

E-BOOK

Grip op groei

10 tips voor succesvolle groei in het mkb



Now, for tomorrow



HOME

Gefeliciteerd, uw onderneming groeit!

Dat heeft positieve gevolgen voor de lange termijn: u trekt nieuwe klanten aan en wint terrein op uw markt. En als u ambitieus bent, denkt u misschien zelfs aan internationale uitbreiding. Maar groeien gaat natuurlijk niet zonder horten en stoten.

Elke nieuwe fase kent haar eigen groeispurten. Heeft u voldoende personeel en zijn de juiste competenties aan boord? Of staat de productie onder druk en kunt u wellicht niet tijdig leveren? Wilt u met uw webshop buitenlandse markten veroveren, maar heeft u geen idee wat daar administratief bij komt kijken? Daarnaast is voor groei vaak geld nodig. Beschikt u over

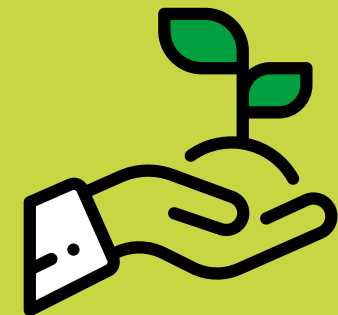
voldoende cashflow? Als ondernemer in een groeiend bedrijf komen allerlei nieuwe uitdagingen op uw pad.

Baker Tilly werkt al ruim 100 jaar voor het mkb en heeft al veel ondernemers bijgestaan in hun groei. We hebben onze experts gevraagd naar hun ervaringen bij groeiende organisaties en delen hun belangrijkste tips met u in dit e-book. Ontdek wat u kunt doen om te zorgen dat groei niet iets is dat u overkomt, maar dat u bent voorbereid op wat komen gaat.

Veel succes en plezier met groeien!

Grip op groei

Baker Tilly biedt ondernemers meer grip op groei. Met antwoorden op de vragen van vandaag én hulp bij de keuzes die bepalend zijn voor morgen. Met specialisten die u verder brengen. Die uw organisatie helpen om meer resultaat te boeken. En die u graag helpen om de randvoorwaarden voor succesvolle groei te creëren. Van voorbereiden en financieren tot organiseren, realiseren en integreren.



Inhoud

Introductie

2

Tip 1: Overweeg het aantrekken van eigen vermogen als financieringsvorm

5

Tip 2: Stuur u op de juiste managementinformatie?

6

Tip 3: Evalueer regelmatig uw bedrijfsprocessen

7

Tip 4: Zorg dat u uw goede medewerkers aan boord houdt

9

Tip 5: Verlies uw oorspronkelijke klant niet uit het oog!

10

Tip 6: Kies de juiste structuur

11

Tip 7: Groei door overname?

12

Bereid u goed voor!

Tip 8: E-commerce activiteiten?

14

Nieuwe wetgeving biedt kansen!

