

# BUSINESS BUSINESS BUSINESS

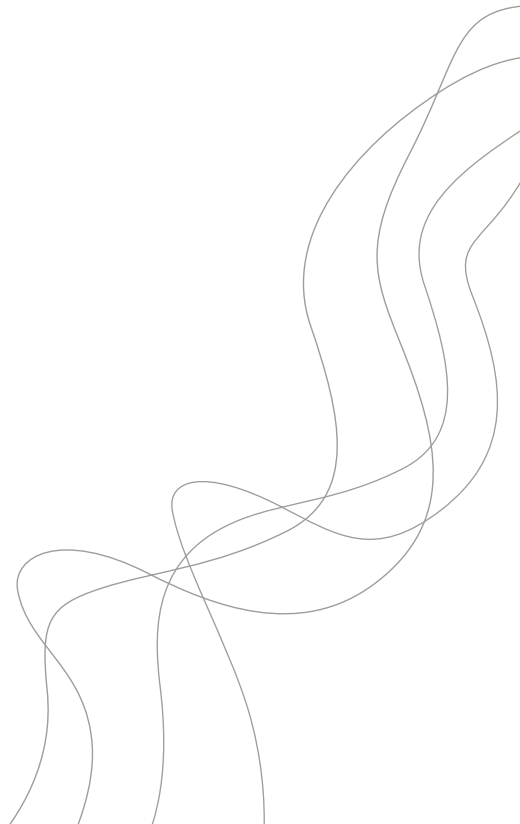


**Help! Mijn bedrijf is  
een 'burning platform'!**

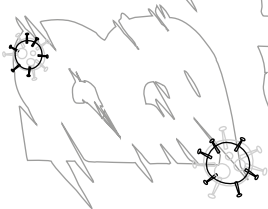
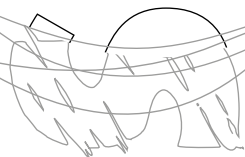
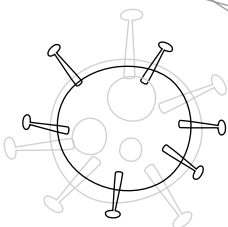
*Klaas Wagenaar*



**Business Unusual**



# WORLDWIDE SPECIAL



**Anyone can draw a bridge. You are a hero when you can  
build a bridge as you walk on it.**

*Robert E.Quinn, 2004*

# **BUSINESS UNUSUAL**

**Help! Mijn bedrijf is een 'burning platform'!**

*Klaas Wagenaar*

Vormgeving omslag en binnenwerk: Brndz®

Redactie: Business Unusual is geschreven in samenwerking met Nart Wielaard.

*Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.*

ISBN 978 90 2443 5722

NUR 801

© 2020 Klaas Wagenaar & Boom uitgevers Amsterdam

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl) / [www.bua.nl](http://www.bua.nl)

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.



**VOORWOORD** Pagina 8

**INTRO** Pagina 12

**01 Overleven in Business Unusual**

Pagina 20

**02 De verschillende rollen**

Pagina 46

**03 De ondernemer**

Pagina 56

**04 De manager**

Pagina 98

**05 De tacticus**

Pagina 140

**06 Voorkomen is beter dan genezen**

Pagina 150

**EPILOOG** Pagina 158

**ANNEX** Pagina 164

**NOTEN** Pagina 170

**BIBLIOGRAFIE** Pagina 174

**OVER DE AUTEUR** Pagina 175



Klaas Wagenaar

# VOORWOORD

*Voorjaar 2020. De wereld is in de ban van het Covid-19-virus. Medisch professionals hebben hun handen meer dan vol om een overvloed aan patiënten te verwerken. Overheden komen met noodmaatregelen. Er is veel angst, verdriet en onzekerheid.*

*Die emoties zijn er niet alleen rondom gezondheid en welzijn maar ook in economische zin. Komen we er economisch wel bovenop na de ingrijpende lockdowns? Gaan ook kerngezonde bedrijven ten onder aan de ongekende impact van deze unieke crisis? Ontstaat er een 'nieuw normaal' in onze manier van werken? Hoe zit het met de werkgelegenheid?*

**BOLD** helpt bedrijven een crisis te managen en het pad naar een gezonde toekomst weer te vinden. We doen dat met expertise op strategisch, operationeel en financieel vlak en met de inzet van door de wol geverfde (interim-)managers. Ook helpen we bedrijven bij

*de transformatie van hun businessmodel – onder meer door digitale proposities te ontwikkelen en een IT-infrastructuur te bouwen die deze proposities mogelijk en succesvol maakt.*

