

# Accountant succesfactor in toekenning Innovatiekrediet

Een vleesverwerkend bedrijf kan uit haar afval twee nuttige producten maken. Hoe beoordeelt SenterNovem de aanvraag van dit bedrijf voor een Innovatiekrediet? En op welk moment in dit traject biedt de accountant meerwaarde? Een casus.

**PETER SCHUITMAKER**

**DE CASUS** Een bestaande onderneming in de vleesverwerkende industrie kan - door de ontwikkeling en investering in een nieuw proces - nutteloze afvalstromen omzetten in twee producten: een ingrediënt voor een voedingssupplement en een technische hulpstof voor de farmaceutische industrie. Materialen, die schijnbaar aan het eind van hun levenscyclus zijn, krijgen een tweede leven. Opbrengsten met een goede marge komen in de plaats van stortingskosten. Op basis van investeringen, afschrijvingen, marktprijzen en afzetgegevens is het rekensommetje snel gemaakt: de return on investment (ROI) is súper. Een goede basis voor een succesvolle procesinnovatie. Een aantal aspecten in de kredietaanvraag maken een snelle toekenning van het Innovatiekrediet mogelijk. Dat zijn het commerciële perspectief, de fasering van het project, het goede inzicht in de waardeketen en het financiële plan.

**USP'S** Het commerciële perspectief is prima onderbouwd. Vaak zijn aanvragen uitgebreide beschrijvingen van de marktpotenties. Maar helaas ontbreekt daarbij de vertaling naar concrete aanknopingspunten in de markt. De vleesverwerker heeft duidelijk een stap méér gezet: op globaal niveau zijn de marktprijzen, de

omzetvolumes, de eigenschappen van bestaande producten en de eigen unique selling points (USP's) inzichtelijk gemaakt. Maar ook heeft hij een aantal concrete potentiële klanten in beeld. En van enkele van deze klanten zijn al koopintenties ontvangen. Zo lijkt de praktijk te gaan aansluiten bij de theorie. Dat geeft dan beslist vertrouwen in de businesscase. Ook over de 'verkoop en distributie' heeft de vleesverwerker goed nagedacht. Nú zet hij producten af aan een beperkt aantal afnemers in zijn directe geografische omgeving. Voor de nieuwe producten moet hij een ander distributiekanaal gaan ontwikkelen. De vleesverwerker is zich daarvan goed bewust. Hij heeft een aantal scenario's uitgewerkt. En ook hier is de theorie getoetst aan de praktijk: een aantal concept distributieovereenkomsten zitten in het aanvraagdossier. Deze vertaling van 'theorie naar praktijk' is essentieel: dan is ook waarschijnlijk dat de functionele en technische specificaties bij de markt vragen aansluiten. Want het verleden leert dat vermeende USP's vaak niet aanslaan: de bril waarmee gekeken werd bleek toch te roze.

**FASERING** Qua fasering staat het project goed in de steigers. Veel mkb-onderne-

mers zijn vooral doeners en geen denkers. Dat is hun grote kracht, maar ook hun grote valkuil: men denkt al aan investeren, terwijl de commerciële en technische haalbaarheid niet is aangetoond. Uit de praktijk blijkt dat geslaagde innovaties gefaseerd tot succes komen. Nadat een idee is geboren, wordt de technische en commerciële haalbaarheid onderzocht. Daarna volgt de feitelijke ontwikkeling, de voorbereiding en de commercialisatie. Bij de voorbereiding vinden de investering in machines, installatie, voorraden, werkkapitaal en het opstarten van de verkoop en distributie plaats. En als kroon op het werk: een winstgevende commercialisatie. De kosten en risico's nemen exponentieel toe in latere fasen. Dit terwijl de speelruimte om specificaties te veranderen omgekeerd evenredig afneemt. Eerst denken en dan doen loont! De vleesverwerker heeft dit goed begrepen. De haalbaarheid is op een groot aantal aspecten afgevinkt. De technische risico's zijn geanalyseerd. Zijn projectplan voor de ontwikkeling heeft hij hierop afgestemd. Dit geeft veel vertrouwen.

**MARGES** Ook de plek van de vleesverwerker in de waardeketen is goed in beeld. Niet alleen de eindgebruikersprijzen zijn



onderzocht. Ook de marges in de technische en commerciële ketens zijn geanalyseerd. Iedere ketenpartner moet er aan kunnen verdienen. Juist omdat het een nieuw product betreft, zal dit van hén extra inspiratie en transpiratie vergen. De marges in de keten moeten dus bovenmatig zijn. Anders stagneert het dadelijk ergens. Ook de eigen waardestap is goed in beeld: wat zijn de directe inkoop- en personele kosten, de investeringen en afschrijvingen, de extra overhead enzovoorts. Er blijkt een ruim voldoende winst- en risicomarge om de

initiële ontwikkelingskosten te kunnen dekken. Maar ook heeft de vleesverwerker de moeite genomen om een risicoanalyse uit te voeren: diverse financiële what if-scenario's zijn doorgerekend.

