

FINANCIERING

Het ondernemingsplan als basis voor gunstige financieringsvormen voor ondernemers in roerige economische tijden

2009-158

Door: drs. J.H. Gieskens AC CCM QT



In mei 2009 verschenen er diverse publicaties van het EIM, het CBS en de KvK over het stijgend aantal faillissementen en het dalend aantal starters in het eerste kwartaal van 2009. Tegelijkertijd lijkt het voor (startende) ondernemers steeds moeilijker om een passend zakelijk krediet bij de bank te verkrijgen

als gevolg van de aangescherpte regels voor kredietverstrekking. Toch is de toegang tot het bedrijfskrediet niet afgesloten en zijn er zelfs nieuwe financieringsvarianten van overheidswege geïnitieerd. Voorwaarde om toegang tot deze kredieten en regelingen te krijgen is een adequaat ondernemingsplan.

Ondernemingsplan: what's in a name?

Het ondernemingsplan is een schriftelijk vastgelegd plan dat wordt opgesteld door de ondernemer of de directie van een onderneming. Het ondernemingsplan geeft inzicht in de doelstellingen en opzet van een onderneming voor de nabije toekomst (scenarioperiode van 1 tot 5 jaar), de activiteiten en investeringen die daarin zullen worden uitgevoerd en de financiële en fiscale gevolgen. Alhoewel de termen *ondernemersplan* en *businessplan* vaak als synoniemen worden gebruikt voor het begrip 'ondernemingsplan' is er wel degelijk een inhoudelijk verschil tussen deze plannen te onderkennen.

Het ondernemersplan is het plan dat de ondernemer opstelt die gaat ondernemen als freelancer of als zelfstandige zonder personeel (ZZP). Een freelancer is een zelfstandig gevestigd vrije beroeper die een zakelijke of persoonlijke dienst verleend (voorbeelden: organisatieadviseur, ICT-dienstverlener respectievelijk fysiotherapeut). Een ZZP is een ondernemer die een bedrijf voert (voorbeeld: tuinier, klusbedrijf, loodgieter). De grote overeenkomst tussen de freelancer en de ZZP gaat schuil in de dienstverlenende activiteiten. De primaire activiteit van beide soorten ondernemers bestaat uit dienstverlening en niet uit handel of productie. Overigens kunnen deze handels- en productieactiviteiten wel ter ondersteuning van de dienstverlenende activiteit plaatsvinden. De eenmanszaak (EZ) is de juridische vorm bij uitstek van waar-

uit de freelancer en ZZP hun activiteiten ontplooiën. Kenmerkend voor het ondernemersplan is dat de nadruk ligt op de toegevoegde waarde van de dienstverlenende competenties die de ondernemer kan aanbieden aan de markt. Het credo van een ondernemersplan is dan ook: 'het gaat niet om de tent maar om de venf' respectievelijk 'het gaat niet om het gebouw maar om de vrouw'.

Het ondernemingsplan of bedrijfsplan is breder van opzet dan het ondernemersplan. Deze bredere opzet zit met name in de investeringen in duurzame productiemiddelen (onroerend goed, winkelinrichting, inventaris of machines) en de voorraden. Daarnaast kan het ondernemingsplan ook worden opgesteld ten behoeve van de overname van een bestaande onderneming. De juridische vorm van de op te starten of over te nemen onderneming is veelal een bv. Het zijn dan ook vooral de handels- en productiebedrijven die een ondernemingsplan opstellen, maar het is daarnaast goed mogelijk dat ook de freelancer en de ZZP met een groot vermogensbeslag een ondernemingsplan opstellen. De juridische vorm in het laatste geval is veelal een EZ maar ook een VoF, maatschap of bv behoren tot de mogelijkheden. Voor de standaardopzet van het ondernemingsplan, dat tevens kan worden aangewend als uitgebreide opzet voor het ondernemersplan, wordt hier verwezen naar het model van de Kamer van Koophandel dat gratis kan worden gedownload van de site: www.kvk.nl.¹

