

Maak uw bedrijf meer waard

VOLG DE 6 STAPPEN VAN ANNEGIEEN BLOKPOEL

Van elke vijf ondernemers in het mkb kennen er maar vier de werkelijke waarde van hun bedrijf. Met de verkoopbaarheid van de onderneming zijn ze al helemaal niet bezig. Pure kapitaalsvernietiging, want in zes stevige stappen kunt u uw bedrijf meer waard maken. En niet alleen op papier!

TEKST: HANS VELTMIJER FOTOGRAFIE: KEES AB

Annechien Blokpoel komt uit de wereld van *corporate finance* en multinationals. Als zelfstandig financieel expert betrad zij een geheel andere realiteit, die van de kleine ondernemer. Wat bleek? Vier van de vijf kleinere ondernemers weet niet wat hun eigen bedrijf bij verkoop zou kunnen opleveren. Met een praktisch handboek helpt zij mkb'ers op weg hun bedrijf meer waard te laten worden. Voor haar boek 'Maak je bedrijf meer waard, in zes eenvoudige stappen', interviewde Blokpoel twintig ondernemers. De kleintjes vroeg zij: wat zijn de uitdagingen om door te groeien en wat houdt u tegen? Van de grote jongens wilde zij weten: wat zijn de succesfactoren geweest? Eén van haar bevindingen was

dat veel eigenaren van kleinere bedrijven eigenlijk geen ondernemer meer zijn. "Ze zijn vooral onroerendgoedboer geworden. Het bedrijf speelt quitte, de ondernemer heeft een goed belegde boterham, maar het zijn de panden die de meeste waarde opleveren. Ze beginnen als ondernemende ondernemer, maar worden steeds meer onderhouden de ondernemer. Dat kriebelt wel, want het ondernemerschap zit in het dna."

ZES PETTEN

Blokpoel kwam steeds dezelfde 'persoonlijke valkuilen' tegen die een verdere groei en waardeverhoging van het bedrijf in de weg stonden. De grootste: ik kan het wel alleen. "Daardoor heeft de eigenaar van een klein bedrijf zes petten tegelijk op. Hij is directeur van zijn bedrijf, manager van de business unit, medewerker, aandeelhouder, toezichhoudend commissaris en leent vaak nog eens privé aan of van zijn bedrijf."

De verschillende rollen gaan door elkaar heen lopen. Zo is het in de rol van werknemer voor de ondernemer aantrekkelijk om een flink salaris te verdienen. Hij laat in die hoedanigheid allerlei dingen door de zaak betalen, omdat deze dan aftrekbaar zijn voor de fiscus. "De winst wordt dan lager. Als het doel slechts is om weinig belasting te betalen, is dat prima. Maar: wanneer je op den duur wilt verkopen niet, want dan is het bedrijf minder waard. Het sluipt langzaam in je systeem, maar eigenlijk moet

je als ondernemer denken: hoe maak ik meer winst?"

KANTELPUNT

Een 'spoedcursus Corporate Finance'; dat is wat Blokpoel met haar methode in zes stappen beoogt. Voor een MBA-opleiding (*Masters of Business Administration*) staat gewoonlijk vier jaar. "Het gaat om het begrip van de principes en daarna om het sturen op waarde. Door de vertaalslag te maken van beursgenoteerde bedrijven naar de generalisten in het mkb, heb ik de materie hopelijk behapbaar gemaakt voor dga-ers."

Toch is het nog best even taaie stof, vooral stap twee wanneer de *cashflow* wordt berekend, die essentieel is om de financiële waarde van uw bedrijf te bepalen. "Als je dat eenmaal hebt gedaan, ben je al vijftig procent verder", aldus Blokpoel. Daarna is het zaak in kaart te brengen waar waarde gegenereerd kan worden en welke kostbare activiteiten u beter kunt nalaten.

"Je moet in de managementinfo duiken. Hoe zit mijn bedrijfsprofiel in elkaar en waar moet ik op letten? De meesten zijn niet getraind zo te denken. Ze hebben niet door dat er heel veel geld de deur uitloopt."

