

# Vergroot uw verdienencapaciteit

NEEM AF EN TOE AFSTAND en blijf boven uw bedrijf hangen. Dat is dé manier om een superondernemer te worden (en uw bedrijf ooit voor een mooie prijs te verkopen).

**W**aardecreatie lijkt op het eerste gezicht een wat vreemde term voor een ondernemer. Als ondernemer bent u toch altijd bezig met omzet genereren en winstoptimalisatie? Is waardecreatie niet gewoon hetzelfde als ondernemerschap? Nee, zegt *Annegien Blokpoel*, directeur van PerspeXo en directieadviseur. 'Was dat maar waar. He-las kijken veel ondernemers niet verder dan één à twee jaar vooruit. Bij waardecreatie is het van belang om af en toe écht vooruit te kijken – naar de langere sociale en economische trends.'

Op korte termijn houdt je de kosten laag door niet te investeren. Op de langere termijn verdien je echter het meest door te investeren in (duurzame) verdienencapaciteit van de onderneming. 'Investeren in jezelf en je bedrijf – waardecreatie – levert vaak niet meteen vandaag maar wel morgen cash flow op. De kunst is om de korte en de langere termijn goed

te balanceren.' Niet iedere ondernemer is hetzelfde, maar wetmatigheden bij groei en krimp zijn er wel. 'Ik zie rode draden', zegt Blokpoel, die vorig jaar zo'n honderd ondernemers heeft geadviseerd. 'Uit onze Winst & Waarde-scan blijkt dat ondernemers zichzelf met name lage scores geven op strategie en financiën.'

## Waardering

Maar wat is nu waarde creëren? En wat is waardering? Het begrip waardering heeft een financiële en een emotionele kant. Waardering is dan ook een subjectief begrip. In *corporate finance* gaat waardering met name om de financiële kant. De principes van de waarderingsleer zijn universeel. Heel grof kun je stellen dat bedrijven vier tot zes keer de winst waard zijn, maar dat is slechts gemiddeld. Financiële partijen bouwen boekhoudkundige gegevens om naar een financiële waardering. Winst is bijvoorbeeld een

boekhoudkundig begrip. Investeerders en bankiers hechten meer waarde aan het heden en de toekomst.

Als ondernemer moet je afwegingen maken: wat is verstandig voor de korte termijn en wat heeft meer zin op de middellange en lange termijn. Blokpoel spreekt van winstverbetering en waardeverbetering. 'De keuzes die je nu maakt, bepalen de winst- én de waardeverbetering, nu en in de toekomst.'

Als een MKB-ondernemer 's avonds iets bedenkt, gaat hij terug naar kantoor en voert hij het uit. Dat is op een bepaalde manier prettig. Maar in die wendbaarheid zit volgens Blokpoel ook een probleem verscholen. 'Het management stippelt vaak geen vaste strategische waardekoers uit en verandert regelmatig van richting. Dan krijg je zwalkbeleid en verlies je energie. Je mag de koers niet verliezen, nooit.' Zij erkent dat dit heel moeilijk is. 'Je moet soms nee zeggen tegen leuke op-



drachten die je op korte termijn ook nog eens geld opleveren. Dat is lastig voor iedere gepassioneerde ondernemer. Pure managers hebben daar over het algemeen veel minder last van. Het helpt dus als ondernemers behalve DGA ook manager worden van hun bedrijf.'

Het lastige aan ondernemerschap is volgens Blokpoel dat ondernemers vaak ook meewerkend voorman én aandeelhouder zijn. Bij waardecreatie is met name dat laatste van belang. 'Grotere bedrijven hebben daar commissarissen voor, die namens de aandeelhouders toezicht houden op de directie en ook een coachende rol hebben.' Maar heel weinig MKB-bedrijven hebben echter een commissaris. In haar boek helpt Blokpoel directieleden te kijken naar de korte- en langetermijneffecten van hun keuzes en daden. 'Dat zit er bij niemand spontaan in. Vaak willen ondernemers wel veranderingen tot stand brengen, maar kunnen

zij dat niet behappen in hun veel te drukke schema.'

Waardecreatie is een proces. Waar sta je nu en wat heb je nodig om verder te komen?

Hoogopgeleide starters hebben zo'n 10.000 vlieguren nodig om een professional te worden. Voor ondernemers is dat eigenlijk niet anders. Geen enkele ondernemer doet alles goed. 'Je moet zelf uitvinden waar de blinde vlekken zitten in je bedrijfsvoering. Dat is essentieel, want in de recessie kan een blinde vlek een dodelijke hoek zijn', zegt Blokpoel. 'De meeste ondernemers denken niet in budgetten. Maar heb je geen budget, dan vind je alles te duur en doe je nooit wat. Er is bijvoorbeeld geen opleidingsbudget, terwijl dat er wel zou moeten zijn. Zonde, want scholing is voor bijna alle bedrijven essentieel.'

Om door te kunnen groeien naar een volgende fase is vaak een verdubbeling

van de schaalgrootte nodig. Blokpoel heeft het over 'kantelpunten'. Bij tien tot twaalf medewerkers ontstaat volgens haar vaak zo'n eerste kantelpunt. 'Dan wordt de organisatie groter, is er vaak een extra managementlaag.' Ondernemers die het eerste kantelpunt hebben bereikt, zijn vaak al redelijk professioneel. Maar het zijn nog geen superondernemers. Om dat te worden is het noodzakelijk de wetten en regels rondom waardecreatie te kennen. Niet groeien betekent vaak stilstaan of stagnatie. Een mislukte door-groei kan zelfs leiden tot vernietiging van kapitaal of werkgelegenheid.

