranciers. Dit noemt men de liquiditeit van een bedrijf, beste Max en Maud. Zoals je kunt merken was de liquiditeit bij de overname slecht, en die is de voorbije jaren nog verslechterd. Indien cash echt *king* is, is Ateliers Fontaine een ijzersterke republiek. Als er niets verandert, dan houdt dit bedrijf binnen afzienbare tijd op te bestaan. In feite is Ateliers Fontaine al twin-

tig jaar in handen van de banken. Wanneer zij de stekker uit dit bedrijf halen, is het binnen de maand afgelopen.'

De klap kwam bij Max hard aan. Zijn mening was dat een Laaglander enkel met hard werken en veel verkopen vooruitkwam in het leven. Dit bleek onvoldoende. Hij voelde zich bedrogen door... door... door wie eigenlijk?

'Waarom heeft Treuzel & Kneuzel ons dit niet eerder verteld? Waarom hebben ze ons dit niet verteld toen we Ateliers Fontaine van onze ouders overnamen? Waarom betalen wij die dure accountants?', riep hij ontgoocheld uit.

Tim nam het woord. 'Treuzel & Kneuzel zijn, zoals zoveel accountants, gespecialiseerde rekenaars. Ze zijn als een loodgieter door de boekhouding gegaan. Een trucje hier, een fiscaal omwegje daar. Maar ze zijn onbekwaam gebleken om jullie de juiste vragen te stellen, en de juiste informatie te geven. De vraag waarom ze dit niet verteld hebben bij de overname? Iedereen, jullie ouders, Treuzel & Kneuzel, en wijzelf hebben gehandeld op basis van vertrouwen, en niet op basis van de cijfers. We waren vrijgevig in ons vertrouwen en laks in ons wantrouwen. Waarom zouden we het ouderlijke bedrijf in vraag stellen? Dit is de vloek van het familiale erfgoed: we waren gedoemd vanaf het ogenblik dat we het bedrijf overnamen.'

Tim wou er niet aan toevoegen dat een milde vorm van gewenste onzekerheid in veel kleine ondernemingen heerste. Problemen werden opgelost door ze te ontkennen.

Hij kon zichzelf overigens voor het hoofd slaan dat hij de financiële analyse niet jaren eerder had gemaakt. Een analyse van één uur had verheldering gebracht voor de volgende vijf jaar.

De Raad van Bestuur besliste om niet overhaast te reageren. Een bijkomende Raad van Bestuur werd gepland. Tess had nu reeds een aantal antwoorden. Maar ze zocht en vond geen antwoorden op een paar heel persoonlijke vragen. Waarom had ze ooit een onderneming overgenomen zonder een onafhankelijke doorlichting? Waarom was ze in zee gegaan met een lichtgewicht als vennoot? En hoe kon ze in godsnaam ontsnappen uit deze spiraal van de ondergang?

Het huis moest op orde! Hoe konden de medewerkers op korte termijn bijgestuurd worden om efficiënter te werken? En hoe kon winst gemaakt worden bij de vele handelaars die al jarenlang het onderste uit de kan onderhandelden?

En bovenal, hoe kon ze de nodige verandering doorvoeren in een structuur waar Max vijftig procent van de aandelen bezat? Veranderen met hem was moeilijk, veranderen zonder hem was onmogelijk.

Dit waren vragen die haar steeds meer wakker hielden om vier uur 's ochtends. Als vennoot was ze zich ten volle bewust van haar verantwoordelijkheid tegenover medewerkers, leveranciers, klanten en banken. In tegenstelling tot Treuzel & Kneuzel kon Tess de financiële problemen niet wegcijferen.