

Financiering van innovatie vereist innoveren in investeren

“Durfkapitaal

Een ondernemer moet innoveren om te overleven en de continuïteit van zijn bedrijf te waarborgen. Maar onzekerheid over het succes van innovaties maakt de financiering van innovatieve activiteiten in veel gevallen hét knelpunt. Dat geldt zeker voor kleinere en middelgrote bedrijven, die al meer moeite hebben om hun lopende activiteiten gefinancierd te krijgen. Een deel van de problemen bij de financiering in het industriële midden- en kleinbedrijf lijkt terug te voeren op onbekendheid met de mogelijkheden geld aan te trekken.

kost geen geld”

“Innovatie staat hoog op de agenda”, zegt Geert Huizinga, hoofd van de afdeling Technische Bedrijfskunde van FME. “De overheid heeft allerlei stimuleringsmaatregelen genomen, met name in de subsidiesfeer. Ondernemers kijken vaak niet verder dan dat. Er zijn echter meer financieringsmogelijkheden, die nog onvoldoende bekend zijn. Een voorbeeld is het aanboren van risicokapitaal. Dat is wel een moeilijker traject dan naar de bank gaan voor een lening, maar het is wel een mogelijkheid.”

Onder leiding van Huizinga is de publicatie ‘Innoveren in investeren’ tot stand gekomen. Daarin zijn de mogelijkheden tot financiering van innovatie voor het industriële mkb bijeengebracht. Achtereenvolgens komen als potentiële financiers aan bod: de banken, de durfkapitalisten en de overheid. Achterin staan een adressenlijst en praktische tips waarmee ondernemers hun voordeel kunnen doen. “De nadruk ligt op het fenomeen risicokapitaal, ofwel durfkapitaal. Dat blijkt als financieel instrument het beste aan te sluiten bij het onzekere en risicovolle karakter van innovatie. Maar het is ook de grote onbekende in ondernemersland”, aldus de auteur van het rapport, bedrijfskundige Mattijn de Graaf.

Het gros van de ruim 46.700 ondernemers in het industriële mkb is in de financiële wereld van huis uit het meest vertrouwd met banken. Daar zijn kredieten en leningen beschikbaar tegen relatief lage

kosten. Probleem is echter dat banken risico's zoveel mogelijk mijden en met een grote boog om risicovolle bedrijven en projecten heenlopen. De Graaf signaleert twee categorieën die de meeste problemen ondervinden: “Kleine en middelgrote hightech bedrijven met zeer complexe en risicovolle projecten en ondernemers die projecten uitvoeren, waarin nieuwe technologieën moeten worden afgezet op nieuwe markten.”

Koudwatervrees

De bedrijfskundige benadrukt dat dit bij uitstek de ondernemers zijn die op zoek moeten gaan naar risicokapitaal, maar dit te weinig doen. “In veel gevallen is het een kwestie van koudwatervrees. Ondernemers zijn huiverig voor durfkapitaal, omdat de durfkapitalist hoge rendementseisen stelt en zeggenschap eist in de bedrijfsvoering. Een ondernemer houdt liever zelf de volledige controle over zijn bedrijf. Maar hij moet niet vergeten dat een durfkapitalist financiële expertise meebrengt en zelf belang heeft bij een zo hoog mogelijk rendement van de onderneming. Want in de meeste gevallen zal hij voor zijn investering een aandelenpakket eisen dat hij na een aantal jaren wil verzilveren, uiteraard tegen een zo hoog mogelijke koers. Ook de ondernemer wil zijn bedrijf laten groeien, omdat hij de concurrentiepositie wil versterken.”

“Voor de durfkapitalist is de koerswinst de ‘vergoeding’ voor het beschikbaar

stellen van kapitaal. Voor een ondernemer heeft durfkapitaal als voordeel dat het geen geld kost, zoals bij een lening van een bank wél het geval is. Hij moet wel het rendement delen met zijn financier en een deel van de zeggenschap afstaan. Overigens zijn er ook investeerders die vanuit de ondernemer gezien meer realistische rendementseisen stellen. Het is hetzelfde als bij het zoeken naar de beste woning hypotheek. Je moet je licht opsteken bij een aantal mogelijke financiers en offertes vergelijken”, licht De Graaf toe.

