

Werkkostenregeling: verplichting uitgesteld

De werkkostenregeling die in 2011 is ingesteld wordt pas per 1 januari 2015 verplicht. Dit betekent een uitstel van een jaar, om werkgevers meer voorbereidingstijd te geven. Bovendien wordt de regeling waarschijnlijk nog aangepast. Hopelijk wordt hij dan een stuk eenvoudiger voor wat betreft het belastingvrij verstrekken van werkmiddelen en een aantal administratieve aspecten.

Subsidies voor internationaal ondernemen

Er zijn – tot uiterlijk 31 december 2013 - weer subsidies beschikbaar voor bedrijven die internationaal willen ondernemen en daarbij extern advies of begeleiding kunnen gebruiken. Zoals altijd zijn er grenzen aan de totale subsidiepot, dus het is verstandig om zo snel mogelijk uw aanvraag in te dienen bij Agentschap NL.

Op internet is een gratis online subsidiescan voor het MKB beschikbaar: <http://bit.ly/1051PbM>

Nieuwe Aanbestedingswet

Werkt u regelmatig voor de overheid? Of zou u ook wel eens voor de overheid willen werken? Dan zult u vast wel blij zijn met de nieuwe Aanbestedingswet. De nieuwe wet, die op 1 april ingaat, stelt namelijk minder zware voorwaarden aan ondernemingen die meedoen met een aanbesteding voor de overheid.

Toch blijft aanbesteden lastig. Meestal vergt een aanbesteding veel tijd en energie, zonder de zekerheid dat er een opdracht uit voortvloeit. Het kan echt de moeite waard zijn om een adviseur in te schakelen die u ondersteunt bij het opstellen van uw aanbieding.

Voldoet u aan de WOR?

Sinds enige tijd hebben we een Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM). Deze commissie heeft tot doel om de kwaliteit van ondernemingsraden en de medezeggenschap in het algemeen te verhogen. Maar onlangs is geconstateerd dat lang niet alle bedrijven met vijftig of meer werknemers, die volgens de wet een OR moeten hebben, er ook echt een hebben. In veel gevallen is dat omdat de ondernemer duidelijk uitstraalt in het bedrijf dat hij er niks van moet hebben. Maar een Ondernemingsraad kan de ondernemer ook veel opleveren! Praat er eens over met uw IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur.

Binnen dertig dagen betalen wettelijk verplicht

Wist u dat sinds 16 maart wettelijke betalingstermijnen gelden tussen bedrijven en tussen bedrijven en de overheid? Bedrijven zijn nu wettelijk verplicht elkaar binnen 30 dagen te betalen. Alleen bij overeenkomst mag er een langere termijn van maximaal 60 dagen worden afgesproken. Ook de overheid moet facturen altijd binnen 30 dagen betalen.

Ziekteverzuim

De lente is begonnen maar we merken er nog niet zoveel van. Vrijwel alle organisaties melden een hoog ziekteverzuim. Gemiddeld zitten we deze (lange) winter rond de 9,5%! Ter vergelijking: in oktober 2012 lag het gemiddelde op 4,6%. Hoe staat het met het ziekteverzuim in uw organisatie? Tijd om actie te ondernemen? Praat er eens over met uw IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur! Hier zijn mijn gegevens:

Dit blad wordt u aangeboden door: **Frank Willems AInstIB**



at ease bv
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL
tel.: 0497 - 360 949
fax: 0497 - 360 999
e-mail: info@at-ease.nu
www.iib.ws - www.at-ease.nu

STUUR EEN E-MAIL NAAR info@at-ease.nu ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

Innoveren is cruciaal

Vernieuw – juist in tijden van recessie?

Ondernemingen moeten alles uit de kast halen in de strijd om de afnemers, die in tijden van recessie minder te besteden hebben en meer waar voor hun geld willen. De verwachting is dat er in de komende tijd producten zullen sneuvelen. Maar de beste ingrediënten voor een overlevingscocktail zijn: op een nieuwe manier vernieuwen, slimmer onderhandelen en ervoor zorgen dat de bank niet 'vervelend gaat doen'.