Businessplan is uiteraard de Angelsaksische term voor ondernemingsplan of bedrijfsplan. Toch is er veelal een duidelijk verschil met een ondernemingsplan waarnaar wanneer er in Nederland wordt gesproken van een 'businessplan'. Worden een ondernemers- of ondernemingsplan doorgaans opgesteld bij de start van een onderneming of bij een grote investering of aanzienlijke uitbreiding, een businessplan wordt normaliter jaarlijks opgesteld door het grotere mkb in een going-concernsituatie. In tegenstelling tot het ondernemingsplan is er ook geen sprake van één plan maar van een masterplan met diverse toekomstscenario's. Worden deze scenario's uitgewerkt voor diverse juridische entiteiten of businessunits dan wordt er gesproken van een corporateplan. Het businessplan dient ten slotte niet te worden verward met de businesscase. De businesscase is een term afkomstig uit de wereld van het projectmanagement en heeft meestal betrekking op een investering in nieuwe processen, technologieën en ICT-middelen.

Moment van opstellen ondernemingsplan

Het moment waarop een ondernemingsplan wordt opgesteld hangt nauw samen met het doel waarvoor het plan

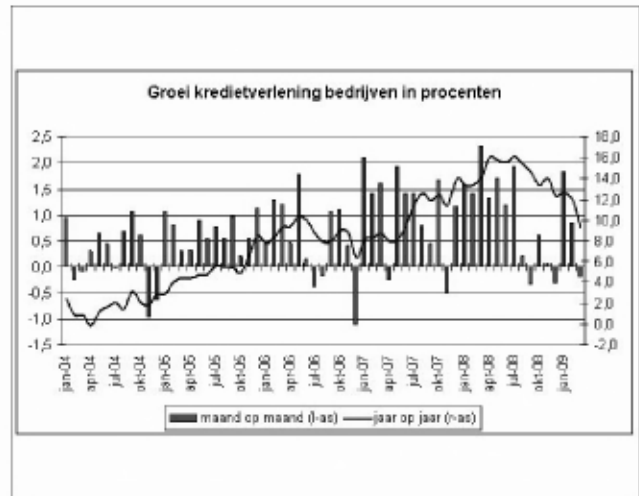
dient. Een veel gehoorde opmerking onder ondernemers is dat zij het plan opstellen 'voor de bank'. In de regel eist de bank in de rol van kredietverstrekker een gedegen onderbouwd ondernemingsplan. De ABN-AMRO, ING en Rabobank bieden ondernemers zelfs de helpende hand door gratis software voor het opstellen van een ondernemingsplan op hun websites aan te bieden.² Het moment waarop het ondernemingsplan wordt opgesteld vindt dan ook vaak plaats voorafgaand aan één van de drie volgende gebeurtenissen:

- De start (startkapitaal).
- Innovaties en investeringen (investeringskrediet).
- Uitbreiding (werkkapitaalfinanciering).

Toch dient de ondernemer te beseffen dat hij het plan ten principale voor zichzelf opstelt. Het is immers de ondernemer die in het plan dient aan te tonen dat zijn propositie van toegevoegde waarde is voor de markt en dat deze markt bereid is om een zodanige prijs hiervoor te betalen dat de onderneming hiermee voldoende marge en middelen kan verkrijgen om op middenlange termijn te kunnen voortbestaan. In sommige gevallen kan het ondernemingsplan ook dienen voor het winnen van vertrouwen van andere partijen, zoals leveranciers (levering van goederen in consignatie), factormaatschappijen, leasemaatschappijen, borgverstrekkers, garantielokredietverstrekkers of kredietverzekeraars.

Ontwikkeling bancaire kredietverlening aan bedrijfsleven

Op 13 mei 2009 verscheen de langverwachte factsheet 'Bancaire Kredietverlening aan Bedrijfsleven' van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB).³ In de factsheet doet de NVB verslag van de ontwikkeling van de kredietverlening aan het bedrijfsleven over de afgelopen jaren en maanden. Het rapport steunt onder meer op de statistische gegevens van de DNB waaruit is op te maken dat de Nederlandse banken sinds het vierde kwartaal van 2007 hun kredietvoorwaarden hebben aangescherpt. Wat iedereen in de markt reeds in het vierde kwartaal van 2008 had verwacht werd bewaarheid: de jaar-op-jaargroei in de zakelijke kredietverlening daalde over de periode april 2008-maart 2009 en in de maanden september, december en maart van de betreffende periode werd er zelfs een negatieve maandgroei gemeten (zie figuur 1). Uit diezelfde gegevens blijkt overigens ook dat de banken verwachten dat de vraag naar leningen of kredietfaciliteiten per begin 2009 zal gaan dalen. Deze verwachting geldt in het bijzonder voor het mkb. De verwachting wordt overigens gerechtvaardigd door de sterke teruggang van de Nederlandse economie.⁴ een stijgend aantal faillissementen en een dalend aantal starters.⁵



