

Financieringsmemorandum

ZONDER EEN GEDEGEN en goed onderbouwd financieringsmemorandum is een financieringsaanvraag tegenwoordig bij voorbaat kansloos. Daarom bij deze de tien belangrijkste zaken die in ieder geval niet mogen ontbreken.

#1 Management-samenvatting

De bankier of de investeerder wil weten wie hij voor zich heeft. Een goede binnenkomer is het halve werk. Omschrijf kort maar krachtig wie u bent, wat u doet, wat de huidige situatie is van de onderneming en waarom u financiering nodig heeft. U kunt deze punten later verder uitwerken. Houd ook rekening met de beoogde lezer. Een bank leest zo'n memorandum anders dan een private equity-investeerder. Het verschil zit hem in de accenten. De bank zal vooral willen weten wat de risico's zijn en hoe die verkleind kunnen worden ('gemitigeerd', in bankierstaal). Een private equity-investeerder legt eerder de nadruk op het groeipotentieel en een mogelijke strategische exit.

#2 Bedrijfsgeschiedenis en huidige structuur

De historie van het bedrijf. Wie heeft het opgericht? Hoe heeft de onderneming zich ontwikkeld? Wat waren de mijlpalen? Ook hier geldt: houd het kort. U bent geen Geert Mak. Daarnaast een uitleg van de juridische structuur en de eigendomsverhoudingen binnen het bedrijf. Doe dit bij voorkeur in de vorm van een organogram. Wel zo duidelijk.

#3 Sleutelfiguren

Wie zijn de sleutelfiguren in het bedrijf en wat is hun rol? Een goed samengesteld managementteam schept vertrouwen. Leg bijvoorbeeld uit waarom de leden van het MT elkaar goed aanvullen. Voeg eventueel de cv's bij van de be-

langrijkste managers.

Zeker in het geval van MKB-bedrijven is continuïteit een aandachtspunt. Bij een DGA op leeftijd wil een financier er zeker van zijn dat de opvolging goed geregeld is. Zoekt u financiering voor een overname-transactie, bijvoorbeeld een management buy-in, leg dan overtuigend uit waarom de overnamekandidaat de juiste persoon is.

#4 Organisatie

Leg uit hoe de onderneming wordt aangestuurd. Waar liggen de verantwoordelijkheden, hoe wordt er gerapporteerd en welke systemen worden daarvoor gebruikt. Vertel ook iets over het menselijk kapitaal. Zijn medewerkers hoog- of laagopgeleid, wat is het perso-

neelsverloop en het ziekteverzuim, en is het makkelijk of moeilijk om geschikte mensen te vinden? Als externe krachten belangrijk zijn voor het bedrijf, vertel daar dan ook iets over.

#5

Huisvesting

Zijn de bedrijfspanden eigendom of worden ze gehuurd? In het geval van eigendom: wat is de waarde, is er fors gerenoveerd, hoe staat het vastgoed op de balans (privébezit of bedrijfsbezit). In het geval van huur: wat is de huurtermijn? Afhankelijk van uw situatie is de huisvesting een risico of een extra zekerheid. In beide gevallen zal een financier het willen weten. Eigen vastgoed biedt ook de mogelijkheid van *asset based* financiering.

#6

Businessmodel

Hoe wordt er geld verdiend? Op welke manier wordt waarde gecreëerd, hoe is de sales georganiseerd en hoe ziet de afzetmarkt eruit? Hoe meer zekerheden hoe beter. Stabiele, terugkerende omzet is natuurlijk het mooiste. Het is niet voor niets dat abonnementsmodellen zo snel om zich heen grijpen. Aanvullend zult u ook duidelijkheid moeten geven over de zogeheten *asset conversion cycle*. Oftewel: hoe snel maakt u van geld weer geld (crediteuren – productie-voorraad-debiteuren-cash).

#7

Markt en concurrentie

Om de markt- en concurrentiesituatie uit te leggen, wordt nog vaak gebruik gemaakt van het Vijfkrachtenmodel van Michael Porter. Daarin ligt de nadruk op vijf 'krachten' die van invloed zijn op de markt: de macht van leveranciers; de macht van afnemers; de mate waarin vervangende producten of diensten verkrijgbaar zijn; de dreiging van nieuwe toetreders, en de interne concurrentie van spelers op de markt. Het model van Porter stamt uit een tijd waarin markten veel statischer waren dan nu. Door de snelle digitalisering is de afbakening tussen branches aan het vervagen. Veel ondernemers geven de voorkeur aan het meer dynamische Business Model Canvas van Alex Osterwalder. Welk mo-

Financiers willen een doortimmerde financiële analyse van de kredietaanvraag. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de resultatenrekening, de balans, de cashflow en de analyse van het werkkapitaal.

del u ook gebruikt, ga in op de belangrijkste ontwikkelingen in de markt of markten waarin u actief bent en leg uit waarom u beter bent dan uw concurrenten.

#8

Actuele cijfers

Financiers willen tegenwoordig een doortimmerde financiële analyse van de kredietaanvraag. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de resultatenrekening, de balans, de cashflow en de analyse van het werkkapitaal. Dat laatste onderdeel is van doorslaggevend belang. Geef waar nodig een heldere toelichting op de cijfers. Het kan ook helpen om de ontwikkeling van uw bedrijf weer te geven in een aantal ratio's, bijvoorbeeld liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en productiviteit. Er zijn ook specifiek bancaire ratio's die gerelateerd zijn aan de financiering, bijvoorbeeld de *Debt Service Capacity Ratio* (DSCR), die aangeeft of de corporatie haar rente en aflossingsverplichtingen kan nakomen. Een liquiditeitsprognose is verplicht in het geval van een overname of snelle groei, maar ook in andere gevallen is het aan te raden om dit toe te voegen.

#9

Prognoses

Een omzetprognose moet overtuigend zijn. Spiegel geen onrealistische omzetsijgingen voor, zeker als deze een sterke trendbreuk zijn met voorgaande jaren. Wat helpt, is om de beoogde omzet op meerdere manieren en op verschillende niveaus door te rekenen. Als een bedrijf op meerdere markten actief is, geef dan per markt een prognose. Maak vooral

duidelijk hoe de gevraagde financiering de ontwikkeling van de omzet zal beïnvloeden.

#10

Toelichting kredietvraag

Eigenlijk is de rest van het memorandum voorspel. Dit is waar het om gaat: waarom heeft u geld nodig? Als de opbouw van het memorandum goed is, dan komt de kredietvraag niet uit de lucht vallen. De bankier of investeerder begrijpt inmiddels in welke markt u opereert, wat het krachtenveld is en in welke fase het bedrijf zich bevindt. Het groeiplan of de overname is daarom niet meer dan logisch. Natuurlijk gaat het ook om de cijfers. Leg niet alleen de achtergrond uit van de kredietvraag, maar reken deze ook voor in een cijfermatig overzicht. Vergeet niet te vermelden wat de eigen inbreng is.

Tot slot:

Een financier overtuig je niet alleen met een memorandum, maar ook met een goede presentatie. Besteed een beetje aandacht aan de vormgeving en maak ook een powerpoint van het memorandum. Presenteer met overtuigingskracht. Laat je goed adviseren en ondersteunen in de voorbereiding, maar vertel het verhaal zelf.

Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Hans Minnaar, Florijnz Corporate Finance en informatie uit het boek 'De bank de baas' van Fons Huijgens en Bart Niesten.