

# Accountantskantoor zet alle zeilen bij

Een team van drie jonge ondernemende managers klopt bij SenterNovem aan voor een Innovatiekrediet. Zij hebben ambitieuze en stevig doortimmerde plannen. Binnen een MBO willen zij bestaande activiteiten voortzetten en nieuwe, kansrijke technologie ontwikkelen en exploiteren. Al snel wordt duidelijk: de ondernemers hebben een stevig voorbereidingsproces achter de rug. Hierbij zijn zij goed geholpen door hun accountantskantoor. De accountancy, en de fiscale, juridische en corporate finance disciplines hebben voortreffelijk hun werk gedaan. Het resultaat is er ook naar: er is een uitstekende basis gelegd voor de start van hun jonge onderneming. Een casus.

PETER SCHUITMAKER

**D**e jonge ondernemers zijn met hun werkgever overeengekomen bestaande commerciële en logistieke activiteiten in een nieuwe vennootschap voort te zetten. De activiteiten zijn het opbrengen van keramische lagen voor toepassingen in de lucht- en ruimtevaart. Hun werkgever is een internationaal opererende Nederlandse onderneming. Traditioneel is dit bedrijf actief in de markt voor chemische scheidingsprocessen. De apparatuur wordt ingezet om verontreinigingen te verwijderen uit chemische samenstellingen. Hierdoor ontstaan stofsamenstellingen met een hoge zuiverheid. Vijf jaar geleden is deze onderneming gestart met het ontwikkelen van opdampapparatuur voor keramische lagen. Echter, de core business scheidingsprocessen doet blijvend een grote aanslag op de commerciële en financiële draagkracht. Daardoor bleek er binnen de onderneming te weinig aandacht voor het nieuwe segment

opdampapparatuur. Daarmee bleven de commerciële en financiële resultaten achter bij de verwachtingen. Het besluit om deze business af te stoten was dan ook onvermijdelijk. En als alternatief voor de verkoop aan een concurrent bleek de verzelfstandiging via een MBO de beste optie. De nieuwe MBO verwacht naast een gezonde voortzetting van de bestaande commerciële en logistieke activiteiten vooral veel van een geheel nieuw te ontwikkelen proces. Het betreft een innovatief procédé voor het opdammen van hydroxyapatiet. Echter, om daar te komen, moet een technische ontwikkeling plaatsvinden en moeten nieuwe afzetkanalen ontgonnen worden. Kortom, een hele uitdaging.

**COMMERCIEEL PERSPECTIEF** Het commercieel perspectief van het te ontwikkelen procédé is uitstekend. Momenteel wordt apatiet als precursor van hydroxyapatiet ontgonnen in de natuur. De

beschikbaarheid loopt echter terug. Daarnaast neemt de vraag fors toe. Daarom is de verwachting dat de kostprijzen fors zullen stijgen. Vooral door de industriële toepassing in de energietechniek en de ruimtevaart zal er een sterk groeiende vraag zijn. Maar ook in de orthopedie liggen goede medische toepassingsmogelijkheden. De conventionele productiemethode kenmerkt zich door een lage zuiverheid en opbrengst. Door het nieuwe procédé kan er volcontinu op targets laagdikten worden aangegroeid. Dat geeft een outputvergroting per geïnvesteerd vermogen van een factor 10. Ook is het daarbij de verwachting dat een zuiverheid van 95% tot 99,9% haalbaar is. De zuiverheid kan worden ingesteld en is afhankelijk van de doorvoersnelheid. Kortom, in een groeiende marktsegment met sterk stijgende prijzen heeft deze nieuwe technologie een buitengewoon goed perspectief.