Figuur 1: Groei kredietverlening bedrijven in procenten (bron: NVB)

Sinds 1 januari 2007 is het Basel II Kapitaalakkoord (BIS II) van kracht dat onder meer toeziet op de kredietrisico's die banken lopen en waarin wordt gesteld dat banken met ingang van het jaar 2007 hun kredietvoorwaarden zouden moeten gaan aanscherpen. In de loop van 2008 is echter duidelijk geworden dat de aanscherping van de kredietvoorwaarden voor het mkb met name terug te voeren is op de kredietcrisis en in mindere mate op het Basel II Kapitaalakkoord.

Startende ondernemers of ondernemers die willen uitbreiden of investeren en hiervoor een beroep doen op hun bank voor een financiering, zullen steeds vaker een kritische accountmanager van de bank aantreffen. De oplevering van een standaardondernemingsplan blijkt lang niet altijd voldoende. De ondernemer dient bij het opstellen van het ondernemingsplan ten behoeve van een financieringsaanvraag dan ook rekening te houden met al de voor hem relevante aspecten uit figuur 2. De uitgangspunten voor de opzet van het ondernemingsplan blijven overigens gelijk.

Attentiepunten financiering

Uit figuur 2 blijkt dat banken ten behoeve van de beoordeling van de financieringsaanvraag niet enkel naar de financiële cijfers kijken. Ook kwantitatieve en kwalitatieve factoren spelen een belangrijke rol. Voorbeelden van de kwantitatieve en kwalitatieve factoren die sinds het laatste kwartaal van 2007 aan importantie hebben gewonnen zijn de branche-ervaring van de ondernemer, de sector/branche (SBI en BIK)⁶ waarin de onderneming kan worden ingedeeld, de mate van productdiversificatie en de mate waarin de leads uit de salesfunnel reeds zijn omgezet in getekende klantcontracten. Voor wat betreft de financiële cijfers is de bank steeds meer op zoek naar

	Ondernemer(s)	Onderneming	Product en Markt
Kwalitatieve/kwantitatieve factoren: objectief te bepalen	Naw-gegevens (incl. e-mail) Burger Service Nummer (BSN) Nationaliteit, geslacht, leeftijd Afgeronde opleidingen Afgeronde cursussen Legitimatiebewijs	Naw-gegevens (incl. website) Inschrijving bij KvK Rechtsvorm en juridische structuur Gedeponeerde handelsnaam Algemene voorwaarden Bedrijfsvestiging Irt bestemmingsplan Vergunningen, concessies, licenties, rechten Huurcontract en/of franchisecontract	Indeling bedrijf in sector en branche Cfm SBI '93 en BIK Omschrijving product/dienst Bedieningsgebied
Kwalitatieve/kwantitatieve factoren: subjectief te bepalen	Ondernemerservaring Branche-ervaring Netwerk Motivatie Doelstellingen	Omschrijving bedrijf Missie, visie en strategie Organisatiestructuur Activiteiten en processen Strategische leveranciers ICT: automatiseringsbureau	PMC Klantenkring en beoogd aantal klanten Marketingmix: 7 P's Vragers, aanbieders of evenwichtsmarkt Concurrentieanalyse Onderscheidend vermogen t.o.v. concurrent Sales funnel: suspects, prospects, leads
Financiële factoren	Minimaal consumptief besteedbaar inkomen Vaste lasten Neveninkomsten Eigen vermogen en/of schulden Persoonlijke verzekeringen Persoonlijke verplichtingen Zekerheden	Prijstelling Balansen Investerings- en investeringsbegroting Resultatenrekening (exploitatiebegroting) Omzet- en winstdoelstellingen Liquiditeitsbegroting en financieringsplan Leasing/factoring Verzekeringen	Vragers, aanbieders of evenwichtsmarkt Gecontracteerde leads: contractwaarde Consignatiegoederen Leverancierskredieten Conjunctuur
Fiscale factoren	VAR-verklaring WuO of ROW of DGA? Ondernemersfaciliteiten IB Meewerkende partner Fiscale startersstatus	Btw-nummer LB (eventueel) Ondernemingsfaciliteiten IB Administratie: Beconnummer accountant	Douanewetgeving Accijnzen Wettelijk verplichte productadministraties