Stilstaan is dodelijk

Om goed uit de crisis te komen zal elke onderneming, maar vooral de maakindustrie, de volgende dingen moeten regelen:

1. de balans verbeteren, zodat de bank niet afhaakt;
2. zo laat mogelijk betalen, maar zo snel mogelijk betaald worden, waardoor het werkkapitaal verbetert;
3. heel goed bekijken welke producten echt belangrijk zijn in hun productportfolio;
4. vervolgens slimmer onderhandelen over prijs / kwaliteit,
5. en natuurlijk **innoveren**.

Innovatie is de belangrijkste sleutel tot succes c.q. overleven. Juist nu moeten fabricerende ondernemingen intensief met hun klanten communiceren over hun producten. Voldoen ze nog aan de behoeften? Op welke nieuwe of aangepaste producten zit de markt te wachten? En dan ook het liefst producten waarvan niemand wist dat ze konden bestaan maar die onmisbaar blijken te zijn.

Veel bedrijven blijven 'hangen bij de constatering' van de noodzaak tot innovatie. De overgang naar daadwerkelijk handelen wordt bij ondernemingen vaak geremd door reflexgedrag (hand op de knip) en onzekerheden.

Co-creatie / innovatie / participatie kan veel bijdragen tot een succesvolle ontwikkeling. Het is een vorm van open innovatie. Het scheelt aan kosten, verlaagt het risico aangezien fouten of falen in een vroeg stadium vastgesteld worden. Bovendien kan de doelgroep zelf mee ontwikkelen, wat eerder leidt tot marktsucces.

Innovatie

Tegenwoordig hoor je altijd en overal wel de term 'innovatie' in teksten en gesprekken van ondernemers, maar in de praktijk zien wij bedrijfsadviseurs dat er eigenlijk maar heel beperkt serieus aandacht aan gegeven wordt. Terwijl er prima kansen liggen voor wie innoveert!

Daarom raden wij u dringend aan om van innovatie een kernthema te maken in uw strategische planning. En vervolgens natuurlijk uw strategische planning uit te voeren!

Daarbij zult u keuzes moeten maken – vaak en tijds. Beschikt u over de daarvoor noodzakelijke **discipline, moed én inzicht?**

De **discipline** om niet met compromissen genoeg te nemen of zich te laten afleiden?

De **moed** om steeds te blijven zoeken naar de bron, steeds verder, om uiteindelijk de juiste keuze te kunnen maken?

Het **inzicht** in de betekenis van kennis, verhoudingen, opvattingen, verschijnselen,

bewegingen, karakteristieken, kaders in organisaties, in de markt / maatschappij / wereld, tussen organisaties en onder mensen?

Bang om te innoveren?

Wat maakt het zo lastig om op een goede wijze om te gaan met strategische vraagstukken en strategische keuzes?

Het zijn in het bijzonder de angst om los te laten en de veronderstelling en/of ervaring dat men niet voldoende bij machte is om op de juiste wijze te anticiperen en om te gaan met veranderingen en bewegingen.

En het is de daaruit voortvloeiende onzekerheid die veelal leidt tot onduidelijkheid en tot het scheppen van schijnzekerheden, tot zich te star richten op handhaving van posities, en je blind staren op operationele effectiviteit en op de korte-termijndoelstellingen.

Bedrijven verhogen talentmanagementbudget

Uit het onderzoek Talent Barometer Survey 2013 van Mercer onder 1260 grote bedrijven over de hele wereld is gebleken dat gelukkig nog altijd veel bedrijven investeren in talentmanagement. In 60% van de gevallen is het budget de laatste jaren zelfs verhoogd, en in 29% van de gevallen is het gelijk gebleven.

De belangrijkste reden om de budgetten te verhogen ligt in de behoefte aan goed opgeleide mensen en de constatering dat die steeds lastiger te vinden zijn. Maar er gaat nog altijd talent verloren doordat ondernemingen slecht zijn in het in kaart brengen van vraag en aanbod van talent, strategische opvolgingsplanningen en het ontwikkelen van programma's voor HIPO's (high potentials).