**BUSINESSSTRATEGIE** De businessstrategie omvat een complex geheel aan product-marktcombinaties. Er blijkt een enorme diversiteit aan strategische groeimodellen denkbaar. Deze doen allemaal een divers beroep op de organisatorische capaciteiten en financiële mogelijkheden van de MBO. Zo zullen de bestaande activiteiten financiële middelen verlangen voor de ontwikkeling om de marktpositie te behouden. De verwachte winsten zullen niet volledig het kapitaalbeslag door de expansie kunnen dekken. Hierbij vallen diverse keuzes te maken. Moet de onderneming groeien in nieuwe geografische markten of door een verbreding van het productassortiment? Of moet gekozen worden voor specialisatie in high end niche-segmenten? Ook de nieuwe activiteit doet een forse aanslag op de organisatie en de financiële middelen. En ook hierbij zijn er diverse strategische opties mogelijk. Moet het ontwikkelde procédé zelfstandig worden geproduceerd en worden vermarkt of is het bedrijfsmatig gezien beter om deze deels uit te licenseren? En voor de medische toepassing geldt de vraagstelling welke klinische ontwikkelingsactiviteiten er zelfstandig voor eigen rekening en risico moeten worden ondernomen. Maar ook: in welke fase van het klinische onderzoek zal de technologie succesvol verkocht kunnen worden aan medische bedrijven. De accountant is hierbij een uitstekend klankbord voor het jonge team. Hij stelt de kritische vragen en wijst op risicofactoren. En cijfermatig onderbouwt hij de haalbaarheid van de strategische keuzes met financiële modellen en financieringsopties. Zo wordt ook de financiële haalbaarheid van de verschillende strategische opties inzichtelijk. Het is nu alleen een kwestie van de juiste balans tussen groei, rendement en risico. Zo wordt het kinderspel om de juiste keuzes maken.

**INTELLECTUELE EIGENDOM** Het moederbedrijf heeft een aantal patenten die ook voor de eigen scheidingstechnologie van belang zijn. De nieuwe MBO krijgt echter een licentie voor onbepaalde tijd. De licentieovereenkomst voorziet in toekomstige eventualiteiten. De betaling van licentievergoedingen is uitgesteld. Dit om zoveel mogelijk een ruime financiële armslag voor de startende MBO te

creëren. Maar ook werd bepaald dat de MBO het Intellectuele Eigendom van moeder mag doorlicenseren aan toekomstige licentienemers. Door een patentgevestigde is de IE-positie van het te ontwikkelde proces in kaart gebracht: is er voldoende nieuwheid waarvoor IE-rechten door de MBO kunnen worden gevestigd? Maar ook: welke bestaande patenten zijn er nieuwheidschadelijk? En vooral ook: hoe zit het met de 'freedom to operate'? Met andere woorden: zijn er geen bestaande octrooien die de exploitatie van het nieuwe procédé in de weg

zouden kunnen staan? Gelukkig blijken alle lichten op groen. Mogelijke rotsblokken op de weg kunnen met succes worden verwijderd. Zo krijgt de nieuwe MBO maximaal de speelruimte om blijvend succesvol te zijn.

**OVERDRACHT, STRUCTUUR EN FINANCIERING** Het oorspronkelijke moederbedrijf stoot de activiteiten in zijn geheel af. De overdracht omvat de productiemachines, inventaris, voorraden en debiteuren. Maar ook het meest betrokken personeel, de inkoop- en verkoopcontracten, de



serviceovereenkomsten en de garantieverplichtingen worden overgedragen. Qua waardering beslist geen eenvoudige klus. Na een stevige proces van onderhandelen wordt een koopprijs beklonken. De juridische structuur omvat uiteindelijk een holding met daaronder twee werkmaatschappijen voor de exploitatie van de bestaande activiteiten respectievelijk de ontwikkeling van het nieuwe procédé en een exploitatiemaatschappij voor het te ontwikkelen IP. De beoogde aandeelhouders zijn de moedermaatschappij welke 20% houdt, de nieuwe directieleden, elk 22,5 procent en 12,5 procent in een STAK welke winstcertificaten voor key-personeel uit geeft.

**FINANCIERING** De financiering van de overdracht van activiteiten naar de MBO vindt plaats door de nieuwe directie, een achtergestelde lening door moeder, de bank en overige personeelsleden. In de financiële doorrekening is rekening gehouden met haalbare financieringsopties. Voor wat betreft de groei van de bestaande business wordt voorzien in een bankkrediet dat deels kan worden gedekt met Borgstelling mkb. Omdat de MBO tevens gebruik maakt van de Wet BevorderingSpeur-enOntwikkelingswerk kan een beroep worden gedaan op het innovatieve deel van het borgstellingkrediet. Dit betekent dat maar over 1/3 van het gevraagde krediet eigen zekerheden hoeft te worden verstrekt. De ontwikke-

lingskosten van het nieuwe procédé zijn begroot op 3,6 miljoen over een periode van drie jaar. Hierin zijn begrepen de uurkosten van het eigen personeel, de te verbruiken materialen en uitbestedingen, zoals kosten voor externe tests, validatiekosten en octrooikosten. Deels worden deze kosten gedekt door het Innovatiekrediet, WBSO-subsidie en de opbrengsten van levering van een Beta-installatie aan een 'launching customer'. In de financiële projectie wordt een financieringstekort voorzien van € 750.000 voor de derde fase van de ontwikkeling: de High Volume Manufacturing installatie. Maar het is aannemelijk dat dán deze financiering extern zal kunnen worden aangetrokken van een Venture Capitalist.