## Toekomst borgen

Volgens *René van Erk*, Europees directeur Product and Business Development bij Wolters Kluwer, krijgt elke ondernemer uit het midden- en kleinbedrijf ooit te maken met de vraag hoe hij de toekomst van zijn bedrijf kan borgen. Moet

# ‘Vaak gaat dat om beslissingen die op de korte termijn geld opleveren, maar op de lange termijn geen waarde toevoegen. Doe dat niet, want daar prik je als koper bijna altijd doorheen’

hij bedrijven overnemen om het bedrijf te laten groeien? Moet het bedrijf aansluiting zoeken bij een grote partij, of misschien zichzelf juist laten overnemen? En hoe zit het met de opvolging: is die geregeld?

Van Erk zoekt namens Wolters Kluwer naar geschikte overnamekandidaten die de business van het informatieconcern kunnen versterken. Hij komt daarbij ook ondernemers tegen die hun bedrijf iets mooier voorspiegelen dan het in werkelijkheid is. In de laatste fase voor de gewenste verkoop nemen zij soms ‘vreemde beslissingen’. ‘Vaak gaat dat om beslissingen die op de korte termijn geld opleveren, maar op de lange termijn geen waarde toevoegen. Doe dat niet, want daar prik je als koper bijna altijd doorheen.’ Bij waardering gaat het immers altijd om de lange termijn – en niet zozeer om hoe het bedrijf er nu voor staat.

Van Erk zit in de Raad van Commissarissen van twee kleinere softwarebedrijven. Het ene is actief in Customer Relationship Management (CRM), het ander houdt zich meer met software-ontwikkeling bezig. Beide ondernemingen hebben een omzet van minder dan vijf miljoen euro. ‘Vanuit die rol kijk ik heel concreet naar hoe deze bedrijven beslissingen kunnen nemen die op de lange termijn waarde toevoegen. Het zijn geen beursgenoteerde bedrijven, dus het is

soms makkelijker om beslissingen te nemen die waarde creëren.’

Er zijn veel manieren om je bedrijf waardevoller te maken. Je kunt op een andere manier met je klanten omgaan, of je vaste lasten verlagen. Van Erk zoekt in het dagelijks leven in heel Europa naar geschikte overnamekandidaten voor Wolters Kluwer. Het gaat dan om softwarebedrijven die goed bij het beursgenoteerde bedrijf passen. ‘Als Wolters Kluwer zijn wij heel erg geïnteresseerd in *recurring business*’, vertelt Van Erk. Ofwel: omzet die ieder jaar terugkeert. Het abonnementsmodel dus. ‘Dat zie je ook steeds meer in de ICT – via cloud computing, SaaS, noem maar op. Het grote voordeel: je hoeft niet ieder jaar opnieuw alle omzet te verkopen.’

Indien je een krediet nodig hebt van de bank, kan het ook voordelig zijn als je bedrijf aantoonbare terugkerende omzetten genereert en zal genereren. Van Erk wijst ook op het onderscheid tussen product- en dienstenbedrijven. ‘Hoeveel arbeid is nodig om de dienst te leveren? Hoeveel bedragen de omzet en winst per werknemer? Uiteindelijk kijk je bij diensten vaak naar de *bottom-line*. Bij productbedrijven kijk je ook meer naar de omzet. Als het product eenmaal is ontwikkeld, hoef je het alleen nog maar te verkopen zonder dat er al teveel arbeidsinspanningen voor ontwikkelen tegen-



Leestip Boek **‘Maak je bedrijf meer waard’**. In zes eenvoudige stappen, Annegien Blokpoel, Pearson Education

over staan. Dit in tegenstelling tot bedrijven uit de dienstensector, die te maken hebben met meer arbeidskosten, maar waar je weer eenvoudig in kunt starten.’

Pas als je je bedrijf verkoopt, weet je wat het waard is voor derden. Ook als je het bedrijf niet vandaag verkoopt, is het zeer zinvol om vanuit waardecreatie en waardering je bedrijf te managen. ‘Wil je op termijn je bedrijf verkopen? Dan is het een manier om dat slimmer voor elkaar te krijgen – en tegen een hogere waardering. Als je daar concreet mee aan de slag gaat kun je honderd keer harder gaan’, zegt Blokpoel.

Om goed te bekijken hoe een onderneming ervoor staat, gebruikt Blokpoel de Schijf van Vijf (Winst & Waardescan). Die schijf bestaat uit de vijf bedrijfseconomische vakgebieden: strategie, financiën, marketing, organisatie en communicatie. Samen met ondernemers gaat Blokpoel in sessies op zoek naar die dingen die op lange termijn effect sorteren. Maar ook naar zaken die problemen oplossen. ‘Door bepaalde zaken aan te passen, vallen andere dingen vanzelf op hun plek. Zo kun je positief sturen op waarde. Aan iedere ondernemer de keuze of hij wil optimaliseren, doorgroeien of verkopen.’ **b**

## Financiële blik

De vier belangrijkste zaken waarmee je op een corporate finance-manier naar je bedrijf kijkt:

- leer denken in cashflow in plaats van in winst;
- leer te denken en doen alsof het bedrijf eeuwig blijft bestaan;
- leer uitrekenen wat een goede financieringsstructuur voor je bedrijf is;
- leer je bedrijf zien als een verzameling in- en uitgaande geldstromen.