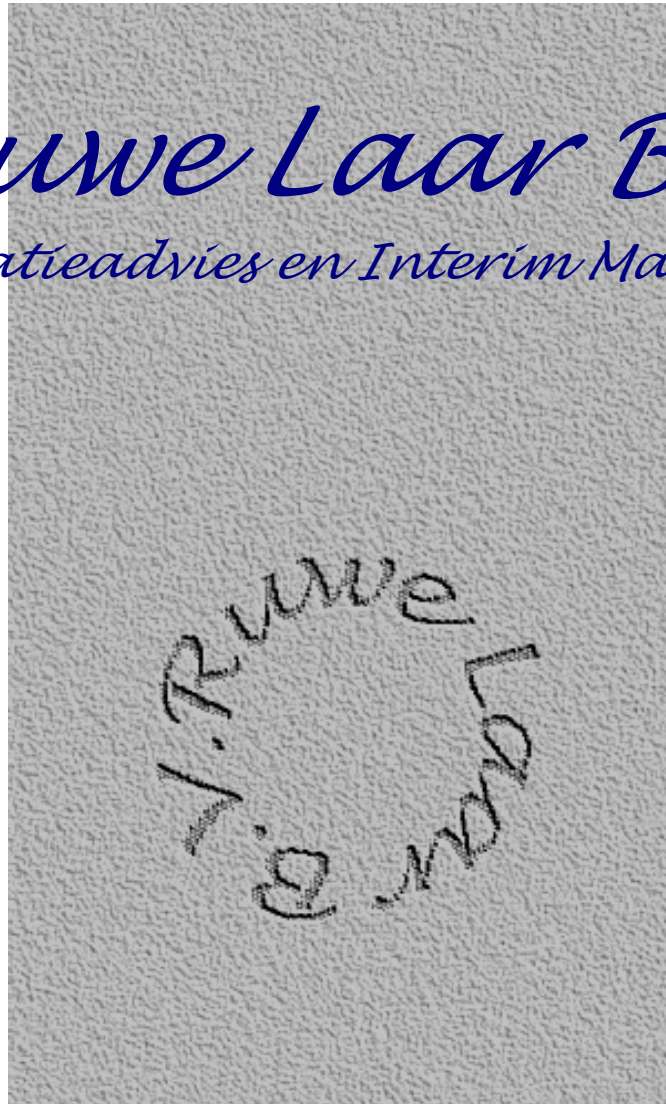


Ruwe Laar B.V.

Organisatieadvies en Interim Management



Ruwe Laar betekent 'onontgonnen open plek in het bos'. Een plek die mijn voorouders aantreffen en waarvoor ze toen plannen hebben gemaakt en gerealiseerd. Ruwe Laar is ook de familienaam die ze toen meekregen en die uiteindelijk is geworden tot mijn huidige naam: Kleinrouweler. Voor Ruwe Laar BV als adviesbureau staat de naam nog steeds symbool voor een nieuwe situatie die je aantreft, een uitdaging die je aangaat en de resultaten die je van daar uit kunt bereiken.

Ruwe Laar herbergt ruim 20 jaar ervaring in het **ontwerpen, concretiseren en meehelpen uitvoeren** van plannen, gericht op het daadwerkelijk realiseren van de geformuleerde doelstellingen. Deze ervaring is opgedaan in een uiteenlopend palet van [opdrachten](#) voor een verscheidenheid van [opdrachtgevers](#). Daarmee is Ruwe Laar de ervaren generalist die **brede ervaring, hoog analytisch vermogen en creativiteit** toevoegt aan uw eigen specifieke kennis en ervaring van uw organisatie en branche. Door deze combinatie van deskundigheden en vaardigheden wordt een uitgangspunt gecreëerd die er garant voor staat om uw uitdagingen aan te gaan en uw doelstellingen ook daadwerkelijk te realiseren.

Ruwe Laar biedt daarbij:

- [organisatieadvies](#)
- [interim management](#)

De toegevoegde waarde van Ruwe Laar zit daarbij in het creëren van de brug tussen doelstelling en realisatie. Ervaring, analytisch vermogen en creativiteit zijn daarbij essentiële gereedschappen om de juiste brug op de juiste plaats te laten ontstaan en daarna te laten staan.

Hoe en wat? Dat hangt van de situatie af. Het 'label' is niet belangrijk. Waar het om gaat is dat uw doelstellingen worden gerealiseerd. In welke rol Ruwe Laar daarbij kan helpen is van geval tot geval in te vullen, maar eigenlijk van ondergeschikt belang.