**ROL VAN DE ACCOUNTANT** De rol van de accountant voor deze nieuwe onderneming was evident. Bij de onderhandelingen over de koopprijs en de condities had hij een grote invloed op het realiseren van goede startcondities. En bij het uitwerken van de strategische opties speelde hij de rol van een kritisch klankbord: hij prikte tijdig al te roze ballonnen door. In deze fase rekende hij diverse opties door. Hierdoor werd duidelijk waar eventuele financiële knelpunten zaten. Daarnaast adviseerde hij bij het inrichten van de juridische structuur, het begeleiden bij het opstellen van een aandeelhoudersovereenkomst, de licentieovereenkomst tussen moeder en MBO. Maar ook had hij een rol bij het uitwerken van het financieringsopzet, het maken van een financieringsplan en de begeleiding bij het aantrekken van de financiering voor de activiteiten. Ook zorgde de accountant voor het inrichten van de administratieve organisatie en het kostentoerekeningsmodel, zodat ook de prestaties van de verschillende activiteiten kunnen worden gemonitord.

**WIN-WIN-WIN** Deze casus is een uitstekend voorbeeld van een win-win-win-situatie. De nieuwe onderneming werd goed geholpen bij de uitwerking van het businessmodel. Zowel de strategische als de bedrijfsmatige aspecten zijn goed tegen het licht gehouden. De kansen en de bedreigingen werden goed afgewogen tegen de sterkten en de zwakten van de

jonge onderneming. Er ontstond zo een goede balans tussen rendement en risico. De financiering is opgeknipt in overzichtelijke en stuk-voor-stuk haalbare brokken. De juiste financiers kunnen met de juiste vraagstelling worden benaderd met een goed onderbouwde casus. De accountant heeft zijn toegevoegde waarde bewezen. Hij heeft wezenlijk bijgedragen aan het vergroten van de kans op het commerciële en financiële succes van zijn klant. En SenterNovem krijgt goed onderbouwde en haalbare innovatieplannen aangeboden. Natuurlijk zijn er vragen en onduidelijkheden. Maar de jonge ondernemers zijn zeker van zijn zaak: zij hebben de overtuigende antwoorden klaar.

**ZIET U HIERIN EEN ROL?** Al met al een kansrijke innovatieve casus met een goed perspectief. Mogelijk hebt u als accountant hierin een prima rol. Op de eerste plaats natuurlijk een signalerende functie: is uw mkb-klant bezig om een technisch innovatief en risicovol project op te starten? Is de financiering nog niet rond? Kleven er grote financiële risico's aan? Kan het project de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen? Dan ligt een doorverwijzing naar het Innovatiekrediet natuurlijk voor de hand. Bij de uitwerking van financiële paragrafen komt uw expertise goed van pas. En bij de uitwerking van de plannen bent u natuurlijk een goed klankbord: waarom is hiervoor een markt, wiens probleem los je daarmee op, wat ga je doen om de beoogde resultaten te bereiken en hoe ga je dat organiseren? Ik verwacht dat u ook zó een absolute meerwaarde voor uw klant kunt bieden. Ik hoor het graag hoe dit u vergaet. ■

*Peter Schuitmaker is projectadviseur Kredieten bij SenterNovem. SenterNovem, Afdeling Kredieten, telefoon: 070 - 373 5420. Bezoek [www.senternovem.nl/innovatiekrediet](http://www.senternovem.nl/innovatiekrediet).*



**vedaa**<sup>®</sup>

In het Vedaa-aanbod vindt u de cursus **Begeleiden van starters** (op 17 juni in Eindhoven). Ga voor meer informatie naar [www.vedaa.nl](http://www.vedaa.nl).