

INTERIMMER DIE KANS WIL MAKEN IN HET MKB MOET TACTVOL TE WERK GAAN

Door Bert Koopman

Interimmanagement is nu nog vaak voorbehouden aan het grote bedrijfsleven, Maar het vindt zijn weg naar het middenbedrijf. Waarom niet twee dagen per week een specialist inhuren om de kaspositie op orde te brengen of de strategie aan te scherpen, zo redeneert menig dga. Wat zeggen interimmanagers zelf? Volgens Piet Hein de Sonnaville (50), directeur bij Atos Interim Management in Utrecht is het zeker geen straf om een volwaardige sparringpartner te zijn van de dga. 'Bij een multinational ben je vaak maar een radertje.'

De Sonnaville: 'Interimmanagers kunnen hun professionaliteit heel goed kwijt in het middenbedrijf. Bovendien vinden ze het vaak prettig om dichterbij huis actief te zijn.' Voorwaarde is dat ze zich verdiepen in de mores van het mkb en dus 'down to earth' blijven.

Er zijn ook bedrijfseconomische redenen voor een verschuiving naar het middenbedrijf. Grote bedrijven kijken steeds kritischer naar hun kosten dus ook naar de tarieven van interimmanagers. Het middenbedrijf reorganiseert ook en kan hun adviezen en ondersteuning — mits betaalbaar — goed gebruiken.

Interimmers die voet aan de grond willen krijgen in het mkb moeten zich volgens De Sonnaville inderdaad anders gedragen dan in het grootbedrijf. Gladde praatjes werken niet. 'In het middenbedrijf moet je nog veel meer je ego in de auto laten en acteren op basis van authenticiteit en expertise.'

Ook volgens voorzitter Ron Steens van de Raad voor Interim Management biedt het middenbedrijf volop kansen. 'Je ziet wel vaak dat een dga moet wennen aan iemand die hem verder komt helpen. Goed luisteren en adviezen van een buitenstaander accepteren is niet altijd hun sterkste kant.'

Maar voor serieondernemer Kees Arends (49) van Albumprinter (125 medewerkers, omzet ruim €30 mln) is het inschakelen van tijdelijke specialisten de normaalste zaak van de wereld. Het gaat dan om experts op het gebied van ICT of marketing. Zijn bedrijf — kantoor in Amsterdam, fabriek in Ypenburg — maakt albums van digitale foto's en moet zich voortdurend aanpassen aan de grillen van de Europese consumentenmarkten. Interimmers zijn gemiddeld vier à vijf maanden bij hem in huis. Ze worden 'als volwaardige collega's opgenomen in de bedrijfsgemeenschap'.

De Sonnaville van Atos Interim Management wil ver weg blijven van het cliché van de interimmanager als sanerende slager: iemand die voorheen werkzaam was bij een multinational, op straat kwam te staan en zich aansloot bij het uitdijende leger van zzp'ers. Volgens hem zijn in Nederland in grote organisaties minstens 150.000 zelfstandige professionals actief. Daarvan zijn er naar schatting 20.000 die zichzelf positioneren als zelfstandig interimmanager. De Sonnaville: 'Dat zijn de meedenkers met visie en hun expertise te gelde maken. Er is veel vraag naar specifieke kennis en kunde op tijdelijke basis.'

De gemiddelde interimmanager heeft volgens De Sonnaville tussen de 120 en 150 declarabele dagen per jaar. Hij rekent een tarief van circa €300 per dag. Dat kan naargelang van de complexiteit van de opdracht en de bemiddeling door een bureau, verder oplopen. Deze bedragen zal een dga niet snel willen betalen. Volgens De Sonnaville zal er voor het middenbedrijf snel 'een aangepaste tariefstructuur' moeten komen.

Middenbedrijven Swingende markt

Piet Hein de Sonnaville van Atos Interim Management bracht de **middenmarkt** in kaart, samen met Nyenrode Business Universiteit.

Menig dga blijkt behoefte te hebben aan **ingehuurde** kennis en kunde op tijdelijke basis.

Dga's moeten wel wennen aan een **interimmer** die komt vertellen hoe het beter kan met zijn onderneming.



INTERIMMER DIE KANS WIL MAKEN IN HET MKB MOET TACTVOL TE WERK GAAN

Onderzoek

Dga zoekt ervaren partner m/v

Dga's in crisistijd zoeken naar nieuwe impulsen in hun onderneming. Ze worstelen met kostenreducties en efficiency-operaties. Tarieven

van accountants en andere adviseurs nodigen vooralsnog niet uit tot een langdurige inzet. Interim-managers hebben behoefte aan marktverbreding en netwerkuitbreiding. Ze hebben vaak geen volledige opdracht en lonken naar het middenbedrijf. En als het even kan, zoeken ze een opdracht niet te ver van huis.

Het middenbedrijf maakte tot dusver nog vrij weinig gebruik van interim-management. Dat verandert. Daarbij valt op dat de dga's hun interim-managers meer met het hart selecteren terwijl bestuurders in het grootbedrijf een meer rationele keuze maken, blijkt uit onderzoek van Atos Interim Management samen met Nyenrode Business Universiteit.

Slechts 2% van de bedrijven met 100 tot 250 medewerkers blijkt meer dan 20% externe professionals aan te trekken op het totale personeelsbestand. Het onderzoek maakt ook duidelijk dat 37% van de organisaties nog niet met externe mensen werkt.

Er is nog veel potentie. De middenmarkt telt volgens Atos Interim Management en Nyenrode 5200 bedrijven met gemiddeld 250 medewerkers en een omzet van €0 à 250 mln per jaar. Daarbij gaat het niet alleen om productie- en handelsbedrijven, maar ook om zakelijke dienstverleners.

Hij legt uit dat de ideale interimmanager iemand is die onafhankelijk is in denken en doen en gezag inboezemt. Zeg een ervaren ondernemer met incasservermogen die vroeger zelf in vaste dienst was, maar niet meer in een gezagsverhouding wil werken.

Tijdens een oriënterend gesprek moet blijken of er een klik is tussen de dga en de interimmanager. Vervolgens is het tijd voor een 'quick scan' die een zeer beperkte tijd in beslag neemt. Daarna ontstaat een beeld van het bedrijf en komen de dilemma's boven water.

René Tolen (59) komt uit het middenbedrijf en werkt sinds 1994 als zelfstandig interimmanager. Hij heeft een managementachtergrond en is gespecialiseerd in marketing en communicatie. Voor een gemiddelde opdracht — analyse én executie — is hij al snel negen maanden achtereenvolgend actief en dat meer dan fulltime. Hij benadrukt dat interimmanagement vooral in de beginfase complex is. Het komt regelmatig voor dat een opdracht niet goed is geformuleerd en er meer aan de hand blijkt. 'Dga's willen graag controle houden en zijn bang dat wij willen veranderen om het te veranderen. Je moet ons eerder zien als stuurder op een vrachtschip die — in goed overleg — bijsturen.'