Ondanks de enorme bedragen die soms in talentmanagementprogramma's worden gestopt, vraagt men zich vaak af of ze wel effectiviteit (genoeg) zijn. Zo vindt slechts 24% talentontwikkeling een "effectieve investering". De ruime meerderheid (62%) is van mening dat dergelijke programma's "enigszins effectief" zijn doordat niet alle beoogde doelstellingen worden behaald. Maar daartegenover kunnen we stellen dat die doelstellingen niet altijd realistisch zijn!

Maximaliseren rendement van innovatie

De best presterende bedrijven innoveren – zoveel is intussen wel duidelijk geworden. De Boston Consulting Group heeft onderzocht hoe organisaties daar het meeste rendement uit kunnen halen. Zij hebben daaruit zes sleutelfactoren gedestilleerd.

1. **Betrek consumenten er vroeg bij**

Bijvoorbeeld door consumenten te laten meedenken en mee-brainstormen, bestaande producten en nieuwe ideeën voor producten te beoordelen enz.

2. **Benader innovatie als een holistisch systeem**

Alles heeft altijd met allerlei andere zaken te maken. Bij innoveren moeten dan ook alle aspecten van het systeem worden bekeken en geoptimaliseerd. Dat vergt altijd een goed veranderplan waaruit blijkt dat innovatie cruciaal is voor toekomstig succes.

3. **Gebruik data voor zware besluitvorming**

Metten is weten. Zorg dus voor goede vergelijkende data van markten en productlijnen om de investeringen in de innovatieportfolio te evalueren.

4. **Denk strategisch over tradeoffs**

Neem strategische beslissingen op basis van toekomstige mogelijkheden en niet op grond van historische data (bijvoorbeeld het budget van vorig jaar). Kijk ook naar mogelijke innovatie-investeringen in zowel bedrijven, als markten, regio's en producten.

5. **Zorg voor toegewijd senior leiderschap**

Commitment van senior leidinggevenden blijkt de belangrijkste kracht die tot innovatie leidt. Daarom moet de 'hoogste baas' verantwoordelijk zijn voor essentiële innovatieprogramma's. Dat zou moeten garanderen dat innovatie wordt gelinkt aan de bedrijfsstrategie.

6. **Optimaliseer intellectueel eigendom om waarde te creëren**

Door het toenemende belang van technologie in innovatie, is de waarde van intellectueel eigendom in de afgelopen tien jaar enorm gestegen. Topinnovators zijn leidinggevend als het gaat om intellectueel-eigendommanagement en hebben de juiste harde (IP life cycle, processen, cijfers) en zachte (vaardigheden, cultuur) criteria voor elkaar.

Overigens hoeven de innoverende bedrijven niet per se heel goed te zijn in alle zes factoren. Ze denken er wel over na, stellen vast welke factoren essentieel zijn voor hun innovatiestrategie en zorgen ervoor dat ze op deze gebieden excelleren.

Productiever werken zonder rommel

In 'oude' productiebedrijven zien we vaak dat de werkvloer wordt volgegooid met nieuwe materialen en grondstoffen, omdat de werknemers anders niets te doen zouden hebben. Maar daardoor stijgt de doorlooptijd van de productie en ontstaat een sterk toenemende chaos, omdat niemand meer weet wat eerst af moet of wat nog wachten kan. Maar het echte onderliggende probleem wordt weggemoffeld. Klanten van dergelijke bedrijven zouden eigenlijk veel sneller geholpen kunnen worden, met dezelfde inzet van medewerkers en productiemiddelen, als het maar anders / beter georganiseerd wordt. En dat is mogelijk met Strategisch Lean Management.

Ondernemingen kunnen worden verlost van bergen tussenvoorraden, rommel op de werkvloer en verspilling van grondstoffen.