Zwaar

De belangrijkste verstrekkers van durfkapitaal zijn met 1,7 miljard euro in 2004 de participatiemaatschappijen (PPM's), ook wel ‘venture capitalists’ genoemd. Zij beheren geld voor grote beleggers in niet-beursgenoteerde bedrijven. Een ondernemer die zich bij een PPM meldt met een financieringsverzoek wacht eerst een vrij zware selectieprocedure. “Bij de beoordeling door de PPM ligt het zwaartepunt bij de ondernemer en de analyse van het onderliggende businessplan. De PPM schakelt externe experts in, die specifieke kennis hebben van de productmarktcombinaties in het veld waarin de onderneming opereert. Een investeerder kijkt per definitie naar markt- en omzetcapotentieel en hoe de ondernemer de markt zijn wil op kan leggen. Hij heeft minder affiniteit met techniek. Voor hem is de ondernemer de expert op dat gebied. Kortom, de boodschap is: ondernemer, kijk naar de markt!”, zegt De Graaf.



Het risicoprofiel van de onderneming en de voorgenomen innovatie worden bepaald aan de hand van een zogenoemde quickscan. Die draait onder meer om de ervaring die de ondernemer heeft met het aansturen van een onzeker traject als innovatie, de wijze waarop een innovatietraject binnen een onderneming is georganiseerd en de manier waarop valkuilen worden vermeden en tegenvallers ingecalculeerd. De Graaf: "Een PPM hecht veel waarde aan de innovatiestructuur binnen een onderneming. Een ondernemer met ervaring in innoveren, die een zogeheten trackrecord heeft, scoort beter in de quickscan dan een start-up. Het trackrecord is een 'bewijs' van geslaagd ondernemerschap. Een ondernemer doet er goed aan zijn projectvoorstel eerst door een buitenstaander te laten toetsen. Hij moet ook proberen zijn potentiële klanten bij het project te betrekken, bijvoorbeeld financieel. Dat zorgt voor een zekere afzet en dat geeft veel vertrouwen bij een investeerder. Voordeel van deze externe beoordelingsronde is dat de ondernemer zijn projectvoorstel nog kan verbeteren voordat de PPM de quickscan uitvoert."

Ook de overheid eist een rol op bij het stimuleren van innovatie en de financiering ervan. Volgens de overheid is innovatie van levensbelang voor een vitale industrie. "Zonder gezonde industrie is er geen goed werkende marktsector, geen zakelijke dienstverlening en geen welvaart en welzijn", vat Geert Huizinga in het kort het overheidsbelang samen. Er zijn honderden subsidies en fiscale regelingen, waarop innoverende bedrijven aanspraak kunnen maken. Dat varieert van de Subsidieregeling Kennis Exploitatie tot loonkostensubsidie in de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO).

Wirwar

Huizinga: "Er is een wirwar aan regelingen en het is voor een ondernemer een moeizame en tijdrovende bezigheid om subsidie in de wacht te slepen. Economische Zaken probeert via een zogeheten herijkingsoperatie verandering in die situatie aan te brengen. Vereenvoudiging en vernieuwing zijn de sleutelwoorden. Als FME juichen we dit toe, maar plaatsen we wel enkele kanttekeningen bij de herijking. Zo wordt het aantal regelingen fors verminderd, maar is niet duidelijk hoe bestaande regelingen in de verschillende instrumenten worden opgenomen en met welke consequenties. Het mag natuurlijk niet zo zijn dat succesvolle regelingen geen

plaats krijgen in het vernieuwde instrumentarium."

