

Visie

'Focus op meerdere markten maakt minder KWETSBAAR'

Hoe weet een bescheiden familiebedrijf dat zich richt op de conjunctuurgevoelige bouwmarkt tegen de trend in te groeien? Expansie door export, een eigen vestiging in Polen, overname van een concurrent waardoor een nieuwe markt aangeboord wordt in combinatie met Twentse nuchterheid. Dinand Molenaar, controller bij Berdal Groep: 'Onze focus op meerdere markten maakt Berdal Groep minder kwetsbaar.'

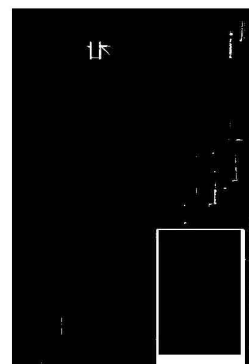
Tekst: Bianca Minkman Foto's: De Beeldredactie/Paul Remmelts

Met slechts één machine ging de oprichter van Berdal in 1972 van start in het Twentse Wierden. In de loop der jaren wist hij zijn activiteiten uit te bouwen tot een succesvol familiebedrijf dat volgend jaar zijn veertigjarig bestaan zal vieren. Inmiddels is het bedrijf aardig gegroeid en gevestigd op het bedrijvenpark in Almelo. Aanvankelijk was Berdal gespecialiseerd in de productie van mokerdoppen en bouwemmers. Tegenwoordig produceert de onderneming een uitgebreid assortiment aan emmers en kuipen voor de bouw- en doe-het-zelf-branchen. Ook andere bouwgerelateerde producten zoals kniebeschermers, folies en veiligheidsproducten zijn toegevoegd aan het productportfolio. Berdal bestaat tot 2006 uit Berdal Rubber & Plastics BV en TR Plastic Industries. TR staat voor 'Twents Ros', een in Twente veelgebruikt beeldmerk van een stijgend paard dat synoniem staat voor de trots op Twentse

roots. Berdal is de handelsmaatschappij, TR de productie- en ontwikkelingstak met een hypermoderne spuitgietafdeling. Ook internationaal boekt Berdal succes en er wordt eind jaren tachtig besloten een eigen vestiging te openen in Polen (BudoPlast) om met name de grote klanten in Oost-Europa beter van dienst te kunnen zijn.

Expansie naar Polen

In 1998 verschijnt Dinand Molenaar (47) als hoofd Boekhouding bij Berdal ten tonele. 'Ik had al ervaring opgedaan bij een handelsmaatschappij, maar handel in levend vee is toch een hele andere tak van sport. Omdat daar eind jaren negentig vanwege de varkenspest de klad in kwam, besloot ik over te stappen naar een andere branche. Het werd Berdal in Twente, omdat ik wil werken voor een bedrijf met groeipotentie en omdat ik mij graag in deze regio wilde vestigen. Ik heb het hier nog steeds prima naar mijn zin. Berdal is een echt familiebedrijf, de lijnen zijn kort en de sfeer is informeel. De dagelijkse leiding is nu in handen van de zonen van de oprichter maar hij is nog steeds erg betrokken. Hij zit bovenop de cijfers en volgt alles op de voet. Dat vind ik geen enkel probleem, het houdt ons scherp,' aldus Molenaar. Berdal heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een internationaal actief bedrijf. 'Ik weet nog dat ik in mijn eerste jaren hier aardig druk was met onze vestiging in Polen. Aanvankelijk was het vooral een handelskantoor en logistiek knooppunt, nu vindt er ook productie van 'zwartgoed' plaats, oftewel



Dinand Molenaar, controller bij Berdal Groep

bouwemmers en speciekuipen. Elke maand ging ik naar Polen toe om daar met onze medewerker de resultaten te bespreken en de boekhouding te controleren. Ik tekende de facturen af en ging ermee naar de bank. Destijds hadden we nog geen internet voor gegevensuitwisseling. Nu kan dat allemaal veel efficiënter. We kunnen inloggen op een systeem en zo via Excel de cijfers uitlezen. De boekhouding hebben we wel aan een Pools administratiekantoor uitbesteed vanwege de specifieke fiscale regels en

Poolse terminologie. De taal is dan toch een obstakel. We communiceren vooral in het Duits, ook in de financiële rapportages. Dat maak je je in de loop der tijd wel eigen. Ik raad bedrijven aan die een vestiging in

Polen op willen zetten vooral samen te werken met goede lokale partners met kennis van zaken. En zorg voor goede juridische ondersteuning want zaken zijn daar toch soms heel anders geregeld dan in Nederland.'