Figuur 2: Aandachtspunten ondernemingsplan

zekerheden. Deze zekerheden worden doorgaans gevonden in:

- zakelijke zekerheden zoals hypotheek, pand, fiduciaire eigendomsoverdracht (feo) en cessie;
- persoonlijke zekerheden zoals borgtocht, garantie en hoofdelijke medeschuldverbintenis;
- oneigenlijke zekerheden zoals achterstelling, terugkoopverklaringen (repo: reposses), niet-investeringsverklaring, notariële volmacht, intentieverklaringen, vermogensinstandhoudingverklaring en opeisbaarheidsverklaringen.

Met name de zakelijke zekerheden genieten een hoge prioriteit bij de kredietverstrekkers. Bij een gebrek aan zakelijke zekerheden zal de focus echter snel op de persoonlijke zekerheden liggen.

Ratioanalyse en credit score

Banken zullen, afhankelijk van de omvang van de financieringsaanvraag, een set ratio's (zie figuur 3) berekenen om de kredietwaardigheid van de onderneming te toetsen. De uitkomsten van deze ratio's, genaamd de credit score, zullen worden getoetst met de relevante sector-/branchenormen. Deze sector-/branchenormen voor de ratio's die deel uitmaken van de credit score verschil-

len per bank omdat banken stuk voor stuk een eigen risicomodel hanteren om deze norm te berekenen. Overigens is deze norm geen statisch gegeven maar kan deze per kwartaal worden aangepast. Bovendien communiceren banken niet met ondernemers over deze sector-/branchenormen. Een goede benchmark ontbreekt hierdoor. Wel bieden de ING (Branche-informatie en Sectorstudies), de Rabobank (Cijfers & Trends) en in mindere mate de ABN-AMRO (Visie op sectoren) inzicht in een aantal kengetallen per sector over het afgelopen jaar. Veelal hebben deze kengetallen betrekking op een aantal operationele, financiële en meso-economische kengetallen die binnen de sector opgeld doen. Slechts enkele van deze kengetallen betreffen de financiële ratio's die deel uitmaken van de credit score. Daarmee krijgt de ondernemer weliswaar een beperkt inzicht in het branchegemiddelde, maar niet in de geldende minimumnorm.

De uiteindelijke beslissing of een krediet al dan niet zal worden toegekend steunt daarmee op de financiële cijfers, de kwantitatieve inschattingen en de kwalitatieve beoordelingen door de kredietverstrekker. Tot slot kan ook nog het commercieel beleid van de regionale bank als overweging worden meegenomen in de uiteindelijke beslissing.

Sinds de introductie van het Basel II Kapitaalakkoord worden ten behoeve van de berekening van de kredietwaardigheid een set ratio's gebruikt zoals die in figuur 3 worden weergegeven. Relatief nieuw zijn de laatste twee ratio's uit het overzicht die gebaseerd zijn op cashflows. De cashflow wordt herleid uit de resultatenrekening en de balans.

Bruto winstmarge	= Bruto winst / omzet
Netto winstmarge	= Netto bedrijfsresultaat / omzet
Jaarlijkse omzetgroei	= Jaar-op-jaaromzetgroei als percentage
Rentabiliteit	= Winst voor belasting en rente / bedrijfsvermogen
Current ratio	= Werkkapitaal / VVK
Quick ratio	= (Werkkapitaal - voorraden) / VVK
Debiteurentermijn	= (Debiteuren / omzet) x 365
Voorraadtermijn	= (Vorraden / inkoopwaarde verkopen) x 365
Crediteurentermijn	= (Crediteuren / inkoopwaarde verkopen) x 365
Debt ratio	= VV / TV
Equity ratio	= EV / TV
Rentedekkingsratio	= Winst voor belasting en rente / betaalde rente
Winstgevoeligheid VV	= Totaal VV / winst voor rente, belasting, afschrijvingen
Debt Service Coverage	= Operationele cashflow / financieringslasten

Figuur 3: Overzicht financiële ratio's

Borgstellings- en garantieregelingen

Om (innovatieve) ondernemers die als gevolg van de aangescherpte regels voor kredietverstrekking niet in aanmerking komen voor krediet, toch van een financiering te kunnen voorzien heeft de overheid een aantal borgstellings- en garantieregelingen in het leven geroepen. Uitgangspunt blijft echter steeds dat de ondernemer de levensvatbaarheid van zijn onderneming dient aan te tonen in een realistisch ondernemingsplan zoals hiervoor behandeld. De regelingen zijn: het microkrediet (Qredits) en de borgstellingsregeling MKB (BBMKB).