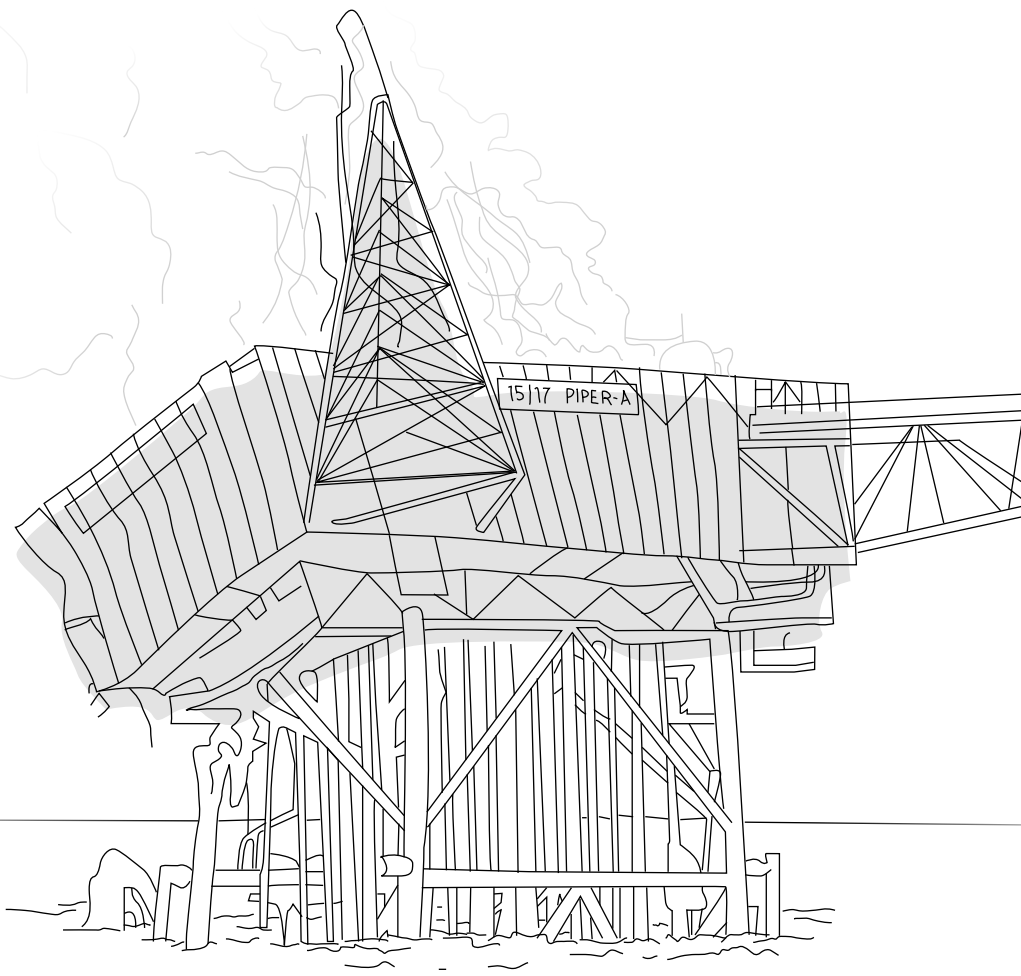
*Met zo'n team ligt het voor de hand om ten tijde van het Covid-19-virus al snel de analysemodus op te zoeken. We begonnen in kaart te brengen hoe de pandemie invloed had op bedrijven en hoe bedrijven en hun leiders ondanks de ongekende onzekerheden toch verstandige beslissingen kunnen nemen. Waarbij terugvallen naar 'normaal' niet meer mogelijk lijkt te zijn en we onder meer naar de tekentafel moeten om in te spelen op het 'nieuwe normaal'. We schreven die inzichten op en er begon al gauw een lijn te ontstaan. Bovendien had ik al een boek geschreven over mijn tientallen jaren ervaring op het vlak van turnaroundmanagement. Samen met schrijver-adviseur Nart Wielaard besloot ik dan ook dat het nuttig was om de ervaringen en inzichten te bundelen. Dat heeft geleid tot dit boek.*

*Het eerdere boek Brand – geschreven in 2019 – bleek ook ten tijde van de Covid-19-crisis waardevolle lessen te bevatten. Het is een weerslag van de ervaring met circa dertig middelgrote tot grote 'burning platforms' waar ik bij betrokken was. Twee daarvan hebben het uiteindelijk niet gered. Dat zijn er wat mij betreft twee te veel. Een belangrijke factor daarbij is struisvogelgedrag bij de relevante stakeholders dat ervoor zorgt dat er te laat een beroep wordt gedaan op specialisten. Partijen ontkennen vaak lange tijd dat er een structureel probleem is en geloven tegen beter weten in dat ze met het*

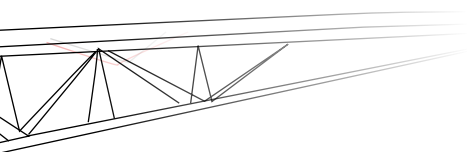
*‘we try harder’-mantra de weg omhoog weer vinden. Ze richten zich op symptoombestrijding in plaats van het probleem bij de wortels aan te pakken.*