Strategisch Lean Management met zijn 'Lean Thinking' filosofie maakt slank produceren 'hot'. Deze aanpak is voortgekomen uit de kwaliteitsfilosofie die is uitgewerkt door Toyota in Japan.

Met behulp van de TPS-methode (Toyota Productie Systeem) vegen ondernemingen hun werkvloer letterlijk schoon: rommel verdwijnt, tussenvoorraden worden zoveel mogelijk vermeden, de doorlooptijden van producten worden

korter en bottlenecks worden eerder zichtbaar, zodat ze aangepakt kunnen worden.

Tal van producerende ondernemingen hebben deze filosofie al omarmd om er miljoenen mee te verdienen in de vorm van sneller leveren, constantere kwaliteit, minder verspilling van grondstoffen, minder foutproducten en minder rentekosten door het afbouwen van 'verkeerde' voorraden.

De TPS filosofie komt er op neer dat het gehele productieproces tot in de finesses in kaart wordt gebracht en dat het vervolgens wordt afgeslankt tot precies wat nodig is:

- Geen onnodige tussenvoorraden creëren,
- Voorkomen dat machines stilstaan,
- Intern transport minimaliseren,
- Variaties in de kwaliteit terugbrengen.

Zo'n superstrak productieproces lijkt op 'stopwatchwerk' maar het tegendeel is waar, er wordt rust op de werkvloer gecreëerd.

Alles wordt overzichtelijker en georganiseerder en managers die werknemers in hun nek staan te hijgen zijn dan juist niet meer nodig. De manager verandert van ouderwetse 'baas' in moderne 'coach' en het wordt voor iedereen ook plezieriger werken!

Nadenkertje: Wie je ook bent, het merendeel van de slimste mensen werkt altijd voor iemand anders.

Lean teamcultuur

Als u Strategisch Lean wil werken in uw onderneming, is het goed om de verbeteringstrajecten in de organisatie te verankeren en te zorgen voor een lean bedrijfscultuur. Het adviesbureau House of Performance heeft samen met de Universiteit Twente onderzoek gedaan naar de succescriteria en randvoorwaarden daarvoor. De resultaten laten zien dat teams die blijvend continu verbeteren zich op drie aspecten onderscheiden van andere: gevoel, gedachten en gedrag.



Het gevoel: verbondenheid met het team, steun van en aan elkaar, zich veilig voelen in de groep.

De gedachten: een goed begrip van de organisatiedoelstellingen en de relatie tussen het eigen werk en de doelstellingen; actief ondersteunen van de doelstellingen; betrokken zijn bij de organisatie.

Het gedrag: regelmatig kennis uitwisselen over het werk; zelf op zoek gaan naar informatie om het werk te verbeteren; haalbare doelen stellen en de voortgang daarvan bijhouden. De teamleider stelt vragen en neemt knelpunten weg bij de uitvoering.

Randvoorwaarden

Daarnaast zijn er vier factoren in de omgeving die bijdragen aan continu verbeteren binnen teams.

Het management: geeft het goede voorbeeld; is regelmatig op de werkvloer aanwezig; stelt daar vragen over lopende verbeteringen en is aanwezig bij het doorvoeren van zowel grote als kleine verbeteringen. De

leiding vraagt zich continu af welke waarde zij zelf toevoegen aan de werkvloer in het wegnemen van problemen en obstakels. Hierdoor ontstaat vertrouwen en geloof op de werkvloer dat het nu dan echt menens is!

Duidelijkheid over doelen en strategie: de medewerkers weten waarom en hoe de organisatie met de principes van continu verbeteren wil werken. Iedereen weet 'waar we heen gaan, op welke manier en wie wat bijdraagt.'

Personeelsbeleid: met begrip en ondersteuning voor wat de veranderingen vragen, opleidingen; werving en selectie; beloning voor het behalen van verbeterdoelen.

Beschikbaar stellen van tijd en middelen: voor het werken aan procesverbeteringen; zonodig ondersteuning door experts; ruimte en tijd om te experimenteren; 'fouten horen bij het leerproces'.