Tot circa tien man personeel kunt u het meestal nog wel alleen af. Dan volgt er volgens Annechien Blokpoel 'een kantelpunt'. "Er komt een moment om mensen in het management toe te laten. Als je eenmaal weet dat dat

>>>>>



Annechien Blokpoel: "Denk nooit dat je het wel alleen kunt"



MASCHA DAMEN VAN DE COMMUNICATIEWINKEL:

“Als je niet wilt delen, kun je ook niet vermenigvuldigen”

Aan opdrachten geen gebrek als zelfstandig communicatieadviseur, maar als zzp'er voelde Mascha Damen zich wel vaak 'eenzaam en alleen'. Weinig zichtbaar in de markt. Daar moeten er meer mee zitten, dacht zij. Haar idee - om een netwerk op te zetten van communicatiespecialisten - sloeg direct aan. Onder de paraplu van 'de Communicatiewinkel' opereerden vijf jaar na de oprichting in 2001 al twintig experts.

Hier ligt een behoefte, besefte Mascha Damen. Alleen nam al het onbezoldigde regelwerk een halve werkweek in beslag. “Dat ging ten koste van mijn werk. Ik wilde er wel een écht bedrijf van gaan maken, maar ik had nooit gestudeerd om ondernemer te zijn.”

Annegien Blokpoel kwam op haar pad. Damen stelde haar de vraag wat haar concept eigenlijk waard was en of het de moeite zou lonen om op de ingeslagen weg door te gaan. Het antwoord van haar nieuwe coach was bijzonder ontvankelijk: ‘Het is financieel nog niets waard’. Dat viel Mascha Damen vies tegen. “Ik had er zo veel passie en tijd ingestopt, dat het emotioneel heel veel waard was voor mij. Die uren ging ik doorrekenen naar waarde, maar dat bleek een enorme denkfout.” Gelukkig kon Damens bedrijf wel degelijk waarde gaan vertegenwoordigen, dus doorgaan? Tuurlijk! Blokpoel leerde Damen veel bedrijfsmatiger naar het concept te kijken. “Ik wilde een duurzaam bedrijf neerzetten en dacht dat dat met een duidelijke missie en visie zou gebeuren. Veel belangrijker zijn echter winst maken en een goede branding”, vertelt Mascha Damen nu.

INVESTEREN

De schijf van vijf (zie hoofdverhaal) werd erbij gepakt om vast te stellen wat Damen goed zelf kon en wat het beste uitbesteed kon worden. De communicatie, marketing en het managen van projecten bleven in haar eigen hand. Met hulp van ondertussen twee personeelsleden. Voor het financiële en operationele deel huurde zij tijdelijk externe deskundigen in. Investerings die zich zeker terug zouden betalen, had Annegien Blokpoel haar voorspeld. Twee jaar later is al veel bereikt. De omzet is verdubbeld en er zijn 35 zelfstandige specialisten aangesloten bij het netwerk. Als de ervaren adviseurs het te druk hebben, kunnen ze de junior-deskundige inhuren die bij de Communicatiewinkel op de loonlijst staat. “Als je niet wilt delen, kun je ook niet vermenigvuldigen”, concludeert Damen. “Door de waardevermeerdering van het bedrijf verdient de in-

vestering zich terug. Het primaire doel is de omzet en de winst te vergroten. Daarvoor zorgen de ingehuurd specialisten.” Damen bekleedt nu helemaal de rol van dga en ondernemer en is kritischer gaan kijken naar de waarde van haar bedrijf. “Ik zag bijvoorbeeld niet dat de pool die was ontstaan, vergelijkbaar is met het grootste communicatiebureau van Nederland. Dat gegeven gebruikte ik voorheen niet om ons te profileren.”