Van boekhouding naar control

In het MKB en met name familiebedrijven wordt mede vanwege de korte lijnen en de directe betrokkenheid van de oprichters nogal eens beslist op 'onderbuikgevoel'. 'Dat was bij Berdal niet anders,' beaamt Molenaar. 'Als de cijfers op orde zijn en er is goed inzicht in de marktontwikkelingen, kan dat ook prima. Maar bij schaalvergroting moeten er toch meer rapportages en structuur komen. Bij onze overname van HK Plastics uit Oldenzaal kwam dat heel duidelijk naar voren. We kregen de kans om deze concurrent over te nemen, een internationale speler in de verpakkingindustrie. Hun assortiment bestond ook uit plastic producten, namelijk verpakkingen en plastic containers, maar gericht op een heel andere markt: food en non-food. Belangrijk voordeel is dat deze minder conjunctuurgevoelig is dan de bouw. Bij vervaardiging van verpakkingen voor met name de foodindustrie komt heel wat kijken, je krijgt bijvoorbeeld te maken met strenge milieuen kwaliteitseisen die grote invloed hebben op je productieproces. Regelmatig vinden er dan ook controles plaats. Ik weet nog heel goed dat de deal rond kwam op 5 december 2005, met Sinterklaas. Het was een hele drukke tijd, sowieso met de jaarafsluiting en dan ook de overname. De financiële huishouding moest in kaart worden gebracht en worden afgestemd op Berdal. Een heel interessant en leerzaam proces. Het scheelde een hoop dat HK Plastics ook met Exact werkte. Hun boekhouding konden we dus goed integreren in onze administratieve organisatie. Een goede aanleiding om alle processen goed door te lichten en te optimaliseren. We hebben toen echt de slag gemaakt van boekhouding naar control, ik werd toen ook controller. Mijn achtergrond uit de accountancy en mijn Nivra-opleiding kwamen mij toen goed van pas. Die operatie was echt nodig om proactief te kunnen sturen omdat wij door de overname van HK Plastics opeens in omvang verdubbelden. Het eerste jaar na de overname, 2006, stond in het teken van de algehele integratie. We liepen er tegenaan dat

er cultuurverschillen waren tussen HK Plastics en Berdal. De medewerkers van HK Plastics waren gewend aan veel meer hiërarchie, wij werkten informeler. Dat betekende toch een behoorlijke verandering en niet iedereen kon daar even goed mee omgaan. In dat jaar hadden we daarom wat meer personeelsverloop. In de loop der tijd is er een gezamenlijke cultuur gegroeid. Belangrijk daarbij was dat HK Plastics vanaf 2006 ondergebracht werd in Almelo zodat we dichter bij elkaar zaten.'

Zaken op orde

Molenaar heeft een breed takenpakket. Voor het management team (MT) waar hij lid van is, maakt hij de maandelijkse rapportages voor alle BV's en kostenanalyses. Hij onderhoudt de contacten met de fiscus, geeft leiding aan zes medewerkers, regelt verzekeringen en zorgt dat de IT, planning en logistiek op orde is. 'Wij sturen op groei aan de hand van omzetcijfers en verkoopvolumes. We rapporteren per land, per product en per klantgroep. Ook houden we het energieverbruik en de verbruikte grondstoffen goed bij omdat we die gegevens nodig hebben voor coëfficiënten die we moeten aanleveren aan de gemeente in verband met de milieueisen. Milieu en duurzaamheid zijn voor Berdal erg belangrijk. We werken niet veel met hout maar dat wat we gebruiken, heeft het FSC-keurmerk voor duurzaam geproduceerd hout. Ook hergebruiken we circa 65 procent van nieuwe materialen. We hebben onderzocht of het mogelijk is te werken met windmolens of te koelen via de grond maar dat bleek helaas niet haalbaar. Vanwege productie voor de foodsector moeten we ook aan strenge kwaliteitseisen van BRC-IOP voldoen.' Ook op fiscaal gebied heeft Berdal alles goed op orde. 'We zitten momenteel in de afrondende fase van de implementatie van horizontaal toezicht. De fiscus is hier meerdere dagen geweest voor boekenonderzoek en om aan de hand van interviews een duidelijk beeld te krijgen van onze procedures. Ook zijn ze bij onze accountant geweest om zijn controlewerkzaamheden door te lichten. Met een horizontaal toezicht convenant heb je vooraf niet alleen sneller duidelijkheid over het standpunt van de Belastingdienst over lastige fiscale vraagstukken, maar ook zie ik het als een erkenning dat je de financiën goed op orde hebt. Dat is belangrijk om goed risicomangement uit te kunnen voeren. Omdat wij veel investeren in debiteuren, grondstoffen en voorraden, hanteren wij een strak debiteurenbeleid. Klanten die sneller betalen, krijgen korting omdat wij dan beter de stijging in grondstofprijzen kunnen opvangen. En de stijging is behoorlijk, onder invloed van de olieprijs: honderd procent ten opzichte van het prijsniveau van twee jaar geleden. De kunst is om zo veel mogelijk van deze stijging door te kunnen berekenen aan onze klanten maar wel marktconform te blijven. Nieuwe klanten moeten zo veel mogelijk vooruit betalen. Dagelijks overlegt onze afdeling met sales over de omzet, openstaande posten en nieuwe bestellingen. Het krediet- en debiteuren-