Tip 9: Denk aan de (informatie)beveiliging

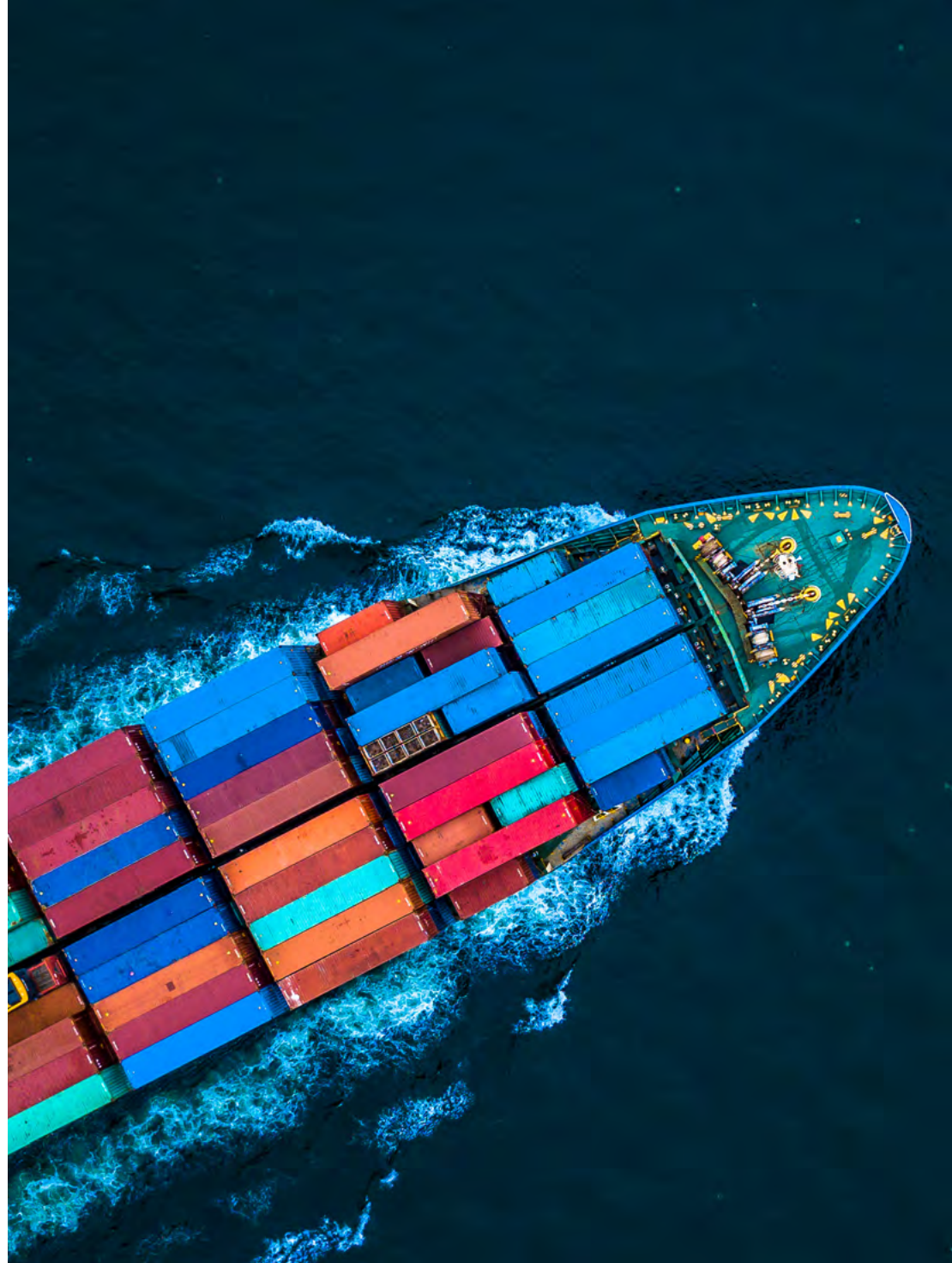
15

Tip 10: Laat de ondersteunende processen meegroeien

16

Contact

17





“

Als je de richting
van de wind niet
kunt veranderen,
verander dan
de stand van je
zeilen.”

H. Jackson Brown

#1

Overweeg het aantrekken van eigen vermogen als financieringsvorm

Om uw groeiambities te realiseren, heeft u **kapitaal** nodig. Hiervoor wordt vaak gedacht aan het aantrekken van vreemd vermogen zoals de reguliere bankfinanciering. Door de strengere kapitaaleisen verstrekken banken minder financiering dan voorheen, en regelmatig ook tegen mindere condities.

Er is een goed alternatief dat vaak vergeten wordt: eigen vermogen aantrekken. Eigen vermogen kun je financieren met spaargeld of door nieuwe aandeelhouders (equity) te laten toetreden. Deze externe aandeelhouders worden mede-eigenaar van de onderneming. Dit kunnen bijvoorbeeld mensen uit uw eigen netwerk zijn met voldoende financiële middelen. Andere mogelijkheden zijn participatiemaatschappijen, private investeerders (oud-ondernemers), regionale ontwikkelingsmaatschappijen en crowdfunding.

