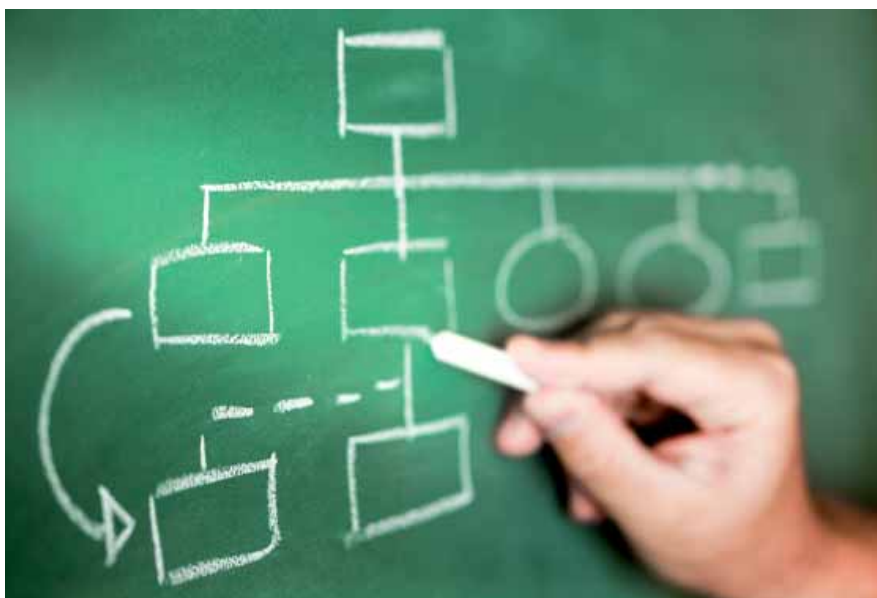


Kritische accountant: betere aanvraag Innovatiekrediet

De accountant biedt absoluut meerwaarde bij de onderbouwing van de aanvraag voor een Innovatiekrediet. Een casus.

PETER SCHUITMAKER



BUSINESSCASE Een producent van draaien freesgereedschappen voor de metaalverwerkende industrie wil een innovatief systeem ontwikkelen. Het doel is het automatisch plaatsen en controleren van snijgereedschappen. De onderneming is al langere tijd actief met een aantal nicheproducten. Het betreft accessoires en hulpmiddelen voor de controle van gereedschapsgeometrie. De marktorientatie is internationaal: 90% van de omzet wordt naar Europa, Zuidoost-Azië en de Verenigde Staten geëxporteerd. Vanuit afnemers komen steeds vaker vragen over verdere automatisering en efficiëntcyverbetering. En op deze vragen broedde de ondernemer verder. Dit leidde tot een technisch haalbaar productidee: een passend antwoord op concrete marktbehoeften. Deze 'market-pull' is beslist een groot pluspunt. Kern van de innovatie is

een technische meet- en regelmethode om eventuele afwijkingen in de gereedschapsgeometrie als gevolg van slijtage te corrigeren. Dit leidt zo tot een nog betere nauwkeurigheid van de metaalbewerking. De huidige werkmethode zijn vooral kostbaar. Dit omdat controles buiten het bewerkingcentrum moeten plaatsvinden. En in de kapitaalsintensieve industrie telt elke productieve minuut. Stilstand is kostbaar. Bovendien worden door het systeem instel- en faalkosten teruggedrongen. De ROI van de investering door afnemers is berekend op elf maanden. Dus: voldoende financiële prikkels voor potentiële klanten om tot aanschaf van dit systeem te besluiten. Daarbij komt dat de huidige werkmethode hoog gekwalificeerd technisch personeel verlangt. En die is in Europa lastig te vinden. Duidelijk wordt dat er uitsteken

de 'unique selling points' zijn om commercieel succesvol te worden. Beoogde doelgroep: de metaalverwerkers die kleine series draai- en freeswerk leveren. De ondernemer levert al aan deze doelgroep. Hij hoeft dus geen nieuw distributienetwerk te ontwikkelen. Ook al een groot pluspunt. Door het nieuwe product wordt het assortiment verder uitgebreid. Het nieuwe product kannibaliseert hierbij dus niet de bestaande omzet. Kortom, zo op het eerste gezicht een kansrijke businesscase met vooral ook een goed financieel-economisch perspectief.

DE EERSTE UITWERKING De ondernemer had al snel de eerste ideeën beschreven in een businessplan. In dit plan had hij de technische haalbaarheid en het technische ontwikkeltraject goed uitgewerkt. Maar ook globaal beschreven waren: de analyses van de markt, de concurrente technische oplossingen die een bedreiging voor het commerciële succes zouden kunnen betekenen, de concurrenten en hun technology roadmaps. Ook had de ondernemer al wat investeringsbedragen op een rijtje gezet. Dit overzicht omvatte de ontwikkelingskosten, zoals eigen uren, het verbruik van materialen, de kosten voor de interne en externe testen, en het verkrijgen van noodzakelijke certificaten en keurmerken. Ook had de ondernemer een globaal beeld gevormd van wat hem daarnaast nog boven het hoofd hing: de machines om deze producten te kunnen gaan maken, de commerciële strategie voor de marktintroductie, de noodzakelijke uitbreiding van personeel en inventaris, de gevolgen voor de voorraden en debiteurenposities etc. Bij elkaar opgeteld ging de ondernemer uit van een totaalinvestering van 1,2 miljoen.