Leiders spreken medewerkers te weinig aan op verantwoordelijkheid

In een interessant artikel in de Harvard Business Review wezen Darren Overfield en Rob Kaiser ons erop dat van alle eigenschappen die we verwachten van leiders (denk aan het bepalen van de strategie, leiderschap, mensen motiveren, delegeren, noem maar op) er één is waarin ze het slechtst presteren: het ter verantwoording roepen van hun medewerkers en het aanspreken op hun prestaties.

In een database van meer dan 5400 hogere managers uit de VS, Europa, Latijns-Amerika en Azië-Pacific blijkt dat 46% hun medewerkers te weinig ter verantwoording roept voor hun prestaties. Opmerkelijk is dat dit percentage geldt voor alle soorten bazen, voor zowel de CEO's als bestuurders en managers uit het middenkader. Hoewel het in het ene land erger is dan in het andere, is dit toch het meest verwaarloosde gedrag in elke regio.

Te veel managers zijn bezig met het in stand houden van hun populariteit en imago, en het

vermijden van moeilijke gesprekken en dat dit te maken heeft met het feit dat het personeelsbestand meer divers en jonger is geworden.

Een nog diepere verklaring voor het gebrek aan bestuurlijke moed is om medewerkers ter verantwoording te roepen voor hun prestaties. "Freeriders" en "bedriegers" profiteren vaak van hard werkende medewerkers: ze genieten van de voordelen van het lidmaatschap van een groep zonder dat ze zelf persoonlijke offers brengen. Wie wil het risico lopen om de slechterik te zijn in een tijdperk van loopbaanbegeleiding en 'psychopolitiek' waar persoonlijk belang regeert? De ongelukkige consequentie is echter dat het niet uitmaakt wat de korte termijn kosten zijn. Slecht presterende managers worden op de lange termijn overschaduwed door het creëren van een cultuur van middelmatigheid en glansloze prestaties van de organisatie.

Crisis noopt velen tot prijsverlaging

59% van bedrijven wereldwijd heeft zich door de aanhoudende crisis en de daaruit voortvloeiende toegenomen concurrentie op prijs en prijsbewustzijn vanuit klanten genoodzaakt gezien om de prijzen van hun producten en diensten te verlagen. Slechts 19% van de bedrijven heeft een zo sterk merk dat ze die dans kunnen ontspringen. (Bron: Global Pricing Study 2012 van Simon-Kucher & Partners)

Meer succes met leiders of adviseurs met praktijkervaring

Dat concluderen onderzoekers van de Cass Business School, Londen en de University of Sheffield.

De onderzoekers analyseerden alle Formule 1 races van de afgelopen zestig jaar. Raceteams geleid door mensen die hun loopbaan begonnen als coureur of mecaniciens blijken twee maal zoveel races te winnen als teams met managers of afgestudeerde technici aan de leiding.

Deze onderzoeksuitkomst is gecorrigeerd op het effect van interveniërende variabelen, zoals het type circuit, het jaar van de race of het aantal deelnemende auto's. De verklaring voor het succes van deze 'expert-leiders' (professionals) is dat ze, dankzij hun achtergrond en hun daardoor ontwikkelde intuïtie, betere beslissingen nemen en

betere tactieken bedenken dan algemene managers. Ook speelt mee dat ze, omdat ze zelf op de werkvloer hebben gewerkt, bij de rest van het team een groter vertrouwen genieten.

Managerialisme

Te veel ondernemingen, waarschuwt hoofdonderzoeker Amanda Goodall, zijn doorgeschoten in hun 'managerialisme', waardoor ze managers en generalisten met te weinig inhoudelijke expertise als hun leiders kiezen. Daarom is het belangrijk dat ondernemingen een CEO of een adviseur kiezen die zelf een uitstekende praktijkervaring hebben in de core business waarin zij opereren.

Nadenkertje: Loyaliteit heeft grenzen. Wat zou u eigenlijk moeten loslaten ?