De meeste investeerders en investeringsfondsen hebben een groot netwerk, ervaring in de sector en marktkennis waar u van kunt profiteren. Door de aanwezigheid van eigen vermogen ontstaat bovendien vaak een betere kredietwaardigheid. Hierdoor kunt u gemakkelijker en tegen een gunstiger tarief vreemd vermogen lenen.



De juiste timing is belangrijk:

- **Niet te vroeg:** door niet te vroeg eigen vermogen aan te trekken met relatief weinig equity houdt u meer zeggenschap over uw bedrijf.
- **Niet te laat:** uw organisatie is minder aantrekkelijk voor financiers als uw geld nagenoeg op is.



Financieringskosten fiscaal aftrekbaar

Vaak zijn financieringskosten voor vreemd vermogen fiscaal aftrekbaar. Er kunnen uitzonderingen gelden, bijvoorbeeld als financiering afkomstig is van een gelieerde partij of familielid.

#2

Stuurt u op de juiste managementinformatie?

Andere bedrijfsomstandigheden vragen om andere **managementinformatie**.

Als u dezelfde stuurinformatie blijft gebruiken, verliest u mogelijk de actuele situatie uit het oog. Sterker nog, er komt mist opzetten die het lastiger maakt om een blik op de toekomst te werpen. En dat geldt niet alleen voor u, maar ook voor uw managementteam en medewerkers.

De effectiviteit en efficiëntie nemen misschien zelfs af door miscommunicatie en wisselende informatiestromen. Ook worden wellicht besluiten genomen op basis van onvolledige, onjuiste en ontijdige informatie. Daarmee rijst de vraag of u wel de juiste beslissingen neemt.

De kwaliteit van de informatiestromen is een belangrijke aanjager voor groei. Er zijn veel slimme technologieën die u kunt inzetten om ervoor te zorgen dat u altijd over de juiste managementinformatie beschikt.



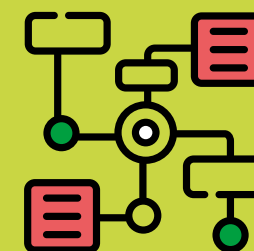


In een snelgroeiend bedrijf raakt de controle over de **uitvoerende en ondersteunende bedrijfsprocessen** en processtappen snel verloren. Dat komt door de vele veranderingen en de onstuimigheid van de groei. Het gevolg: processen of handelingen voegen minder of soms zelfs niets meer toe en werken vertragend of kostenverhogend.

Daarom adviseren wij groeiende organisaties om de bedrijfsprocessen regelmatig te evalueren, bijvoorbeeld elke twee jaar. Een belangrijke tip: doe dit 'outside-in'. Dit houdt in dat u vanuit de klant evalueert en valideert welke toegevoegde waarde het proces of de processtap levert. Dit levert verrassende inzichten op. Door het door een onafhankelijke partij te laten begeleiden, voorkomt u bedrijfsblindheid.

#3

Evalueer regelmatig uw bedrijfsprocessen



Welke toegevoegde waarde levert het proces?

“

Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is het soort dat het beste reageert op veranderingen.”

Charles Darwin



#4

Zorg dat u uw goede medewerkers aan boord houdt

Voor veel bedrijven is het gebrek aan **personeel** de grootste belemmering voor verdere groei. De zoektocht naar goed personeel bezorgt menig ondernemer een slechte nachtrust. Ondertussen is aandacht voor de medewerkers die u in dienst heeft net zo belangrijk. Zorg ervoor dat zij kunnen meegroeien met uw ambities.