VERKOOPBAAR

De Communicatiewinkel werd uitgebouwd tot een marketingplatform, om producten van aangesloten zelfstandigen in de markt te helpen zetten. Zoals het pakket ‘Publiciteit Verzekerd’ dat twee ervaren persvoorlichters uit het netwerk ontwikkelden voor het mkb. Met een jaarabonnement tegen gunstige voorwaarden maakt dit pakket het ook voor kleinere organisaties mogelijk om zich van goede publiciteit te verzekeren. “Zzp'ers zijn nu eenmaal niet zo duur als de grote bureaus, terwijl ze wel dezelfde expertise in huis hebben”, aldus Mascha Damen. “De Communicatiewinkel fungeert voor hen als etalage.” Nu is het zaak door te gaan. De producten moeten meer inkomsten genereren, het netwerk moet doorgroeien en er komt een junior-specialist bij. Om die punten te implementeren, heeft Damen voorlopig voor vijf maanden een interim-directeur ingehuurd. “Hij heeft dat al vaker gedaan, ik nog nooit. Je moet er vertrouwen in hebben dat andere mensen sommige dingen beter kunnen dan jij.” Blokpoel komt nog regelmatig langs, en stelt dan na het aanhoren van alle inspanningen altijd dezelfde vraag: ‘En? Wat levert het nou op?’ Het gaat volgens haar de goede kant op. “De Communicatiewinkel is financieel enorm in waarde gestegen. Het is nu echt wat waard en over twee jaar is het zo *up and running* dat er een nieuwe Mascha Damen kan komen. Dan is het verkoopbaar.”

Tips voor meerwaarde

- Weet waar u naartoe wilt, wat de volgende fase is.
- Bereken de financiële waarde van uw bedrijf, zet een ‘corporate finance bril’ op.
- Gebruik de schijf van vijf en schakel op tijd versterking in op de gebieden waar dat nodig is, voordat u het overzicht verliest. Leer ‘de kunst van het loslaten’ en vermijd zo waardevernietiging.
- Zorg voor financiële slagkracht en een buffer, in goede en slechte tijden. Een goede band met de bank helpt om gunstig te lenen.
- Volg de trends in uw markt, die gaan steeds sneller. In een dynamische wereld is stilstand achteruitgang.
- Focus niet alleen op huidige klanten, maar kijk ook naar potentiële klanten. Daar krijgt u energie door.
- Investeer om te oogsten. Denk tijdig na over een goed verkoopmoment. Inzicht in het eigen risico- en rendementsprofiel en kennis van financiële marketing helpen om optimale waardering te bereiken.

>>>> nodig is, kun je tijdig over oplossingen nadenken en gericht actie ondernemen.” Met behulp van de schijf van vijf: organisatie, marketing, strategie, financiën en communicatie. “De schijf van vijf moet in elke volgende fase naar een hoger plan. Wat beheers ik en welke vakgebieden zijn zwak bij mij of binnen mijn bedrijf? Dat moet je je steeds opnieuw afvragen.”

VERSTERKING OP MAAT

Op het moment dat de kracht van het ‘alles’ kunnen een zwakte wordt, is het dus tijd om te delen. Voor versterking op maat hoeft u niet direct diep in de buidel te tasten. “Een financieel directeur is best duur. Ik probeer ondernemers met mijn boek te helpen om zich dit vakgebied zo goed mogelijk eigen te

maken. Ze kunnen daarnaast bijvoorbeeld tijdelijk iemand inhuren. Die doet dan een stukje waarvan je heel precies weet wat het effect zal zijn.” Het gaat echter niet vanzelf, groei en energie. Je moet echt toegewijd zijn, anders komt het er niet uit.” Blokpoel heeft gemerkt dat veel ondernemers die tijd niet aan zichzelf besteden. “Als ze aan scholing denken, is dat bestemd voor medewerkers. Ze voelen zoiets als een luxe die ze zichzelf niet gunnen.” De workshops van Annegien Blokpoel zijn een verdieping en nadere uitwerking van het boek. Ze vinden ver van de dagelijkse werkomgeving van de ondernemer plaats, op een boerderij of landgoed. “Een leuke plek om met een frisse blik naar het eigen bedrijf te kijken.”

