

Brookz

groei, waardecreatie & bedrijfsovername

+

FINANCIERING
Irritatie over
liquiditeitsopslag

WAARDECREATIE
Boost vergroot omzet
op de winkelvloer

FISCAAL
Profiteer van
een taxhaven

OVERGENOMEN
Hoe is het om
te rapporteren
aan een baas?

SPECIAL
ICT 2.0

De nieuwste bedrijfssoftware
is betaalbaar en kan uw groei
aanmerkelijk versnellen



voor professionele ondernemers

P59 Customer loyalty

P61 BOBB Harry Helwegen P61 Kennis-event 2009

P62 Verkocht: GOconnectIT

P64 Vraag & Aanbod



Customer loyalty

DE OVERNAME van een financieel gezond bedrijf is het meestal geen probleem om bestaande relaties aan je te binden. Maar als het een failliete boedel ligt dat compleet anders, ondervond de commercieel directeur van een IT-bedrijf.

Of ik spijt heb van die overname? Zo zou ik het niet willen noemen. De gezondheidszorg, de markt waar dat bedrijf zich in begaf, is en blijft een markt met potentie waar ik nog steeds helemaal in geloof. Maar het is wel totaal anders gelopen dan we hadden verwacht.' Aan het woord is de commercieel directeur van een IT-bedrijf in het zuiden van het land, die om redenen van zakelijk ge- »

voelige informatie anoniem wil blijven. De onderneming, ontstaan na de overname van twee bedrijven, heeft klanten in de zorg, overheid, energie- en de financiële wereld. Omdat de eerste overgenomen BV een gezonde onderneming was, verliep de overname dan ook geruisloos, aldus de commercieel directeur. 'Alles zat mee. Bestaande klanten waren tevreden, medewerkers zaten nog op hun post, net als de vorige directeur. Relaties kunnen nog steeds bij hem terecht.'

De overname van de tweede kandidaat verliep veel minder *smooth*. Bedrijf X

ten. Samen met de directie en een aantal medewerkers heb ik ontzettend veel tijd geïnvesteerd om het vertrouwen terug te winnen. Om te beginnen hebben we de situatie uitgelegd. Vervolgens hebben we onderzocht waar de pijn zat en of we die weerstand ook konden wegnemen om de relaties een goed aanbod te kunnen doen.'

Zijn diagnose: de pijn bij klanten van een failliet bedrijf zit diep. 'Volgens een aantal klanten had het management van X geen volledige openheid van zaken gegeven. Dat vonden ze jammer: misschien hadden zij het bedrijf kunnen hel-

kwaliteiten, maar niet van het feit dat ze bij jou nooit risico zullen lopen. Zo'n erfenis sleep je blijkbaar een tijdje met je mee. Met een beperkt aantal mensen die over de juiste kennis en ervaring beschikken kom je als bedrijf ook minder goed aan de bak. Anderzijds komt dat gezien de recessie wel goed uit. Wat wel jammer is, is dat een aantal referenties nu onbruikbaar is geworden omdat we toch een deuk hebben opgelopen. Iets waar we op dit moment overigens hard aan werken.'

Te happig

'Deze mensen zijn te snel, te happig geweest', concludeert Aart Jan Nieuwhoff, directeur van de Adcomp Trust & Adviesgroep. 'Dat zie je wel vaker bij bedrijven die snel willen groeien. Pas daar alsjeblieft mee op: een failliet bedrijf staat altijd bol van de spanningen en zorgen. Als overnemende partij moet je daar zoveel mogelijk buiten blijven. Daarom moet je ook nooit het totaalpakket overnemen.'

Laat om te beginnen iedereen opnieuw solliciteren op zijn eigen functie, adviseert Nieuwhoff. 'Het voormalige commerciële team zou ik sowieso nooit overnemen. In de ogen van de klant is dat medeverantwoordelijk voor het debacle. Op die plaats zou ik mijn eigen mensen zetten en niemand anders.'

Ten tweede: zorg dat je kennis van zaken hebt van het specialisme dat je wilt overnemen. 'Dat is nodig om de prestaties van medewerkers bij de klant te kunnen beoordelen. Kun je dat niet, dan vraag je om problemen.'

Verder is onvoldoende naar de opdrachten zelf gekeken, vindt Nieuwhoff. Waar liggen de knelpunten? Het overgenomen bedrijf heeft projecten aangenomen tegen een vaste prijs, projectmedewerkers met kennis van zaken zijn 'm gesmeerd. 'Als overnemende partij moet je in dit geval de troep van je voorganger opruimen. "Leuk dat je het bedrijf hebt overgenomen, maar los die problemen eerst maar eens op," zegt zo'n klant dan. Volkomen terecht, maar als overnemende partij begin je dan al met verlies.'

'Je kunt klanten blijkbaar wel overtuigen van je kwaliteiten, maar niet van het feit dat ze bij jou nooit risico zullen lopen'

ging volgens de oude eigenaar ten onder door een verslechterde markt en financiële inflexibiliteit bij de banken. 'Daarnaast had de BV projecten lopen tegen een vaste prijs die langer bleken te duren dan was voorzien. Nadat de curator ons had aangewezen als overnamepartij, heeft een van de verliezers medewerkers weggekocht die verantwoordelijk waren voor een aantal belangrijke lopende projecten. Daarmee stuitten we direct op de eerste erfenis van het faillissement: de pijn van de medewerkers. Hun vertrouwen had een flinke deuk opgelopen. Ze kregen bijvoorbeeld geen salaris meer. In dat geval kun je praten wat je wilt, maar die teleurstelling blijft. De helft is uiteindelijk vertrokken naar de concurrent. Een flinke tegenvaller die we bij de overname niet hadden voorzien.'

Uittocht

Het gevolg was een uittocht die een grote impact had op het nieuwe IT-bedrijf en haar klanten. Relaties zaten opeens opgescheept met onafgeronde projecten. 'Ze waren boos, voelden zich in de steek gela-

pen met een voorschot of iets dergelijks. Ik heb mijn klanten opnieuw met de betrokken medewerkers in contact gebracht. Wat bleek: werknemers die een goede band hebben opgebouwd met de klant, hadden ook vertrouwen in ons als nieuwe werkgever. Voor relaties bleek dat een absolute voorwaarde om opnieuw voor ons te kiezen. Met de commerciële mensen van X hadden ze juist weer veel moeite. Voor hun gevoel waren zij betrokken geweest bij het complot waarbij het faillissement tot op de laatste dag is verzwegen.'

Comeback

Inmiddels maakt het IT-bedrijf haar comeback in de zorgmarkt. In een aantal gevallen is de relatie volledig hersteld en daaruit zijn ook vervolgoopdrachten voortgekomen. 'Geen grote, maar het is in elk geval een begin. Andere relaties wachten liever af of ons bedrijf na alle perikelen ook echt bestaansrecht heeft. Ze zijn bang opnieuw het schip in te gaan. Je kunt klanten blijkbaar wel overtuigen van je