Bron: Box of Crayons

Meer prioriteit voor talentontwikkeling

Er bevindt zich vaak meer talent binnen een onderneming dan managers denken. Meer dan de helft (52%) van de ondernemingen heeft geen inzicht in het talent dat zij in huis hebben. Veel managers zeggen dat dat komt doordat talentontwikkeling niet voldoende prioriteit krijgt. Dit blijkt uit het rapport **Jong talent naar de top** waarin 275 ondernemingen zijn ondervraagd over talentontwikkeling. Het rapport geeft inzicht in het effectief ontwikkelen van talent.

Wanneer een onderneming de talenten van medewerkers in kaart wil brengen, dan gebeurt dat meestal door middel van beoordelingsgesprekken (77%), interviews (65%) of talent-assessments (23%). Andere manieren zijn persoonlijkheidstests (22%), rollenspelen (17%), analytische capaciteitentests (11%) of drijfverentests (7%).

Maar hoe ontwikkel je die getalenteerde professionals dan? Volgens Saskia Tjepkema (The Learning Company Kessels & Smit) zijn er vier dingen die daarbij het verschil kunnen maken. Het grootste leerpotentieel ligt op de werkplek, door het voorbeeld van collega's en leidinggevend. Boeken, e-learnings of praktijklessen zijn veel minder effectief. De manager is daarbij van cruciaal belang. Hij of zij heeft veel invloed op het ontstaan van een goede cultuur, waarbij medewerkers zich gaan ontwikkelen.

Tips voor het ontwikkelen van talent:

Experimenteer: Leren doet u door te doen. Dit kan goede en verkeerde resultaten opleveren, maar je leert juist het meest van zaken die verkeerd gaan!

Leren door waarderen: Geef positieve feedback.

Verschillende fasen, verschillende leerwensen: De eerste fase is die van de beeldvorming naar aanleiding van de grote hoeveelheid van eerste indrukken een beeld te vormen. Daarna volgt de behoefte om de taak goed te doen, aandacht voor collega's, de wens om meer impact te hebben bij verbeteren en vernieuwen, en – als laatste – willen delen van wat u hebt geleerd en bereikt.

Geef ruimte aan talent: Leg de nadruk op gebruik maken van de talenten van uw medewerkers in plaats van hen te laten trainen op verbeterpunten.

Nederlandse bestuurders durven niet te innoveren

Adviesorganisatie Berenschot heeft het echt geconcludeerd uit haar Strategy Trends Onderzoek 2013. De meeste van de 331 ondervraagde ondernemers, bestuurders en (top)managers uit het Nederlandse bedrijfsleven zijn zo onzeker over de toekomst dat ze grote moeite hebben om de juiste strategische keuzes te maken. Ze houden daarom vast aan wat ze kennen, blijven focussen op zaken als de interne bedrijfsvoering of

klantgerichtheid en durven niet te innoveren. Bovendien hebben ze over het algemeen veel moeite met het realiseren van hun strategie. Daarbij wijzen ze de grote operationele druk (38%), het gebrek aan de benodigde capaciteit/middelen (35%), maar ook de competenties binnen hun eigen onderneming (33%) en de leiderschapskwaliteiten van het management (33%) als de belangrijkste oorzaken aan.

Nadenkertje: Wijk vandaag eens af van je vaste gewoonten. Hoe je naar je werk gaat. Waar je werkt. Waaraan je werkt. Met wie je werkt. Wanneer je begint. Wanneer je ophoudt. Wat je tussen de middag eet. Wanneer je je lunch opeet.

Bron: Box of Crayons

Aandacht voor persoonlijkheid brengt positieve resultaten

Te vaak worden werknemers beschouwd als 'bedrijfsmiddelen' die moeten worden gestuurd tot een zo efficiënt mogelijke inzet waarbij echter niet wordt gekeken naar de persoonlijkheid.

Wetenschappers aan een Canadese universiteit hebben nu aangetoond dat werkgevers die rekening houden met de individuele kwaliteiten van hun werknemers betere resultaten halen tegen tot wel ruim 7% lagere kosten. Bovendien ervaren de medewerkers hun werkomgeving dan als beter. Dit geldt voor zowel de industrie als de dienstensector.