beleid wordt strak gemonitord en sales wil dat ook. Bij Euler Hermes checken we de kredietwaardigheid. Bij een negatief oordeel komt er een blokkade op de

klant die alleen de afdeling finance kan opheffen. De klant moet dan eerst nog openstaande rekeningen voldoen voordat nieuwe orders worden uitgevoerd. Er is bij ons dus een goede samenwerking tussen finance en sales; dat komt denk ik ook omdat de directie zich hier nadrukkelijk mee bemoeit, wat naar mijn idee positief werkt.'

Crisis

Berdal heeft wel last gehad van de crisis, maar is toch redelijk ongeschonden uit de strijd gekomen. 'We konden wel merken dat het slechter in de bouwsector ging. De afzet daalde waardoor we bij TR een paar maanden gebruik hebben moeten maken van de deeltijd-ww. Gelukkig hebben we geen mensen hoeven ontslaan. De omzet van HK Plastics zorgde voor evenwicht in de Berdal Groep. Dat is het voordeel als je je niet op één markt richt. Door de kredietcrisis hebben we wel onze kredietverzekeringen moeten aanpassen. Euler Hermes hanteerde strengere normen en bij sommige klanten werd geen limiet afgegeven. Dat heeft wel wat omzet gekost maar we zijn er goed doorheen gekomen.' Molenaar blijft er nuchter onder. 'Bepaalde vaste kosten heb je nu eenmaal. We werken al met een minimum aantal aan vaste mensen, aangevuld met een pool van flexibele medewerkers. Daarnaast hanteren we een strak debiteurenbeleid en hebben al zo veel mogelijk geautomatiseerd. Ons financiële systeem Exact is via een interface gekoppeld aan een systeem dat ik samen met onze programmeur heb ontwikkeld voor voorraad- en planningbeheer toen HK Plastics van Oldenzaal naar ons pand in Almelo verhuisde. De standaard productiemodule van Exact vonden we te beperkt. De orders uit Exact worden automatisch ingelezen in ons eigen logistiek systeem dat dit vertaalt in stickers met barcodes voor op de pallets. In het magazijn scannen ze die in via een handscanner die draadloos gekoppeld is aan tablets. De heftruckchauffeurs kunnen zo op de plattegrond op hun tablet zien waar de pallets voor de order staan. Ook heb je zo een realtime overzicht van je voorraden, handig voor de rapportages.'

Breed georiënteerd

Molenaar vindt zijn vak door de automatisering wel 'sneller' geworden. 'Ook interessanter. Je kunt je niet alleen tot de cijfers beperken, het gaat om het snijvlak van IT, financieel management en sales. De ontwikkelingen gaan steeds sneller, het MT vraagt sneller en vaker om rapportages. Als controller kun je het je niet veroorloven iets niet te weten. Daarmee bedoel ik dat je breed georiënteerd moet zijn en ook een goed netwerk om je heen moet hebben van adviseurs, deskundigen en collega's. Je kunt niet alles zelf bijhouden maar door contacten te onderhouden, blijf je op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen. Zelfs privé want door mijn zonen blijf ik bij op het gebied van techniek en accountancy, ze zijn werkzaam in deze branches. Berdal is volop bezig met technische innovaties en expansie. Dat maakt het leuk om voor dit bedrijf te werken. Hier gebeurt elke dag wel wat nieuws.'

Over Berdal Groep

Berdal Groep in Almelo bestaat uit de dochters Berdal Rubber & Plastics BV, TR Plastics Industrie, HK Plastics BV en BudoPlast (in Polen). Sinds 1972 is het bedrijf uitgegroeid tot een internationale productie- en handelsmaatschappij van uiteenlopende kunststof- en rubberartikelen voor de industrie (bouw) en consument (via doe-het-zelfketens). Voor de voedingsmiddelenindustrie produceert Berdal Groep diverse kunststof verpakkingen onder de naam 'Eurocontainers'.