Organisatieadvies

Er zijn vele redenen om plannen te maken. Vertrekpunt is de analyse van de bestaande situatie en het formuleren van de doelstellingen. Het kan bijvoorbeeld gaan om:

- nieuwe of bijgestelde [strategische](#) doelstellingen
- verhogen van de beheersbaarheid van een organisatie
- vergroten van de effectiviteit en efficiency
- verhogen van de overall rentabiliteit
- herstel van winstgevendheid
- de start / acquisitie van nieuwe activiteiten of staken/desinvesteren van een bestaande activiteit
- en nog vele anderen, waarvan we [bedrijfsoverdracht](#) nog even apart wil noemen

In alle gevallen zullen er plannen gemaakt moeten worden. Een goed plan toont niet alleen de uiteindelijke resultaten, maar is concreet en toont ook de weg ernaar toe, het ontwerp en de bouw van de brug tussen doelstelling en realisatie.

Interim Management

Niet zelden is het wenselijk, soms zelfs noodzakelijk, om het management van een organisatie tijdelijk te versterken om een ingrijpende koerswijziging ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Een interim manager brengt nu eenmaal doelgerichte capaciteit (tijd en deskundigheid) mee, die niet altijd voldoende binnen de bestaande organisatie kan worden vrijgemaakt/gemobiliseerd. Soms is het zelfs beter om een tijdelijke fase waarin een drastische koerswijziging moet worden doorgevoerd door een derde te laten leiden, om daarna de draad weer op te kunnen pakken.

Ruwe Laar is graag bereid en in staat om tijdelijk (mede) leiding te geven aan het veranderingsproces, de uitvoering van de plannen die zijn ontworpen. Doorgaans betreft dit dan:

- een versterking van de **algemene leiding**,
- tijdelijke uitbreiding van de **project management** capaciteit,

Uitgevoerde interim management projecten zijn dikwijls het directe vervolg op een daaraan voorafgaand adviestraject. Ruwe Laar beschouwt Interim management dan ook primair als een instrument in het proces om u te helpen uw doelstellingen te realiseren.

Strategie en business plan

Een goede strategie en business plan staan aan de wieg van een optimale bedrijfsperformance. Een goed plan omvat niet alleen heldere en haalbare (doch taakstellende) doelstellingen, maar is ook concreet. Het toont de weg naar succes: de brug tussen plan en realiteit.

In het ondersteunen van organisaties bij het opstellen van strategische en business plannen maken we graag gebruik van de filosofie van de *Balanced Scorecard*. Echter zonder het format hiervan klakkeloos te willen/moeten volgen. Het gedachtegoed achter de *Balanced Scorecard* is breed en uitermate krachtig en geschikt om zowel de juiste doelstellingen als de weg naar een succesvolle realisatie te kunnen ontdekken en concretiseren.

Projecten op gebied van de *Balanced Scorecard* zijn nogal eens gefocuseerd op het management informatiesysteem dat daarbij wordt ontwikkeld om de geïdentificeerde kritische prestatie indicatoren in een geautomatiseerd systeem te kunnen genereren.

Volgens ons zit de kracht van de *Balanced Scorecard* primair in het ontdekken en ontwikkelen van een goede integrale hypothese waaruit dan desgewenst en relatief eenvoudig ook prestatie indicatoren kunnen worden gedestilleerd. Het motto van Ruwe Laar is daarom:

Meten is weten, maar sturen vereist voorwetenschap.

Voorwetenschap slaat daarbij op vooruit zien, het ontdekken van de kritische succesfactoren die in een vroegtijdig stadium aan de basis staan van uiteindelijk de financiële resultaten. Voorwetenschap slaat ook op wetenschap, een gedegen analytische zoektocht naar oorzaak-gevolg relaties. Het resultaat van deze exercitie, waarbij uiteraard ook de nodige creativiteit kan/moet worden ingebracht, is een helder en toetsbaar inzicht in de concrete en voor een ieder herkenbare stuurvariabelen waar werkelijk op gemanaged kan worden om de geformuleerde doelstellingen ook inderdaad te gaan realiseren. Daar is het uiteindelijk ook om begonnen.

Benieuwd wat dit in uw organisatie betekent en te vernemen welke voordelen deze aanpak nog meer heeft, neem dan contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek.

Bedrijfsoverdracht

Als directeur-grotaandeelhouder van uw eigen onderneming komt er een tijd dat u uw 'andere agenda' wilt gaan uitvoeren. Wellicht moet het in de onderneming geïnvesteerde vermogen u daartoe in staat stellen. Is deze situatie binnen een aantal jaren ook voor u van toepassing dan bent u er ongetwijfeld al in de media en/of door uw directe omgeving (bank, accountant, fiscalist) op gewezen dat dit proces enkele jaren voorbereiding vergt. Immers, u wilt als het zover is, optimaal van de revenuen van uw werk en de in uw onderneming gestoken energie kunnen genieten. Een goede juridische en fiscale structuur moet u daartoe in staat stellen en dit vergt een gedegen voorbereiding, ook in het geval dat de natuurlijke opvolger al is geïdentificeerd en op zijn/haar nieuwe taak en beoogd nieuwe DGA wordt voorbereid.

