

Kees van Oostenrijk: 'Wake-up call: waar wordt een commissaris wakker van?'

Oktober 2011

'Hoe krijg je de raad van commissarissen zover dat deze structurele problemen in de bedrijfsvoering tijdig ziet aankomen?'
Deze vraag kwam bij me op nadat ik het verhaal had gehoord van een president-commissaris die zich op zeker moment ongemakkelijk was gaan voelen bij het bedrijf waarop hij toezicht hield.

De man was naast toezichthouder ook zelf bestuurder van een multinational, een sterk analyticus en strateeg. Hij was nauw betrokken bij de onderneming en had tot het moment van het gewijzigde inzicht een goede interactieve relatie met de directeur-bestuurder. Toch was naar zijn gevoel de sleet in de onderneming geslopen. Het bedrijf had nog steeds een voor het oog leidende marktpositie met een goed product en bekende merknaam. Weliswaar daalden de omzet en de marges ietwat, maar dat kwam toch vooral door de buitenlandse concurrentie, externe macro-economische factoren en het tijdelijk gewijzigd koopgedrag van de consument. Gelukkig voor de onderneming voelde deze commissaris aan zijn water dat er iets niet klopte.

Een relatief eenvoudig en goedkoop onderzoek naar de positie van het merk en het bedrijf als leverancier in de Nederlandse markt, gaf het gevreesde antwoord. Erosie aan alle kanten: het productbeleid, communicatie met de klant, distributiestructuur, et cetera. Nog net op tijd kon het roer worden omgegooid. En met succes. De onderneming had haar marktpositie en daarmee de continuïteit versterkt. Zou uw raad van commissarissen dat ook doen en durven? Stel uzelf die vraag eens of bespreek de vraag met uw collega-bestuurders.

De formele positie van de commissaris is tegenwoordig veel sterker dan voorheen, met een toenemende aansprakelijkheid en daarmee meer verantwoordelijkheid. Van groot belang zijn correcte, complete en tijdige financiële rapportages. Juist in deze crisistijd hebben die de hoogste prioriteit en vragen ze om aandacht en actie. Ik pleit ook voor meer aandacht en erkenning voor de diepgang van en het gevoel voor de business en de ontwikkeling daarvan. Stel de sleutelfactoren voor het succes van uw business vast: de key performance indicators. Dat zijn bij voorkeur geen - of liever niet alleen - boekhoudkundige cijfers. Het zijn de trendmatige indicaties over de ontwikkeling en impact van nieuwe producten, nieuwe klanten, marktaandeel, klachten, klantentevredenheid, faalkosten, et cetera. Deelt u deze informatie? Hebben de commissarissen daarover contact met het managementteam, medewerkers, klanten en leveranciers? Deze stakeholders spreken eerder 'de waarheid' - in de tijd en in kwaliteit gezien - dan jaarstukken.

Bedenk dat het probleem in de financiële sector uiteindelijk mede is ontstaan, omdat we als toezichthouders in de omgang met elkaar het spel van vraag en antwoord niet meer konden spelen en daardoor in een neerwaartse spiraal terecht zijn gekomen. Dat wens ik u en de onderneming waar u commissaris bent niet toe. Zeker niet in deze tijd. Als de actuele cijfers regelmatig structureel onder budget liggen, daal dan snel af naar de details van kpi's als marktaandeel, brutomarge, voorraad, klanten- en medewerkerstevredenheid en u weet heel snel aan de voet van welke berg u staat!