

Vijf signalen dat een kmo haar managementstructuur is voorbijgestreefd

Augustus 2026 — VD&B Partners

Een snelgroeiende kmo bereikt vrijwel altijd hetzelfde kantelpunt: de omzet is met de groei meegegaan, de managementstructuur niet. Die kloof is niet zichtbaar in de cijfers — ze is zichtbaar in het dagelijkse reilen en zeilen, vaak lang voordat iemand ze benoemt.

Hier zijn vijf signalen die, samen of afzonderlijk, aangeven dat dit moment is aangebroken — en wat elk ervan concreet betekent voor de organisatie.

1 — Er is net een directiefunctie gecreëerd, zonder het proces om ze te ondersteunen.

Het is vaak de eerste reflex: een directeur, manager of COO aanwerven zodra de zaakvoerder het gevoel heeft niet langer alles alleen te kunnen dragen. De functie staat op het organigram, maar zonder echte beslissingsbevoegdheid, zonder eigen budget, zonder duidelijke rapportagelijijn naar de rest van het team.

Het risico is niet onmiddellijk — het manifesteert zich twaalf tot achttien maanden later, wanneer de aangeworven persoon vertrekt, gefrustreerd omdat hij nooit echt heeft kunnen leiden. Het signaal is niet de afwezigheid van een titel, het is de afwezigheid van de beslissingsmacht die erbij hoort.

2 — De commerciële groei rust nog steeds op één persoon.

Veel kmo's groeien op het charisma en het netwerk van de zaakvoerder, eerder dan op een herhaalbaar verkoopproces: geen gestructureerde pipeline, geen geschreven kwalificatiecriteria, geen systematische opvolging van lopende kansen.

Zolang de zaakvoerder beschikbaar is, houdt de groei aan. De dag dat zijn tijd schaarser wordt — precies omdat het bedrijf groeit — stagneert de commerciële groei in hetzelfde tempo, zonder dat er enige andere externe factor is veranderd.

3 — Een opvolging komt eraan, zonder opgeleide opvolger.

Het gaat niet enkel om het pensioen van de zaakvoerder. Elk gepland of ongepland vertrek van een sleutelfiguur stelt dezelfde vraag: als kennis en beslissingsmacht in één hoofd zitten, wordt de overgang een crisis in plaats van een gepland moment.

De test is eenvoudig: is er voor elke kritieke functie in de organisatie vandaag een opvolger geïdentificeerd en actief in opleiding — of blijft de vraag onbeantwoord tot het vertrek officieel wordt aangekondigd?

4 — Een externe investeerder of aandeelhouder is net ingestapt.

De komst van extern kapitaal gaat vrijwel altijd gepaard met verwachtingen van een formeler bestuur: regelmatige rapportering, opgevolgde indicatoren, gedocumenteerde beslissingsprocessen. Een structuur die zeer goed functioneerde op informele wijze onder één aandeelhouder is niet gemaakt voor dit nieuwe regime.

Het risico is aanvankelijk niet financieel — het is relationeel: het vertrouwen kalft snel af wanneer het bestuur niet het tempo volgt dat een nieuwe aandeelhouder verwacht, lang voordat de resultaten zelf in vraag worden gesteld.

5 — Dagelijkse beslissingen belanden systematisch bij één persoon.

Zelfs kleine operationele beslissingen komen op het bureau van de zaakvoerder terecht, niet omdat ze werkelijk strategisch zijn, maar omdat niemand anders de bevoegdheid of het kader heeft gekregen om te beslissen.

Het resultaat: het bedrijf vertraagt net op het moment dat groei meer snelheid vraagt, en de persoon aan de top raakt uitgeput door afwegingen die haar nooit hadden mogen bereiken. Het is vaak het meest onthullende signaal — en het makkelijkst te verhelpen zodra het benoemd is.

Wat deze vijf signalen gemeen hebben

Geen enkel signaal is op zich reden tot paniek. Maar wanneer er twee of drie samenkomen, lost de kloof tussen groei en structuur zichzelf niet op — ze wordt groter, en de reorganisatie wordt langer, duurder en risicovoller naarmate de tijd verstrijkt.

Dit is precies de kloof die we in elke opdracht auditen, structureren en overdragen — zonder langer te blijven dan nodig.

VD&B Partners

Managementtransitie voor kmo-leiders. Audit, implementatie, overdracht.

info@vdb-partners.be · vdb-partners.be