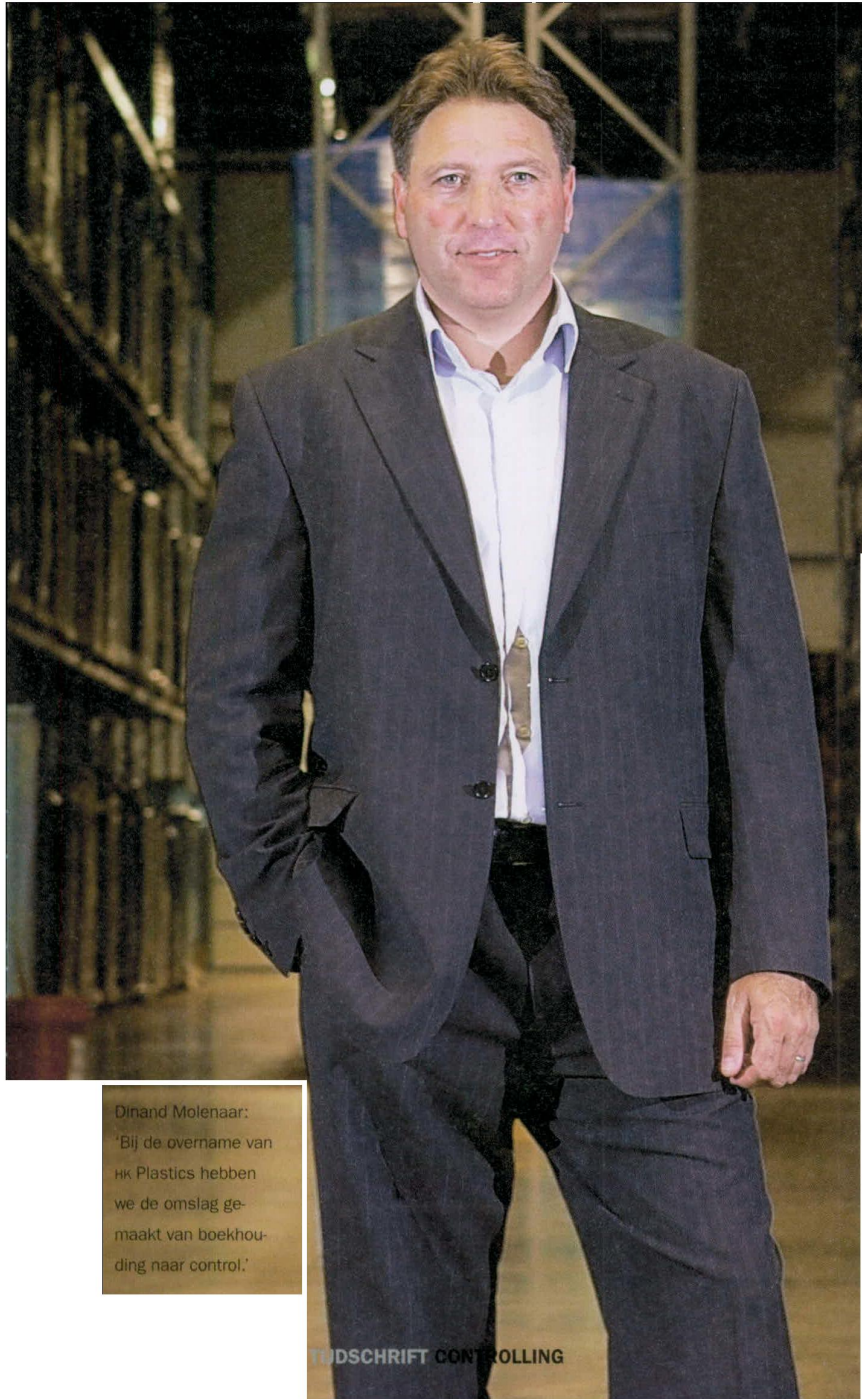
Aantal medewerkers: 80

Omzet: ca. 40 miljoen euro (2009)

Bron/informatie: www.berdalgroep.nl

'Door de overname werd ons bedrijf in één klap in omvang verdubbeld'

'Als controller kun je het je niet veroorloven iets niet te weten'



Dinand Molenaar:
'Bij de overname van
nk Plastics hebben
we de omslag ge-
maakt van boekhou-
ding naar control.'

TIJDSCHRIFT CONTROLLING



Molenaar: 'Het vak is door de automatisering interessanter geworden. Je bent niet beperkt tot alleen de cijfers, het gaat om het snijvlak van IT, financieel management en sales.'