



## INTERIM MANAGEMENT IN CRISISTIJD

In turbulente tijden van economische crisis kijken bedrijven uit naar tijdelijke externe specialisten

Interim Management is een instrument dat een bedrijf inzet om gebruik te kunnen maken van expertise waarover het zelf niet (meer) beschikt.

Een interim manager is een ervaren deskundige die werkt als zelfstandige en zijn expertise ten dienste stelt van ondernemingen. Hij neemt dus taken met verantwoordelijkheid op bij klanten/bedrijven, voor een beperkte periode en in het kader van duidelijk afgelijnde opdrachten.

Anders dan een consultant die concepten aanreikt voor een theoretische oplossing, zal de interim manager hetzij het algemeen management van het bedrijf of de divisie overnemen, hetzij een tandem vormen met de bedrijfsleider.

De service die de interim management-bureaus hun klanten bieden bestaat in het volledig beheren en opvolgen van hun interim managementopdrachten.

**Crisissen vormen een enorme uitdaging voor het management van vrijwel iedere onderneming. Bedrijven worden dan geconfronteerd met een onvoorziene situatie die op korte termijn ingrijpende veranderingen vereist (de prestaties moeten beter, wijzigingen in producten of diensten moeten snel en flexibel worden doorgevoerd om zoveel mogelijk toegevoegde waarde te genereren, en tegelijkertijd moeten de kosten omlaag). Deze onvoorziene situatie dreigt de belangen van de organisatie en de stakeholders, en zelfs het voortbestaan van de organisatie, in gevaar te brengen. Een interim manager kan hier soelaas brengen door deze organisatie op korte termijn te herstructureren en het vertrouwen van medewerkers en aandeelhouders terug te winnen.**

Crisissen kunnen van financiële aard (aanhoudende verliezen, stopzetting van kredietlijnen, cash - problemen), van technische aard (productiecapaciteit komt in het gedrang, er is een overbezetting in de productie, de productiemiddelen leveren niet de gewenste kwaliteit) of managementgebonden zijn (derden hebben het vertrouwen in de organisatie verloren). In een aantal gevallen beschikt de onderneming niet over de expertise die nodig is om een crisissituatie aan te pakken. Omdat er in dergelijke situaties hoogdringend gehandeld moet worden is het zeer snel inbrengen van externe competentie vaak de enige oplossing.

### Crisis voedt vraag naar veranderingsmanagers

Interim management kan in verschillende situaties en om verschillende redenen worden ingezet, al heeft de gewijzigde conjunctuur een grote invloed gehad op de inhoud van de interim managementopdrachten. Vandaag is de klemtoon verschoven van innovatie- naar verbeterings- of veranderingsmanagement.

Doet de economie het goed, dan worden in bedrijven veel nieuwe projecten opgestart. Dit soort opdrachten is nu vrijwel allemaal "on hold" gezet. Tegelijkertijd stellen we een toename vast van de vraag naar managers die de efficiëntie en de financiële gezondheid van bedrijven kunnen versterken.

Het mag niet verbazen dat er vooral veel vraag is naar interim managers die bedrijven door een overgangperiode kunnen helpen, en die interne herschikkingen annex saneringen in goede banen kunnen leiden (bv. productieerschikkingen, maatregelen inzake kostenbeheersing en/of operationele efficiëntie). Herstructureren maakt ook deel uit van het ondernemen.

**De sterktepunten** van interim managers bij verbeterings- of veranderingsprojecten zijn hun:

- snelle analyse van de situatie dankzij hun ervaringen met gelijkaardige zorgwekkende situaties
- belangeloze en dus neutrale positie, dit om het vertrouwen van aandeelhouders, personeel en andere stakeholders te herstellen en om haalbare stappenplannen voor te stellen
- kennis om externe (financiële) partijen en belangen te verzoenen met het voorstel van aanpak
- capaciteiten om binnen het bedrijf de daadkracht te versterken en een vernieuwde dynamiek te genereren
- talent om moeilijke beslissingen te nemen en aan te kondigen
- snelle, flexibele en kostenefficiënte aanpak in de afronding van de opdracht



**Case I: door interne en externe factoren raakt een KMO in liquiditeitsproblemen. Snel handelen is noodzakelijk. Er wordt een beroep gedaan op een interim manager die 5 dagen later aan de slag kan en na enkele dagen het bedrijf opnieuw kan stabiliseren.**

Een KMO, actief in de verkoop van matrassen, is in moeilijkheden door de combinatie van drie factoren:

- de gezondheid van de afgevaardigd beheerder (infarct met verplichte rust gedurende een aantal maanden)
- het vertrek van een commercieel verantwoordelijke voor grote accounts
- de crisis die de verkoop snel doet dalen

De onderneming beschikt dus niet langer over het nodige talent voor management en verkoop en raakt snel in moeilijkheden. Het administratief personeel vreest ontslagen. Er wordt diefstal vastgesteld in de magazijnen. De belangrijkste bank is sterk aanwezig en vraagt een herbeoordeling van de situatie omwille van de crisis. Op aanraden van de boekhouder beslist de raad van beheer om een interim manager in te zetten.