Als een natuurlijke opvolger echter niet voorhanden is ontstaan er mogelijk een paar bottlenecks met betrekking tot het voornemen om te stoppen met werken en te beginnen aan een nieuwe levensfase.

De eerste bottleneck betreft de simpele vraag of u uw onderneming wel kunt verkopen op het moment dat u dat wenst. Kopers zijn de afgelopen jaren veel kritischer geworden. Nu al blijken vele bedrijfsoverdrachten onuitvoerbaar, met alle gevolgen van dien. Als het aanbod van voor overname beschikbare private ondernemingen de komende tijd nog verder zal toenemen (hetgeen mag worden verwacht), dan is de staat waarin uw onderneming zich dan bevindt daarbij van cruciaal belang. Niet alleen om de kans op een overname zo groot mogelijk te maken en u daadwerkelijk in staat te stellen om uw andere agenda ter hand te nemen, ook om er voor te zorgen dat de opbrengst dan maximaal is.

De tweede bottleneck betreft de vraag of u na een bedrijfsoverdracht ook daadwerkelijk kunt stoppen met werken, zoals u zich dat had voorgesteld. Hoe vaak komt het niet voor dat de overnemende partij weliswaar de eindverantwoordelijkheid overneemt, maar u 'vraagt' (lees dwingt) om nog een aantal jaren aan het bedrijf verbonden te blijven, omdat het bedrijf simpelweg nog teveel van u afhankelijk is.

Door moeten gaan na een bedrijfsoverdracht is niet altijd een even wenselijke situatie, die nogal eens aanleiding geeft tot spanningen. Temeer als een deel van het transactiebedrag afhankelijk is van de performance van de onderneming na overname. Verschil van inzicht over het te voeren beleid als ook spanning tussen korte en lange termijn rendement kunnen de situatie dan ernstig compliceren.

Naast een gedegen persoonlijke financiële en fiscale voorbereiding is het daarom zaak ook de onderneming tijdig 'op eigen benen te brengen' en daarbij ook een optimale bedrijfsperformance te realiseren. Ruwe Laar kan en wil u daarbij helpen. Daarover willen wij graag in een vrijblijvend en uiteraard vertrouwelijk gesprek met u van gedachten wisselen.

Opdrachten

Om een beeld te geven van de toegevoegde waarde en ervaring die Ruwe Laar kan bieden, volgt hieronder een 'flavour' van enkele uitgevoerde projecten:

- opstellen van strategische plan voor industrieel bedrijf in zwaar weer,
 - resulterend in een reorganisatie en outsourcing van activiteiten,
 - actief als adviseur (ontwerp van het plan) en daarna als interim controller (voortgang- en liquiditeitsbewaking);
- doorlichting van een op vele fronten ondermaats presterend industrieel bedrijf in het buitenland, gevolgd door transitie tot toonaangevende toeleverancier (in B2B),
 - wederom eerst betrokken als adviseur, daarna als interim manager totdat permanente opvolging aantrad, daarna weer als adviseur;
- herstart van bedrijf uit faillissement,
 - analyse haalbaarheid en business plan,
 - ook hier een combinatie van eerst advies (in de 'nadagen') en na hertart tijdelijk als interim manager de kar getrokken;
- Begeleiding/coaching van het algemeen management van meerdere Hongaarse industriële ondernemingen
 - strategiebepaling
 - businessplanning
 - feasibility onderzoek
 - board room services
- doorlichting van o.a. een technologisch instituut en een internationale brancheorganisatie,
 - ontwerp blauwdruk voor een meer marktgerichte/klantgerichte organisatie;
- herstructurering en aansluitend verkoop van een industriële onderneming met meerdere vestigingen,
 - herstel van rendement door sanering van activiteiten en organisatie,
 - realiseren van de bedrijfsoverdracht;
- bedrijfseconomische due diligence in diverse acquisitieprocessen in diverse branches, gevolgd door opstellen van het business plan voor de 'post-acquisitie' fase;
- opzet van customer care afdeling van internationale zakelijke dienstverlener,
 - als interim financial manager en plaatsvervangend VP direct betrokken bij het ontwerp en opstellen van het businessplan voor deze nieuwe activiteit en aansluitend de bewaking van de realisatie en bijbehorende budgetten.