

Financieel management: Met dunne marges de winter in

door Rob Hartgers en Jeroen Sempel

De bouwsector wordt hard geraakt door de crisis. Heijmans maakte op 13 november bekend dat het de komende periode niet meer kan voldoen aan de voorwaarden die de banken hebben gesteld aan de leningen van het bedrijf. Op de beurs kelderde het aandeel Heijmans met bijna 20 procent. Volgens het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) zal de bouw van nieuwbouwwoningen de komende twee jaar met 18 procent afnemen. Ook in de utiliteitsbouw zijn de vooruitzichten somber; daar wordt de komende jaren een daling van het bouwvolume voorzien van gemiddeld 7 procent. De gehele sector zal volgens het EIB 12 procent inleveren. 20.000 voltijdbanen gaan verloren. En de bouw had het toch al niet makkelijk. De sector worstelt al jaren met erg dunne marges en stijgende kosten. De cijfers liegen er niet om: al voordat de crisis uitbrak behaalde BAM in 2007 een bedrijfsresultaat op omzet van 3,8 procent, Heijmans 2,4 procent en Strukton 2,2 procent. Afgaande op de laatste kwartaalcijfers ziet het boekjaar 2008 er nog slechter uit. De dunne marges maken bouwbedrijven bijzonder kwetsbaar. Bouwers zijn zich bewust van het probleem, maar slagen er niet in het op te lossen. In jaarverslagen worden slechte marges steevast toegeschreven aan 'tegenvallers' bij bepaalde projecten. Terwijl het gros van de projecten volgens de norm scoort, vloeit het elders verdiende geld dankzij een paar mislukkingen weer weg.

Risicomanagement

Een stap in de goede richting is het versterken van het risicomanagement, een vakgebied dat in de bouwwereld sterk in opkomst is. Helaas is dat geen garantie voor hogere marges. Er zijn bedrijven die fors investeren in risicomanagement, maar desondanks jaar na jaar tegenvallende resultaten presenteren als gevolg van calamiteiten. Vaak blijkt dan dat de risicomangers binnen de organisatie op een eiland zitten. Ze worden gezien als specialisten die hier en daar wat juridische kanttekeningen plaatsen. Ze zijn geen onderdeel van de projectorganisatie. Op die manier is de impact van het risicomanagement minimaal. De competentie blijft beperkt tot dit ene eiland. Na een paar jaar van tegenvallende resultaten worden de risk managers weer ingeruild voor 'gewone' juristen en alles blijft bij het oude.

Ketenintegratie

Je kunt als bouwbedrijf ook op zoek gaan naar markten met hogere marges. Dat ligt voor de hand en is dan ook precies de strategie van de meeste grote bouwers. Allemaal willen ze omhoog in de keten en reppen ze over innovatie, nieuwe samenwerkingsvormen, niches opzoeken, en hoogwaardiger dienstverlening. Bouwen wordt meer regisserend dan uitvoerend werk en laagwaardige klussen worden waar mogelijk uitbesteed. Een prima strategie, maar bedrijven moeten zich wel realiseren dat deze alleen kans van slagen heeft als de basisorganisatie de 'wedstrijd' foutloos speelt. Bovendien leidt het tot het uitknippen van toeleveranciers, waardoor de pijn in de branche wordt verplaatst naar de lagere schakels van de keten.

Kostenbeheersing

Een andere oplossing voor het probleem van de magere marges is het verbeteren van de interne kostenbeheersing. Dat is lastig. Een bouwplaats zal altijd minder beheersbaar zijn dan een fabriekshal. Hoe meer je met de schoenen in de modder staat, des minder plaats is er voor perfectionisme. Daarbij geldt dat grote bedrijven meer moeite hebben om het overzicht te behouden dan kleine. Bij kleinere aannemers is de bouwplaats op vrijdagmiddag keurig opgeruimd, bij grotere bedrijven laat de discipline te wensen over. Er zijn allerlei initiatieven denkbaar om daar grip op te krijgen op de kosten. Vaak proberen bedrijven 'het systeem' aan te pakken. Ik vraag me af of de oplossing niet meer in werving en selectie moet worden gezocht. Vergelijk het eens met voetbal, waar men ook graag discussieert over systemen. 4-3-3 of toch maar 4-4-2? Maar als je de verkeerde mensen in het veld hebt staan verlies je alsnog de wedstrijd, daar helpt geen systeem aan. Zo bezocht ik onlangs een bouwplaats waar tientallen beschadigde raamgrepen vervangen moesten worden doordat iemand ze met een hamer vast had getikt. Het is een illusie om te denken dat je zulke problemen oplost door veranderingen aan de systeemkant. Kostenbeheersing begint met een hogere concentratie en gewoon het werk goed doen.

De lessen van Tapie

Tot slot kunnen bouwondernemingen hun rendement verbeteren door de omzetsnelheid van het geïnvesteerde vermogen te vergroten. Dat kan door het optimaal benutten van de capaciteit, maar ook door het minimaliseren van het benodigde werkkapitaal. Die 'truc' werd heel sluw toegepast door de bedrijvendokter (en latere politicus en voorzitter van voetbalclub Olympique Marseille) Bernard Tapie – de Franse Joep van den Nieuwenhuizen. Tapie, die beroemd werd toen hij in 1989 Adidas kocht, opereerde altijd op het scherpst van de snede. Als hij een failliete onderneming overnam, vroeg hij de schuldeisers om geduld te hebben, terwijl hij agressief vorderingen ging innen. Zo creëerde hij een startvermogen zonder zelf veel geld in het bedrijf te hoeven pompen. Een fatsoenlijke onderneming noemt dat goed 'working capital management': een scherpe discipline bij het opstellen van contracten en versturen van facturen, terwijl je ruim de tijd neemt om je schulden te betalen. Er zijn keurige ondernemingen die een standaard betalingstermijn van 50 dagen in acht nemen. Arcadis schijnt erg goed te zijn in working capital management. Met resultaat: Arcadis groeit snel, terwijl het netto werkkapitaal nauwelijks toeneemt.

Overleven of verder bouwen?

Het gevaar bestaat dat door de huidige malaise de plannen voor strategische ontwikkelingen en professionalisering van de organisatie in de ijskast gaan. Dat zou begrijpelijk maar jammer zijn. Het is nu harder nodig dan ooit.

Rob Hartgers is freelance journalist. Jeroen Sempel is docent en programmaontwikkelaar bij TSM Business School. Eén van zijn specialismen is financieel management voor projectmanagers.

Bron: *Building Innovation* februari 2009