*Ook ten tijde van de Covid-19-crisis is struisvogelgedrag de slechtst denkbare optie en is het zaak tot goed onderbouwde beslissingen te komen en de echte pijn aan te pakken. Ik hoop dat de inzichten in dit boek financiële stakeholders, turnaroundprofessionals, directies en dga’s, financiers en anderen die betrokken zijn bij de dynamiek van turnaroundoperaties zullen inspireren. Want één ding is duidelijk: we staan voor een unieke uitdaging in een periode met extreme onzekerheid en mogelijke radicale veranderingen en degenen die daar nu de juiste keuzes in maken, zijn de winnaars van morgen.*

*Het is Business Unusual*



# *Daar zit je dan, met je burning platform*



## **INTRO**

Op 6 juli 1988 om 22:30 uur ontstaat er een gaslek op het boorplatform Piper Alpha in de Noordzee, 193 kilometer ten noorden van Schotland. Wat volgt is een ontploffing en een enorme brand.

Er zijn op dat moment 226 medewerkers op het platform. Zij staan voor een onmogelijke keuze. Tientallen meters de afgrond in springen, in de wetenschap dat er een grote kans is dat ze deze sprong in de wilde en koude zee niet overleven. Of op het platform blijven in de wetenschap dat ze dat waarschijnlijk ook niet overleven, al was het maar omdat er giftige gassen vrijkomen en omdat het platform zal gaan instorten. Enkele

tientallen medewerkers overleven de ramp, springers die worden opgepikt door helikopters en schepen. Er vallen 167 doden, waarmee de ramp op dat moment historie schrijft als de grootste offshore ramp in de geschiedenis.

De ramp heeft niet alleen historische betekenis in de offshore-industrie, maar introduceert al gauw ook een begrip in het corporate vocabulaire. 'Burning platform' is inmiddels al lange tijd een begrip onder managers, bestuurders en consultants, die er graag mee betogen dat een crisis erg louterend kan werken voor de gezondheid van een organisatie. Als een hele organisatie maar doorvoelt dat er een acute crisis aan de hand is, dan is dat immers een prima basis voor een organisatieverandering. Een goede situatie om de bakens te verzetten en mensen uit hun routines te halen. Eigenlijk is dat heel gek. Beschamend haast.



## *Eigenlijk is dat heel gek. Beschamend haast*

Ten eerste omdat verandering volgens die aanpak wordt gedreven door mensen angst in te boezemen, en dat is een weinig hoopgevende strategie. Angst kan hooguit tijdelijk even de juiste reflexen of drijfveren in mensen losmaken. Angst zorgt vrijwel nooit voor een structurele oplossing.

Ten tweede omdat de analogie van de crisis met een burning platform in het bedrijfsleven eigenlijk ook niet erg hoopgevend is. Een burning



platform heeft immers geen toekomstperspectief, zo liet de ramp met de Piper Alpha pijnlijk duidelijk zien. Er zijn alleen maar verliezers. En dat staat in schril contrast met hoe de corporate wereld nu vaak praat over burning platforms: als een handig middel om een nieuwe koers te gaan varen en daarmee meer succes te boeken.

Met die belangrijke kanttekening vooraf is niettemin duidelijk dat het begrip burning platform inmiddels niet meer weg te denken is in het zakenleven. Waar gesproken wordt over zo'n burning platform is er gelukkig meestal juist wel handelingsperspectief. Er is geen sprake van kiezen tussen verschillende manieren van failliet gaan, er is ook een andere route. Ook in tijden waarin die andere routes lijken te zijn geblokkeerd, zoals ten tijde van de Covid-19-crisis.

De kunst is om die route te vinden, mensen ervan te overtuigen dat die route kan werken en partijen in beweging te krijgen om samen die route te gaan verkennen. Een manager die dat voor elkaar krijgt, maakt daarmee ook een einde aan de paniek in zijn organisatie – of voorkomt dat deze paniek ontstaat. Van paniek wordt immers niemand beter.

In plaats van paniek is het beter een plan te maken om de problemen bij de wortel aan te pakken. Daarmee wordt opnieuw duidelijk dat de vergelijking met de Piper Alpha grondig mank gaat. Daar was immers geen enkele mogelijkheid om de problemen bij de wortel aan te pakken. Gelukkig is het bij veel bedrijfscrises wel degelijk mogelijk om van paniek naar plan te komen. Daar gaat dit boek over.

Verwacht geen succesrecept voor het dealen met burning platforms, want dat is er niet. Elke situatie vraagt om een andere benadering. Maar afgaande op tientallen jaren ervaring met vele cases zie ik wel een aantal principes die (meer) aandacht verdienen. Die zet ik in dit boek op een rij.

O, en ik hou het bewust kort. Ik weet dat je in deze situatie weinig tijd hebt. Laten we beginnen met een analyse van de Covid-19-crisis – en de acties die er nodig zijn om bedrijven door deze crisis heen te loodsen. In de hoofdstukken daarna ga ik vervolgens dieper in op de rollen die je als crisismanager speelt.

# *Van Panie*



*Plan*

*naar*

*k*