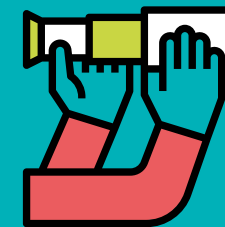
Met een 'vlootschouw' kunt u de kennis, competenties en talenten van elke medewerker in kaart brengen. Door dit af te zetten tegen het wensbeeld, krijgt u inzicht in de hiaten in kennis en expertise. Vervolgens biedt u uw medewerkers begeleiding en scholing aan om zich te ontwikkelen op de competenties die uw organisatie nu of in de toekomst nodig heeft. Door uw medewerkers op deze manier mee te nemen in de ontwikkeling van uw bedrijf en groeimogelijkheden te bieden, vergroot u de betrokkenheid.



TIP

Denk ook aan tijdelijke oplossingen!

Sommige competenties zijn tijdelijk van waarde voor uw bedrijf. Deze kennis en expertise zijn ook goed aan te vullen met tijdelijke inzet van medewerkers. Dan kan het **inhuren van interimmers** een goede oplossing zijn.



Neem uw huidige klanten goed mee in de transitie

Groeiende bedrijven veranderen. Waar u vroeger zelf alle afdelingen aanstuurde, werkt u nu met een managementteam. U heeft een secretaresse die uw agenda beheert en zorgt dat u aan de belangrijke zaken toekomt. Logische stappen om uw bedrijf in deze nieuwe fase te kunnen managen.

Misschien haken klanten van het eerste uur ineens af. Zij waardeerden het dat u vroeger zelf de orders afhandelde of vragen beantwoordde en voelen zich minder thuis bij de nieuwe managementlaag. Het kan ook zijn dat ze het idee hebben dat ze minder aandacht krijgen en dat zaken minder snel opgepakt of opgelost worden.

Terecht of niet, er is een kans dat oorspronkelijke klanten afhaken als ze merken dat uw organisatie groeit. Het is goed om dit te voorzien en hierop te anticiperen. Als u deze klanten niet kunt of wilt missen, neem hen dan vooral goed mee in de transitie. Zorg dat u hier in uw groeistrategie expliciet aandacht aan blijft besteden.

#5

Verlies uw oorspronkelijke klant niet uit het oog!

Kies de juiste structuur

In de praktijk merken we dat bij groei vaak te laat of niet wordt stilgestaan bij de fiscale consequenties. Dit gebeurt zowel bij autonome groei als bij groei door overnames. Door in uw groeistrategie oog te hebben voor uw structuur en belastingpositie kunt u nadelige gevolgen voorkomen.



U kunt bijvoorbeeld een buffer vormen met een houdstermaatschappij tussen de onderneming en uw privévermogen. Deze structuur geeft flexibiliteit bij uitbreiding, overnames en (gedeeltelijke) verkoop. Verder kan het gunstiger zijn om een fiscale eenheid te verbreken of meerdere fiscale eenheden aan te gaan. U kunt dan optimaal gebruikmaken van het lage opstarttarief in de vennootschapsbelasting. Blijf daarom toetsen wat groeiplannen betekenen voor de resultaten van vennootschappen.



#6

TIP

Oprichten van een 'STAK'

Wij wijzen u ook graag op de voordelen van het oprichten van een 'stichting administratiekantoor' ofwel STAK. Door de aandelen in de STAK onder te brengen, koppelt u het stemrecht los van het winstrecht. Het grote voordeel van deze structuur is dat u anderen kunt laten meedelen in de winst, terwijl u zelf de zeggenschap behoudt.



Groei door een overname?

Bereid u goed voor!

#7

Een overname kan een uitstekende manier zijn om groei te realiseren. Hierbij is het belangrijk om zorgvuldig te bekijken of het betreffende bedrijf bij uw onderneming past. Wat draagt de acquisitie bij en wat doet deze voor uw groeistrategie? Wat goed helpt bij de selectie van geschikte kandidaten is om vooraf een profiel van de ideale overnamepartner te maken.