Column: Bedrijvenmarkt

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2013 is het thema: **Bedrijvenmarkt sterk in beweging**.

Bedrijfsopvolging is emotie

In mijn vorige column heb ik u opgeroepen om op tijd te beginnen met het 'verkoopklaar' maken van uw bedrijf. Daarbij heb ik ook benadrukt dat het voor zowel de ondernemer als de onderneming goed is om het bedrijf tijdig minder afhankelijk te maken van de (op relatief korte termijn?) vertrekkende 'baas'.

Dat is leuk gezegd, maar voor menig MKB-ondernemer gaat het wel om zijn of haar 'eigen kindje'! En dan komt er in het opvolgingsproces meestal een forse dosis emotie om de hoek kijken. Wie vertrouwt je de voortzetting van jouw bedrijf toe? Welke 'klik' is er voor jou nodig om er een goed gevoel bij te krijgen en vooral ook te houden?

In ieder geval zal de overdrager van de onderneming zich op enig moment moeten voorbereiden op het overdragen en het daadwerkelijk terugtreden. Hoe kijk je als overdrager naar het afscheid nemen van jouw bedrijf en wat ga je daarna echt doen?

Over de verkoop van je bedrijf moet je als ondernemer beslist niet te licht denken. Een 'exit' moet gezien worden als een integraal onderdeel van het ondernemen. Vaak heb je als directeur-eigenaar jarenlang (niet zelden zelfs tientallen jaren) hard aan de opbouw van jouw bedrijf gewerkt. De persoonlijke offers liggen ongetwijfeld niet dagelijks meer vooraan in het geheugen, maar daarmee heb je wel kans gezien om te maken wat er per vandaag van geworden is.

De meeste MKB-ondernemers overkomt het in hun leven meestal maar één keer dat zij hun bedrijf gaan verkopen.

Opvolgingsproces

De marktpositie van de te verkopen onderneming, evenals de bedrijfsprocessen en de personele omstandigheden en voorzieningen, zijn sterk van invloed op de **waardebepaling**. Voor emotionele aspecten is daarbij in principe geen ruimte. Wat is dan eigenlijk een goede waardering?

Dat is **de in geld uitgedrukte verwachting van het succes van de betreffende onderneming in de toekomst**. Daarbij wordt de verwachting van de Kasstroom afgewogen tegen de risico's die de onderneming loopt. Een onderneming zonder positieve kasstroom is in principe weinig tot niets waard. Wanneer binnen het klantenbestand goede solide klanten voorkomen, kan aan de hand daarvan nog enige waarde bepaald worden. Onder de bedrijfspecifieke risico's vallen o.a.:

- de afhankelijkheid van afnemers, leveranciers en het management
- het verloop van de cashflow
- de spreiding van activiteiten
- toetreding van barrières
- flexibiliteit

Met het oog op de waardebepaling van de onderneming is in de vorige editie van **Zaken Doen** ook al even het belang van de strategie m.b.t. het borgen van de bedrijfscontinuïteit aangestipt. Het hebben of opstellen van een plan dat de 'noodopvolging' in uw bestaande bedrijf beschrijft is daarbij in de basis al een prima startpunt. Maar voor de continuïteit is dat absoluut nog onvoldoende!

Hoe dan ook, het is in ieder geval een begin. En verbeteringen of versterkingen die nu worden aangebracht betalen zich doorgaans bij bedrijfsopvolging ruimschoots terug. Sterker nog: ze brengen onder uw eigen ondernemerschap vaak al geld op door besparingen bij bedrijfsonderdelen.

TIP: Begin op tijd! Houd zo mogelijk ca. 5 jaar aan.

Bespreek uw plannen en zorgen met betrekking tot uw opvolging eens met een andere professional. Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u in eerste instantie als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij kan verder samen met u een juiste koers bepalen.

TW

De Afsluiter

... heeft het deze keer te druk met andere zaken. Hij zal er ons de volgende keer vast weer over vertellen!