Laagdrempelig

Een ander punt van kritiek is dat de 'één loketgedachte' onvoldoende uit de verf komt. "Subsidies zijn nog te veel een zaak van alleen het ministerie van Economische Zaken, terwijl innovatie als speerpunt in het kabinetsbeleid door alle bewindslieden is onderschreven. De interdepartementale aanpak ontbreekt in de herijkingvoorstellen. Het is heel simpel: een ondernemer wil efficiënt en doeltreffend worden geholpen in zijn innovatieproces en het zal hem een zorg zijn welke regeling van welk ministerie van toepassing is. Een ondernemer zou in zijn eigen regio één laagdrempelig loket moeten hebben waar hij terecht kan om innovatiesubsidie aan te vragen. Die aanvraag zou dan op nationaal niveau door één centraal loket moeten worden beoordeeld. Dat is wat FME voorstaat", aldus Huizinga.

Onderdeel van het vernieuwde EZ-instrumentarium is een zogeheten programmatisch pakket, dat is gericht op het bevorderen van de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en de overheid op een aantal gebieden waarop Nederland in de toekomst kan uitblinken. Deze programmatische aanpak start dit jaar met drie pilots: 'HighTech Systemen & Materialen', 'Water' en 'Food & Flowers'. Huizinga: "Het is echter nog niet duidelijk wat de andere thema's worden. FME wil graag een bijdrage leveren aan de samenstelling van de toetsingscommissie die de keuzes gaat maken. De thema's moeten kansrijk zijn en zich richten op de sterktes van de Nederlandse economie. Ze moeten ervoor gaan zorgen dat Nederland op de internationale kaart wordt gezet, waarbij innovatie het onderscheidend vermogen is. Kennis en kunde moeten het verschil maken."

www.fme.nl

www.minez.nl

Het rapport 'Innoveren in investeren' is te bestellen via het Servicecentrum van de Vereniging FME-CWM, e-mail: servicecentrum@fme.nl

“Investeerder moet bij het bedrijf passen”

“Als je een uitbreiding niet kunt financieren uit eigen middelen, kun je niet vroeg genoeg op zoek gaan naar durfkapitaal. Want als je te lang wacht, ben je minder vrij in je keuze en voor een succesvolle investering is het essentieel een investeerder te vinden die bij jouw bedrijf past. Een investeerder die je de ruimte geeft jouw businessplan uit te voeren en bereid is zijn schouders eronder te zetten.”

Algemeen directeur-grotaandeelhouder Peter Rutten van Vialle Alternative Fuel Systems B.V. in Eindhoven spreekt uit ervaring. Zijn bedrijf telt ongeveer honderd medewerkers en levert LPG-systemen aan de automotive industrie. Het had de afgelopen vier jaar twee keer risicokapitaal ofwel ‘venture capital’ nodig: begin 2002 voor de financiering van een doorstart na een faillissement, halverwege 2003 voor een management buy-out.

Bedrijven doen zichzelf vaak tekort op de financieringsmarkt, meent Rutten. “Helaas gaan ondernemers vaak te laat praten met potentiële investeerders. Ze hebben het idee dat durfkapitalisten bloedzuigers zijn, die op je neerstrijken op het moment dat je geen kant meer uit kunt. En dat je per se de voorwaarden van die ene investeerder moet accepteren. Ik geef toe: als het water je niet tot aan de lippen staat, is het moeilijk een stuk van je bezit, je aandelen, op te offeren. Maar om te overleven als ondernemer moet je vroeg of laat aankloppen bij investeerders die risico’s willen lopen met hun geld. Je moet op tijd gaan winkelen, bijvoorbeeld door op internet naar de sites van participatiemaatschappijen te gaan.”

Topman Rutten kwam in 2001 bij Vialle in dienst. Later dat jaar bleek een faillissement onafwendbaar. Voor een doorstart was niet alleen extra kapitaal nodig, maar ook managementondersteuning. Vier participatiemaatschappijen - Nimbus, Antea, Foresta en Nesbic - en enkele particuliere investeerders waren op basis van zijn businessplan bereid geld te steken in het op een nieuwe leest geschoeide bedrijf.