KRITISCHE VRAGEN Daarna werden de plannen met de accountant besproken. Door kritische vragen te stellen, werden de

strategische keuzes aangescherpt. Zo werd door de accountant de vraag gesteld of de voorgenomen marktintroductie qua risico-beheersing wel optimaal was. De ondernemer wilde aanvankelijk het systeem na de ontwikkeling op een internationale beurs presenteren. Dit om het daarna in de volle breedte aan potentiële klanten aan te bieden. Een dergelijk scenario geeft natuurlijk al snel een mooie omzet- en margegroei, maar trekt ook wel een zware wissel op de organisatie. Daarbij kwam dat bij kinderziektes er veel service- en garantiekosten zouden ontstaan. Ook bestond in dit scenario een hoog afbreukrisico. Dit door een mogelijk negatief imago in de markt die een verdere introductie in de markt zou belemmeren. Dit commerciële risico zou de onderneming fataal worden. Door het stellen van kritische vragen kwam de ondernemer hierbij uiteindelijk tot een minder 'high gain/high risk'-scenario. De aanpak werd: het product éérst in een technische pilot bij acht afnemers introduceren. Daarna zou de ondernemer de tijd nemen om de opgetreden technische problemen op te lossen. Dit om daarna de brede marktintroductie te realiseren. De marktintroductie en de exploitatie van deze ontwikkeling zou daarmee een half jaar worden vertraagd. Maar dat nadeel woog niet op tegen het fors gereduceerde commerciële risico. Opmerkelijk was ook dat door de inmenging van de accountant er een betere balans in het businessplan ontstond. In de eerste versie werden vooral de technisch aspecten belicht. Dit terwijl de financiële aspecten onvoldoende uit de verf kwamen. Met speciale businesssoftware werd een consistente resultaten-, balans- en liquiditeitsprognose opgesteld. Uit deze grondige doorrekening van de plannen bleek een hogere financieringsbehoefte van 1,7 miljoen.

FINANCIERING Voor wat betreft de financiering had de onderneming zich al globaal georiënteerd op participatiemaatschappijen en vermogende particulieren. Dit was noodzakelijk omdat de bestaande winstgevendheid niet voldoende was om de extra financieringslast van het ontwikkelproject te dragen. Tijdens gesprekken met deze risicofinanciers bleek dat deze ofwel een grote zeggenschap wensten, ofwel maar een te klein deel wensten te financieren. Kortom, de juiste match werd niet gevonden. Nu de

accountant goede financiële prognoses had opgesteld, werd ook duidelijk dat de financiering zou moeten bestaan uit meerdere onderdelen. Dit leidde tot een haalbare mix van financieringsopties. Voor de ontwikkeling van het systeem, totaal € 900.000, zou € 315.000 Innovatiekrediet aan SenterNovem worden gevraagd. De rest zou worden gefinancierd door € 100.000 uitbreiding van regulier bankkrediet, € 150.000 inbreng van privé-middelen van de dga, € 200.000 door een achtergestelde, rentedragende lening door een particuliere belegger. Het saldo € 135.000 zou kunnen worden opgebracht uit de lopende exploitatie. De financieringsbehoefte van de commercialisatiefase omvatte aanloop- en commerciële kosten à € 200.000 en investeringen in voorraden en debiteuren à € 600.000 investeringen. Hiervoor zou een Innovatief Borgstellingkrediet kunnen worden geregeld. Omdat zo het financieringsplaatje rond was, kon verder worden afgezien van het benaderen van een participatiemaatschappij. Zo kon een al te forse verwatering van aandelen worden voorkomen.

JURIDISCHE, FISCALE EN ADMINISTRatieve OPTIMALISERING Verder bewees de accountant uitstekende diensten door een goede structurering van de activiteiten. Op het ontwikkelde zou namelijk octrooi worden aangevraagd. De ondernemer had inmiddels een octrooionderzoek laten uitvoeren. Dit onderzoek omvatte de nieuwheidsaspecten, de mogelijke inbreuk op bestaande patenten en de haalbaarheid van een eigen octrooi. Hiervoor had de ondernemer financiële ondersteuning middels een Innovatievoucher van SenterNovem ontvangen. Uit dit onderzoek bleek dat een eigen patent met ruime bescherming goed mogelijk is. Op advies van de accountant werd een aparte bv toegevoegd om dit patent in onder te brengen. Zodanig werd het intellectuele eigendom gescheiden van overige bedrijfsmatige aansprakelijkheden. Ook regelde de accountant de octrooiabox in, zodat fiscale Vpb-druk kan worden weggenomen. Daarnaast werd de administratie zo ingericht dat deze voorziet in informatie voor het afleggen van financiële verantwoording over het Innovatiekrediet en WBSO. Dit systeem genereert natuurlijk ook de juiste managementinformatie voor bedrijfs- en projectsturing.

WIN-WIN-WIN Deze casus is een uitstekend voorbeeld van een win-win-winsituatie. De ondernemer is goed geholpen bij de uitwerking van zijn innovatieproject. Zowel de strategische als de bedrijfsmatige aspecten zijn goed tegen het licht gehouden. De kansen en de bedreigingen van zijn ontwikkelproject zijn afgewogen tegen de sterkten en de zwakten van de eigen onderneming. Er is zo een goede balans ontstaan 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 ondernemer is zeker van zijn zaak: hij heeft de overtuigende antwoorden klaar.

ZIET U HIERIN EEN ROL? Al met al een kansrijke innovatieve casus met een goed perspectief. Mogelijk speelt 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 graag hoe dit u vergaat. ■

Peter Schuitmaker is projectadviseur Kredieten bij SenterNovem. SenterNovem, Afdeling Kredieten, telefoon 070 373 5420. Bezoek www.senternovem.nl/innovatiekrediet.