De provider, die beschikt over een gedegen kennis van de KMO-wereld, maakt een eerste analyse van de situatie en identificeert oorzaken, bedreigingen en te nemen acties. Hij kan binnen de 48 uur een interim manager voorstellen en deze kan binnen de vijf dagen aan de slag.

De interim manager focust onmiddellijk op het contact met de banken en de kredietwaardigheid van het bedrijf. Uit ervaring weet hij dat hier volledige openheid vereist is. Zijn aanstelling en zijn reputatie helpen het bedrijf om opnieuw de steun van de bankiers te bekomen, zonder enig voorbehoud. Binnen de drie dagen schakelt hij via de interim managementprovider een andere interim manager in, die vanuit zijn ervaring het hele verkoopsteam een nieuwe boost geeft. Deze investering wordt ogenblikkelijk terugverdiend dankzij een toename van de verkoop met 10%. Daarnaast worden er maatregelen genomen om de sterke punten van het bedrijf nog te verbeteren. De interim manager vervangt het verouderde stocksysteem door een modern just-in-time deliviersysteem. De kostenbesparing die enkel hieruit resulteert, compenseert 75% van de kost van de interim manager.

Na drie maanden is het bedrijf niet alleen gestabiliseerd maar heeft het ook een nieuw gezicht. Ondanks de crisis werden nieuwe mogelijkheden op de markt ontdekt. Inmiddels is de afgevaardigd beheerder weer thuis. Hij kan met een gerust gemoed beginnen aan een snelle revalidatie. Eens de belangrijkste taken voltooid, stelt de provider voor de interim manager te laten stoppen, maar de afgevaardigd beheerder beslist om, de nieuwe ontwikkelingen in acht genomen, de opdracht met drie maanden te verlengen. Het wordt een succes, want de nieuwe activiteiten renderen en de kost van de interim manager wordt ruimschoots terugverdiend.

De interim manager heeft niet alleen "gedaan" maar hij heeft ook "doen doen". Nieuwe procedures werden ingevoerd, automatismen werden gecreëerd. Op elk niveau heeft de interim manager gangbare praktijken bijgestuurd en nieuwe ingevoerd, die iedereen nu autonoom beheerst. De crisis woedt nog altijd, maar het bedrijf is gered, de bedrijfsleider ook. Na zes maanden afwezigheid is de afgevaardigd beheerder weer op post. Het bedrijf heeft lessen getrokken uit deze ervaring en kende een positieve evolutie. De interne crisis is nog slechts een herinnering.

**Case II: voor een grote KMO, waarvan de activiteiten zijn opgesplitst in 4 entiteiten, dreigt het faillissement. Door de tussenkomst van een interim manager wordt het bedrijf opnieuw rendabel.**

Een grote KMO heeft in de loop der jaren door omstandigheden haar activiteiten opgesplitst in 4 vennootschappen. Als gevolg van de kleinschaligheid en van de persoonlijke belangen van de aandeelhouders, werden de winsten integraal uitgekeerd en werd er heel veel gewerkt via de rekeningen-courant van de diverse aandeelhouders.

Hierdoor kwam het eigen vermogen van elk van de 4 entiteiten in het gedrang, en was het ook voor de klanten niet duidelijk met welke vennootschap ze eigenlijk een contract aangingen. Na enkele jaren hadden 3 vennootschappen een negatief eigen kapitaal. Volgens de Dienst Handelonderzoek stonden de bedrijven op de rand van het faillissement.

Op vraag van de hoofdaandeelhouder wordt een ervaren interim manager ingezet. Hij regelt eerst de juridische toestand en dat geeft opnieuw vertrouwen aan de aandeelhouders, maar ook aan de rechtbank. De interim manager zorgt er onmiddellijk voor dat alle rekeningen-courant worden afgebouwd. Hij onderhandelt met de belangrijkste leveranciers en met de banken en bekomt 6 maanden windstilte.

Tijdens deze 6 maanden zorgt hij voor een versterking van de commerciële organisatie en voor een fusie tussen de 4 bedrijven, en dat resulteert in een klein positief resultaat. Gebruikmakend van overheidsmaatregelen slaagt hij er daarenboven in een hefboomwerking te realiseren van 1 op 4, waardoor het werkkapitaal opnieuw op een normaal peil komt. Door de fusie worden de administratiekosten met 60 % verminderd.

Mede dankzij het topproduct waarover het bedrijf beschikt, is er nu een orderboekje van 1 Mio € voor het lopende jaar (een stijging met 25 % t.o.v. vorig jaar), en een kostenreductie met 30 % door een efficiënter inkoopbeleid en door een betere procedure voor de werkopvolging. Dit alles met een personeelsbezetting van 75 % t.o.v. het vorige jaar. Het boekjaar zal net in zwarte cijfers afgesloten worden.

Na 9 maanden kan de interim manager de zaak overdragen aan de hoofdaandeelhouder, die de dagelijkse leiding weer opneemt. De interim manager zal nog wel, op algemene vraag van de aandeelhouders, als externe bestuurder in de nieuwe vennootschap blijven.

De redding van het bedrijf is het resultaat van het inzicht van de interim manager in de moeilijke situatie, het toepassen van een aantal reeds eerder beproefde "recepten", en zijn onderhandelingsvaardigheden, zodat hij akkoorden kon bereiken met aandeelhouders, rechtbank, leveranciers en financiële instellingen.