**FINANCIERINGSPLAN** Ook het financieeringsplan is overtuigend. De projectkosten zijn overzichtelijk gespecificeerd. Een aantal kosten die bij de afronding van het project lastig vast te stellen zijn, werden als kredietwaardige kosten geschraapt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de kos-

ten voor energie en overige hulpstoffen. Deze worden ook in de bestaande bedrijfsvoering gebruikt. Het is daarom ondoenlijk om deze kosten gescheiden te registreren. Gelukkig konden aan de andere kant ook extra kredietwaardige kosten aangewezen worden. Zo kunnen bijvoorbeeld specifieke procesinstallaties op investeringsbasis in plaats van afschrijvingsbasis worden opgevoerd. Dat geeft natuurlijk extra financiële ruimte. Ook de financiële begrotingen zijn degelijk opgezet. De kostenontwikkeling, de investeringen en de winstbijdrage ▣

voor het project zijn inzichtelijk en onderbouwd. Ook blijkt duidelijk dat er op termijn voldoende vrije cash-flow is om de aflossing en rentebijdragen te kunnen betalen. De financiering van de ontwikkeling en de daaropvolgende commercialisatie is uitgewerkt. De ontwikkeling kan deels uit de lopende exploitatie worden gefinancierd. Er blijkt een beperkt financieringsstekort. Hierover voert de vleesverwerker gesprekken met een regionale ontwikkelingsmaatschappij. Met de commercialisatie zit het wel goed. Het is waarschijnlijk dat dán met succes bij een bank voor een Innovatief Borgstellingskrediet kan worden aangeklopt. Kortom, SenterNovem doet graag een krediettoezegging. Weliswaar onder voorbehoud: de vleesverwerker moet ook de financiering van de regionale ontwikkelingsmaatschappij regelen. Zo wordt het het kip en ei probleem doorbroken.

**ROL ACCOUNTANT** Al met al een boeiende casus met een goed perspectief. Als accountant heeft u hierin mogelijk 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. De eerder genoemde innovatiefasering is hierbij wellicht een goede kapstok. Ik verwacht dat u zó een absolute meerwaarde voor uw klant biedt. Ik hoor het graag hoe dit u vergaat. ■

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



#### Wat doet SenterNovem?

SenterNovem heeft een grote landelijke bekendheid als uitvoerende organisatie voor overheidsbeleid. Als zodanig voert SenterNovem zo'n 400 regelingen uit. Deze regelingen stimuleren initiatieven en investeringen op gebieden als milieu, klimaat, leefomgeving, energie en –natuurlijk niet onbelangrijk– innovatie. Binnen het segment Innovatie zijn er een aantal regelingen en programma's die beogen de (mkb-)ondernemer te helpen zijn innovatie gefinancierd te krijgen. SenterNovem informeert het mkb over deze regelingen, beoordeelt aanvragen en bewaakt de uitvoering ervan. Hier ligt natuurlijk de relatie de accountant/adviseur. Dit omdat hij/zij als eerste aanspreekpunt van de mkb-ondernemer zicht heeft op financieringsvraagstellingen.

#### Het Innovatiekrediet

Een bijzonder instrument is het Innovatiekrediet van het ministerie van EZ. Hierbij treedt de overheid zelf op als kredietverstrekker. Het Innovatiekrediet is een opvolger van het vroegere Technisch Ontwikkelingskrediet. Deze succesvolle TOK-regeling werd in 2003 gestaakt, maar onder een nieuwe naam in 2006 hervat en in 2009 verruimd. Het Innovatiekrediet beoogt het mkb financieel te ondersteunen bij de uitvoering van technische of lifescience-ontwikkelingsprojecten. Het gaat hierbij om projecten waarin innovatieve producten, processen of diensten worden ontwikkeld met een goed marktperspectief. Zowel starters als bestaand mkb kunnen worden gefinancierd. De kredietverstrekking heeft als maximum van 35% van de projectkosten en 5 Mio. De overige 65% moet komen uit andere bronnen. Dat kan zijn de lopende exploitatie of overige externe kapitaalverstrekkers. Op deze wijze werkt het Innovatiekrediet als katalysator. Het aanvraagproces duurt gewoonlijk 8 tot 14 weken en omvat een eerste gesprek, het bestuderen van het businessplan, ontwikkelplan en financiële plan. Na de bespreking van de risicoanalyse met het management volgt de besluitvorming. De verstrekking van het krediet gebeurt in fasen. Aan het eind van rapporteert de kredietnemer over de geboekte voortgang. En zolang het project op schema zit, wordt door SenterNovem de bevoorschotting gecontinueerd.

#### De rol van de accountant

Bij de verstrekking van het Innovatiekrediet worden geen zekerheden verlangd behoudens een pandrecht op de activa die uit het gefinancierde project voortvloeien: het intellectuele eigendom en de ontwikkelde prototypes. Dat betekent dat de kredietverstrekking zwaar leunt op vertrouwen in de organisatie, de juridische opzet, het management, het commerciële perspectief en de financiële positie en perspectief. Helaas komt het vaak voor dat ondernemingen onvoldoende in staat blijken te zijn om een goede kredietaanvraag voor te leggen. Dan leidt dan tot vervelende vertraging of erger: een afwijzing van de aanvraag. Op dit vlak kan de AA een uitstekende ondersteunende rol spelen.

#### Meer weten?

Neem contact op met SenterNovem, Afdeling Kredieten, telefoon 070 373 5420

Bezoek [www.senternovem.nl/innovatiekrediet](http://www.senternovem.nl/innovatiekrediet)