Bij de microkredietregeling kan de ondernemer in aanmerking komen voor een lening van maximaal € 35.000 bij Qredits.⁷ De kredieten hebben een vast rentetarief gedurende de looptijd en hebben een looptijd van 1 tot maximaal 10 jaar. Qredits is de handelsnaam van Stichting Microkrediet Nederland. Deze stichting is een initiatief van ING Nederland, Rabobank Nederland, ABN-AMRO Bank en Fortis Bank Nederland in samenwerking met de Stichting Fonds Werken aan Wonen, het Ministe-

rie van Economische Zaken en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van deze stichting is de ontwikkeling van het kleinbedrijf te bevorderen door specifieke kredietverlening- en coachingsfaciliteiten aan te bieden aan kleine ondernemers, freelancers of ZZP'ers. Ondernemers met investeringsplannen komen voor microfinanciering in aanmerking als ze aantoonbaar beschikken over voldoende ondernemersvaardigheden en er sprake is van een realistisch en haalbaar ondernemersplan. Naast de kredietverstrekking biedt Qredits advies aan de ondernemer door inzet van een bedrijfsadviseur, een financiële coach en de rentetool. De rentetool is een softwarepakket waarin de aflossingen en rentebetalingen van de lening kunnen worden geprognosticeerd.

Het BBMKB heeft als doel het stimuleren van de kredietverlening aan het midden- en kleinbedrijf. De borgstellingsregeling is bestemd voor ondernemingen met maximaal 250 werknemers met een jaaromzet tot € 50 miljoen. Verreweg de meeste mkb'ers kunnen er gebruik van maken, waaronder ook de vrije beroepers. De BBMKB-regeling geldt voor ondernemers die de bank te weinig zakelijke zekerheden kunnen bieden in een reguliere kredietaanvraag. De aanvraag voor een borgstellingskrediet dient samen te vallen met de kredietaanvraag bij de bank; de bank beslist of zij een borgstellingskrediet verleent en onder welke voorwaarden. Het is dus de bank die op initiatief van de ondernemer de aanvraagprocedure bij SenterNovem⁸ in gang zet. De deelnemende banken zijn: ABN-AMRO, Fortis Bank, Friesland Bank, HBU, ING Bank, Rabobank, Triodos en Van Lanschot Bankiers. De borgstellingsregeling dient alleen voor bedrijfsfinanciering, dus niet voor projectfinanciering of beleggingsdoeleinden. De lening kan worden aangewend voor de meest uiteenlopende kapitaalbehoeftes, mits deze een zakelijk karakter hebben. In een drietal situaties kan de ondernemer zelfs rekenen op extra steun, dit geldt voor: startende ondernemers, investeringen in technologische innovatie en kredieten voor de bodemsanering van bedrijfsterreinen.

De hoogte van het borgstellingskrediet is afhankelijk van de kredietbehoefte. Het bedrag van de lening kan echter nooit hoger uitvallen dan het tekort aan zekerheden dat de ondernemer heeft. De borgstelling kent bovendien een bovengrens: een onderneming of een groep van ondernemingen kan voor maximaal € 1,5 miljoen borgstellingskrediet krijgen. In de regel dient het krediet in zes jaar terug te worden betaald, maar voor verschillende doeleinden gelden specifieke regels. De regels die bij een borgstellingskrediet gelden (zoals de omvang, de looptijd, de aflossing en opschorting) zijn afhankelijk van het type onderneming (starter of gevestigde onderne-

ming) en het doel van de lening. Voor de borgstelling betaalt de bank aan de overheid eenmalig een provisie tussen de 2% en 3,6% van de hoofdsom (afhankelijk van de looptijd). De bank berekent deze provisie door aan de ondernemer.