Dient zich een passende kandidaat aan? Bepaal eerst aan welke randvoorwaarden de overname moet voldoen. Dit is cruciaal om verkeerde verwachtingen en – later in het proces – frustratie te voorkomen. Doe vervolgens een gedegen boekenonderzoek. Hoe goed de deal er ook uitziet, er kunnen 'lijken' in de kast schuilen die u na de **overname** veel geld kosten. Soms kan dit aanleiding zijn om te heronderhandelen over de koopsom en betalingsvoorwaarden. Op basis van dit 'due diligence-onderzoek' kunt u met de verkoper garanties en vrijwaringen overeenkomen in het overnamecontract.

Let op aftrekbaarheid van aankoopkosten



Voor het bepalen van de aftrekbaarheid van aankoopkosten gelden voor zowel de vennootschapsbelasting als de btw zeer specifieke regels:

- Voor de vennootschapsbelasting geldt dat kosten die geen direct verband houden met de aankoop van een deelneming wel in aftrek kunnen komen, net als kosten die zien op het aantrekken van financiering voor een overname. De kosten die in een direct oorzakelijk verband staan tot de aankoop van een deelneming, zoals notaris-, bemiddelings- en advieskosten, kunnen niet in aftrek worden gebracht en maken deel uit van de kostprijs van de deelneming. Breng de kosten van een overname daarom zorgvuldig in kaart en maak vooraf ook inzichtelijk wat de fiscale gevolgen zijn.
- De btw op de aankoopkosten van een onderneming kunt u in principe niet in aftrek brengen. Denk bijvoorbeeld aan de btw op de juridische en fiscale dienstverlening die u in het kader van de aankoop van de deelneming heeft afgenomen. Aangezien het echter onder bepaalde omstandigheden wel mogelijk is deze btw in aftrek te brengen, kan het voor u voordelig zijn (voorafgaand aan de aandelenaankoop) te laten onderzoeken of btw-aftrek kan worden gerealiseerd.

Ook meenemen in het boekenonderzoek: fiscale zaken op orde?



Ga er niet zomaar van uit dat een onderneming de fiscale zaken op orde heeft. Onderzoek altijd of de overnamekandidaat geen openstaande schulden heeft bij de Belastingdienst, de fiscale regels op de juiste wijze toepast, een deugdelijke administratie voert, enz. Er kunnen namelijk grote problemen ontstaan wanneer de overnamekandidaat structureel regels verkeerd toepast.



“Grote dingen
worden
nooit door
één persoon
gedaan.”

Steve Jobs



Lees meer over de
nieuwe wetgeving op
bakertilly.nl/ecommerce

E-commerce-activiteiten?

Nieuwe wetgeving biedt kansen!

Met een goede webshop kunt u uw afzetmarkt uitbreiden en uw producten en diensten wereldwijd aanbieden. Maar dit brengt ook administratieve lasten met zich mee, zoals bijvoorbeeld complexe btw-regels, hetgeen uiteindelijk de winstmarge drukt. Volgens onze experts worden hierdoor soms mooie kansen gemist.

Laat u er door de administratieve kant niet van weerhouden om nieuwe markten aan te boren. Zeker niet nu vanaf 1 juli 2021 nieuwe btw-regels voor e-commerce in werking treden. Deze regels maken het rapporteren van btw in verschillende EU-landen een stuk eenvoudiger, mits u uiteraard de zaken vooraf goed regelt.

#8

#9

Denk aan de (informatie) beveiliging

Bij sterke groei kan de **beveiliging van uw bedrijfsgegevens** een steeds groter risico vormen. U wilt niet dat uw klantgegevens op straat komen te liggen. Datzelfde geldt voor financiële gegevens en innovaties. Met nieuwe IT-systemen en uitbreiding van personeel neemt dit risico wel degelijk toe.

Zijn de nieuwe IT-systemen goed ingericht en zijn uw nieuwe medewerkers bekend met de beveiligings-procedures? Voldoet u aan de privacywetgeving? En geldt dit ook voor de IT-dienstverlener waar u mee samenwerkt? Zaken waar u zich als ondernemer liever niet mee bezighoudt, maar die wel uw aandacht verdienen als u reputatieschade en verlies van gevoelige bedrijfsdata wilt voorkomen.