Betrokken

Rutten: “Nimbus ging aan de leiding bij de doorstart. Het is een zeer betrokken investeerder. Voor een directeur is het niet altijd gemakkelijk om een investeerder naast zich te hebben, die ook beslissingen kan nemen. Wederzijds vertrouwen is heel belangrijk, net als open communicatie. Je moet zaken samen kunnen bespreken. Om problemen te voorkomen, hebben we vooraf een goede taakverdeling gemaakt. Ik werd verantwoordelijk voor product- en marktontwikkeling en daarmee voor de toekomst. Nimbus nam de afwikkeling van het verleden op zich en moest het bedrijf op orde zien te krijgen. In de beginfase waren hier ter ondersteuning vier fulltime managers van Nimbus actief. Zij konden als geen ander gemotiveerd de boodschap aan klanten overdragen dat er perspectief was voor het bedrijf, maar dat Vialle die toekomstplannen zonder orders niet kon verwezenlijken.”

“Achteraf gezien heeft de investering geleid tot de perfecte ‘turnaround’. In amper een maand tijd werd de doorstart gerealiseerd, inclusief de verhuizing van het bedrijf met zo’n vijftig medewerkers en het ‘euro-proof’ maken van het automatiseringssysteem. Zonder actieve betrokkenheid van de investeerder hadden we dit niet kunnen doen. Het was precies het type investeerder dat Vialle toen nodig had. De snelheid waarmee zo’n participatiemaatschappij beslissingen neemt, is heel belangrijk geweest voor het slagen van de doorstart.”

Strategisch

Begin 2003 moest investeerder Nimbus een strategische keuze maken en startte het bedrijf een zoektocht naar een partner om het aandeel in Vialle over te nemen. Er volgde een management buy-out. Rutten nam via zijn investeringsmaatschappij Crane Industries een meerderheidsbelang in Vialle. Participatiemaatschappij Antea en de overige leden van het managementteam verkregen elk een minderheidsaandeel. De overnamesom is niet bekendgemaakt.

“Voor de overname was 50 procent ‘venture capital’ nodig. De rest heb ik zelf gefinancierd. Als je een participatiemaatschappij of een ‘informal investor’ over de streep wilt trekken, gaat het erom dat ze vertrouwen hebben in hun investering. Vaak weegt de man die erop zit voor hen zwaarder dan het businessplan. Een ondernemingsplan moet ook geen lijvig boekwerk zijn, maar een pragmatisch opgesteld plan van aanpak, met een goed onderbouwde marktanalyse. Daarin moet ook staan welke problemen je verwacht en hoe je die denkt op te lossen”, aldus Rutten.

Er zijn bij Vialle geen harde rendementseisen gesteld in de vorm van winstpercentages die moeten worden gerealiseerd. “We hebben beschreven hoe te handelen bij het verkopen van de aandelen. Voor het overige geldt dat een participatiemaatschappij winst wil behalen. Daar werken we hard aan. Ons doel is de waarde van het bedrijf te vermeerderen. De winst wordt in het bedrijf gelaten en de aandeelhouders financieren de groei. Op dit moment is Vialle twintig keer meer waard dan twee jaar geleden bij de overname. Toen was het bovendien een probleembedrijf dat zwak presteerde. We zijn op een laag niveau begonnen, zonder orderportefeuille en zonder exportmarkt. Inmiddels is het tij gekeerd. We hebben een orderportefeuille van anderhalf keer de jaaromzet; 80 procent van onze business zit inmiddels in Azië. De omzet verdubbelt dit jaar en voor 2006 voorzien we opnieuw een verdubbeling. Maar een bedrijf als Vialle krijg je niet op het goede spoor in minder dan vier tot vijf jaar. Het is een zaak van langere adem”, zegt de algemeen directeur.

www.vialle.nl

www.nimbus.com

www.antea.nl