Alternatieve financieringen

Indien de Qredits en BBMKB-regeling ook geen toegang tot een financiering toelaten dan kan er voor de startende ondernemer nog worden gedacht aan alternatieve financieringsvarianten zoals de fiscaal gefaciliteerde durfkapitaalregeling (voorheen: Tante-Agaathregeling) of financial lease. Voor gevestigde ondernemers met investeringsplannen zijn er alternatieve financieringen voorhanden zoals het AA-krediet (via NIBC) of financial lease. Bovendien kan de ondernemer zich ook nog wenden tot een particuliere participatiemaatschappij (PPM) of venture capitalist (durfkapitaal). Bij deze laatste twee vormen is er echter geen sprake meer van risicomidend vermogen (kredietverstrekking) maar van risicodragend vermogen (minderheidsdeelneming, achtergestelde converteerbare obligaties of achtergestelde lening). Bij al de hier genoemde alternatieve financieringsvarianten blijft echter als voorwaarde gelden dat een adequaat ondernemingsplan of businessplan moet worden overlegd.

Ter afsluiting wordt hier benadrukt dat het voor de controller van groot belang is om ten behoeve van de begeleiding van een kredietaanvraag gedegen kennis te nemen van de eisen die banken stellen aan de opzet van een ondernemingsplan alsmede de berekening van de relevante financiële, kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen. Hiertoe kan de controller gebruikmaken van specifieke software. In dit artikel werd reeds verwezen naar de software die de KvK en banken gratis ter beschikking stellen. Voor een uitgebreid ondernemingsplan dat inzicht biedt in de performanceontwikkeling van één of meer scenario's op de middenlange termijn voldoen deze pakketten evenwel niet. De controller dient hiertoe gebruik te maken van professionele software voor de adviespraktijk: de zogenoemde businessplan-software. Daarnaast is er voor controllers ook specifieke software voorhanden om de financiële, kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen te berekenen: de zogenoemde financial analysis en/of credit scoring software.

Noten:

1. KvK: www.kvk.nl/bedrijfstarten.
2. ABN-AMRO: www.abnamro.nl/nl/zakelijk/starters.
ING: www.ing.nl/zakelijk/startende-ondernemers.
Rabo: www.Rabobank.nl/bedrijven.
3. De factsheet 'Bancaire Kredietverlening aan Bedrijfsleven' kan worden gedownload van de site www.nvb.nl.
4. Kerncijfers Macro-economie: www.cbs.nl. De kerncijfers van de Nederlandse economie worden maandelijks door het CBS gepubliceerd. De verwachte ontwikkeling van de conjunctuur voor de komende drie kwartalen wordt eens per kwartaal door het EIM gepubliceerd, zie EIM-conjunctuurbericht: www.eim.nl.
5. Het bestand 'Dynamiek Handelsregister' dat inzicht geeft in de saldi van de maandelijks in- en uitschrijvingen in het handelsregister kan worden gedownload van de site www.kvk.nl.
6. De SBI '93 kan worden gedownload van de site www.cbs.nl, het BIK-boekje kan worden gedownload van de site www.kvk.nl.
7. www.qredits.nl.
8. www.senternovem.nl/bbmkb/.

Congres werkkapitaalbeheer 2009

Dinsdag 30 juni 2009 vindt in het NBC te Nieuwegein het congres Werkkapitaalbeheer plaats. Tijdens het congres krijgt u concrete handvatten van experts om de diverse onderdelen van uw werkkapitaal adequaat te beheren. Uiteraard zal aandacht worden geschonken aan de impact van de financiële crisis op de onderscheiden onderdelen van het werkkapitaal. Daarnaast laten sprekers van bedrijven uit diverse sectoren zien hoe zij binnen hun organisatie omgaan met werkkapitaalbeheer.

Abonnees van Controllers Journaal genieten een korting van € 200 op de congresprijs.

Meer informatie: www.euroforum.nl/congressen/werkkapitaal



Drs. J.H. Gieskens AC CCM QT is werkzaam als financial analyst & planner en is bestuurslid van de NORA, de Nederlandse Orde voor Rating Advisory & Analysis. Daarnaast is hij als docent verbonden aan diverse universiteiten en hogescholen in Nederland en Vlaanderen.