#10

Laat de ondersteunende processen meegroeien

Voorheen goedwerkende oplossingen volstaan niet altijd meer als uw bedrijf groter wordt. We zien dan ook, dat bij groei met name in de ondersteunende processen niet altijd direct of op de juiste wijze wordt geïnvesteerd.

Zorg voor een groeibestendig personeelsbeleid



Vaak zien we dat de ontwikkeling van het personeelsbeleid of de personeelsadministratie achterblijft bij de groei van de organisatie. Zo ontstaan bijvoorbeeld afwijkende arbeidsvoorwaarden, wat tot scheve gezichten kan leiden. Verder kan het niet of niet goed vastleggen van bepaalde zaken tot (financiële) risico's leiden. Wat als u een medewerker wilt ontslaan, maar er geen dossier over zijn of haar functioneren is bijgehouden? Of als bij het aannemen van nieuwe medewerkers onvoldoende kritisch naar de kwaliteiten van sollicitanten wordt gekeken? Dit kan op termijn grote gevolgen hebben, omdat ze niet leveren waar u naar op zoek bent.

Zorg ervoor dat u de basis op orde heeft. Denk daarbij aan juridisch goede contracten, een professionele **salarisadministratie** en een duidelijke administratie van opgebouwde en opgenomen vakantiedagen. Leg de 'huisregels' vast in een bedrijfsreglement. Documenteer ook wie onder welke voorwaarden bedrijfseigendommen zoals een mobiele telefoon of laptop verstrekt krijgt.



Wees kritisch op uw IT-leveranciers

Groei vraagt vaak ook om professionelere automatisering. Hiervoor wordt in veel gevallen snel externe IT-ondersteuning gezocht. Zaak is om niet te snel op de kennis en expertise van een IT-leverancier te leunen. Hoe goed is de betreffende leverancier en hoe controleert u dat? Is de gekozen oplossing voldoende toekomstbestendig? In hoeverre zijn uw bedrijfsdata veilig? Stel uzelf deze vragen voordat u op een nieuw IT-systeem overstapt of met een nieuwe IT-leverancier gaat samenwerken. Maak eerst inzichtelijk wat uw wensen zijn, denk na over de informatievoorziening én laat u goed adviseren op het gebied van informatiebeveiliging.

Wij zijn Baker Tilly.

We helpen ondernemend Nederland nu keuzes maken voor morgen. Met een breed palet aan oplossingen voor de vragen van vandaag. Ook de juiste keuzes maken en profiteren van een aanpak die u verder brengt? Bel een van onze experts of maak kennis op www.bakertilly.nl.

Voor al uw strategische vraagstukken:

Rudolf Roekevisch
Manager MKB Accountancy & Advies

☎ 06 10 09 75 50

✉ r.roekevisch@bakertilly.nl

Voor als u op overnamepad wilt:

Lorijn van Leersum
Partner Corporate Finance

☎ 06 24 23 14 13

✉ l.vanleersum@bakertilly.nl

Voor al uw fiscale vraagstukken:

Sophie Gunn
Director Tax Advisory

☎ 06 12 43 63 08

✉ s.gunn@bakertilly.nl

Voor al uw HR-vraagstukken:

Carin Welters
Partner Employment Advisory

☎ 06 52 75 99 40

✉ c.welters@bakertilly.nl

Voor al uw btw-vraagstukken:

Jayant Rakhan
Partner VAT & Customs Advisory

☎ 06 12 02 41 49

✉ j.rakhan@bakertilly.nl

Voor al uw IT-uitdagingen:

Martin van Ernst
Partner IT Advisory

☎ 06 30 13 98 76

✉ m.vanernst@bakertilly.nl

www.bakertilly.nl/dilemmas



HOME