Daarna volgen vier tot zes intensieve één-op-éénsessies. Dan zijn de grootste slagen gemaakt en gaat de ondernemer zelf aan de slag met de waardecreatie. Blokpoel blijft van een afstandje meedenken, en kernvragen stellen als: hoe gaat het er mee, wat levert geld op, wat kost veel energie en wat kun je beter niet doen of uitbesteden? “Het is een continue proces dat veel inspanning vergt. Daar staat tegenover dat je in twee tot drie jaar tijd wel zeventig tot tachtig procent van de potentiële extra waarde uit je bedrijf kunt halen.”

Nieuwsgierig naar het boek van Annegien Blokpoel? De Zaak geeft 5 exemplaren weg. Surf naar www.dezaak.nl/boeken_actie

PIETER VAN DE VLIET VAN IJS & ZUPIE:

“We hebben de slag gemaakt naar eerlijk ijs”

Als echte ijsliefhebber zag Pieter van de Vliet met lede ogen aan hoe de Italiaanse ijssalons in de winter hun deuren sloten. Het was de reden om drie jaar geleden, met compagnon Koen Demouge, 'IJs & Zopie' op te richten. In de zomer zou de nadruk op ijsjes liggen, in de winter op koffie en koeken.



“We hadden een spreadsheet gemaakt met hoeveel we wilden verdienen, maar dat bleek na een jaar flink tegen te vallen”, vertelt Van de Vliet. “We dachten voor 200.000 euro te verkopen, maar we zetten maar de helft om. We leden dus fors verlies.” In de zomer van 2007 waren er twee vestigingen in bedrijf, in Den Bosch en Utrecht. In die periode ontmoetten zij Annegien Blokpoel. Zij ontvouwde een plan om de verliesgevende business om te buigen naar het break-even punt. “We besloten de kosten op alle fronten omlaag te brengen en een aspect tóe te voegen aan het concept: alleen maar eerlijke, biologische producten verkopen. Daardoor maakten we een kwaliteitsslag en konden we de prijzen verhogen.” Dankzij deze strategische keuze sneed het mes aan twee kanten, met als gevolg dat IJs & Zopie een jaar later bescheiden winst maakt. Met een goede zomer zou de mindere winter gesubsidieerd worden, zo was het oorspronkelijke plan. De bijeenkomsten met Annegien Blokpoel leverden echter een heel nieuw scenario op. Zij kende de ‘eerlijke koffiemaker’ Carlo di Luca en koppelde de passie van de Italiaan aan de degelijke organisatie van de Nederlandse ijsliefhebbers. Een ‘strategisch samenwerkingscontract’ is inmiddels getekend, waarbij Di Luca met een shop-in-shop constructie het koffiedeelte gaat verzorgen, dat ook de winter winstgevend moet gaan maken.

VAN TWEE NAAR TWINTIG WINKELS

Intussen betalen Van de Vliet en Demouge maandelijks achttien werknemers uit, in totaal vijf fte's. De ijsgenieters zijn nu echt ijsondernemers geworden. Ze willen doorgroeien van twee naar twintig winkels. “Laat de financiële waarde van het bedrijf het toe om te groeien in eigen beheer of gaan we op zoek naar ondernemende franchiseneemers?” Dat is de kwestie waar zij zich nu samen met hun coach over buigen. Door de goede uitbesteding van de taken is er ruimte in hun hoofd om de toekomst bewust in te vullen. Met twee fulltime bedrijfsleiders vermijden zij de valkuil van het ‘alles alleen willen doen’. De schijf van vijf (zie hoofdverhaal) is ook al aardig ingevuld. Van de Vliet is operationeel en financieel onderlegd en Demouge behartigt de marketing. “Onze communicatie bleek minder sterk, dat gaan we nu via Annegien versterken. Wij hebben de slag gemaakt naar eerlijk ijs en willen ons daar nu mee profileren.”