

Ondernemen in de biobased economy



Winterkoolzaad als autobrandstof. Papier gemaakt van gras. Restafval van aubergines als grondstof voor plaatmateriaal voor de bouw. Het zijn voorbeelden uit de biobased economy (BBE), de economie die zijn grondstoffen grotendeels uit de levende natuur haalt, vooral uit reststromen uit de land- en tuinbouw en bosbouw. BBE biedt ondernemers ongekende kansen: onze aardbol schreeuwt om een duurzame economie, consumenten kiezen sneller voor 'groene' producten en de huidige technologie maakt het mogelijk. Verf, wasmiddelen, auto-onderdelen, geur- en smaakstoffen, elektriciteit, noem maar op: nu en in de toekomst kan het allemaal gemaakt worden van groene grondstoffen. De uitdaging is om groene producten goed en concurrerend te produceren.

Om succesvol te zijn is technologie en kennis nodig, een adequaat management, marketing- en ondernemingsplannen en financiering. Het marktdenken is hierbij een essentieel onderdeel. De benodigde schaal hiervoor in BBE kan in veel gevallen een slim opgezette samenwerking noodzakelijk maken, hoe lastig dit ook kan zijn. Maar hoe vind je de juiste weg in de wereld van BBE? Hoe pak je het aan, wie kan je helpen? Als partners in de sector helpt de projectgroep BBE je graag op weg. Dit document maakt jou als startende of

bestaande ondernemer met een innovatief idee bewust dat de hierboven geschetste thema's bepalend zijn voor een positief resultaat. Elk hoofdstuk behandelt telkens een van de vier succesfactoren voor biobased ondernemen. Hiertoe hebben wij gebruik gemaakt van de bestaande expertise binnen de projectgroep en het boek 'Naar Groene Chemie en Groene Materialen'. Het is geen klant-en-klaar recept voor een succesvol bedrijf, maar een gids door de complexe wereld van de BBE.

In verschillende stadia van ondernemingen staan ook andere behoeften voorop. Dit document biedt alleen ondersteuning voor BBE gerelateerde innovatieve, startende of bestaande ondernemingen.

We hopen dat je de handschoen oppakt en wensen je veel succes!

Namens de projectgroep BBE,
Willo Eurlings & Arianne Bijma, Syntens Innovatiecentrum
Leon Joore, Rewin
Erik Ham, TNO
Wilco Schoonderbeek, PPM Oost NV
Cindy Koolhout & Hans Rouwenhorst, Rabobank Nederland



Figuur 1: Waardepyramide biomassa

Technologie en kennis

Om je innovatie succesvol op de markt te brengen is vaak veel kennis nodig: van de markt van productieprocessen, van distributienetwerken. Wellicht heb je niet alle kennis of de juiste contacten in huis. Gelukkig is dat ook niet nodig, er zijn veel partijen die je prima kunnen helpen.

Algemene informatie vind je op de startpagina van biotechnologie, bij Syntens Innovatiecentrum, de Biobased Business Accelerator, Food Valley en in het boek 'Naar Groene Chemie en Groene Materialen'.

Ook de diverse kennisinstellingen kunnen je helpen, zoals TNO, Universiteit Groningen BioBRUG, Wageningen UR, TU Delft, Van Hall Larenstein, HAS, Den Bosch, Lectoraat Biobased Productontwikkeling, Avans Hogeschool, kenniscentrum Biobased Economy, Universiteit Twente, ECN en DPI Eindhoven.

Om te starten vanuit een kenniscentrum is het handboek van Biopartner Basics. Biopartner Basics heeft ook een handboek over intellectueel eigendom geschreven. Daarover vind je ook meer informatie bij het Octrooiencentrum.



Marketing- en ondernemingsplannen

Bij het starten van een bedrijf kun je niet om het businessplan heen. Een ondernemingsplan geeft inzicht in de haalbaarheid van het idee en het bedrijfsperspectief op de lange termijn. Voor banken of particuliere investeerders is dit vaak een doorslaggevende factor bij het verstrekken van financieringen. Het loont dus om er de nodige tijd en energie in te steken. Een goed marketingplan/ondernemingsplan geeft je onderneming een vliegende start en werkt kostenbesparend. Je kunt voor dit proces een extern bureau inschakelen, maar door het marketingplan zelf te schrijven krijg je een nog beter inzicht in jouw bedrijf. Immers, je moet dit plan zelf kunnen toelichten. Neem in het plan in ieder geval de vijf basisingrediënten op: interne en externe analyse, strategie, doelgroep, budget, evaluatie.

De kernvraag is: voor welke behoeften bied je product de oplossing, wat is jouw unique selling point? Formuleer voor het schrijven een eerlijk antwoord op de volgende vragen:

- Wat wil ik gaan maken en wat kost het (investering vooraf en per product)?
- Wie is mijn klant en wat wil hij/zij betalen?
- Hoe ga ik die klant overtuigen?

Expertisecentra: je eigen accountant, Syntens Innovatiecentrum, de Kamer van Koophandel, Nyenrode University, Erasmus Universiteit, de Roosevelt Academy en Ondernemersklankbord.

Handige tips voor het schrijven van plannen vind je ook op www.ikgastarten.nl en bij de Rabobank kan je online een ondernemersplan samenstellen.

Management

Belangrijk element is de kwaliteit van het management. Wij adviseren om je ondernemerskwaliteiten online te testen. Het maakt je bewust van jouw eigen ondernemersprofiel en – belangrijker – hoe je het kunt ontwikkelen. Op basis hiervan kun je een gerichte keuze maken als het gaat om ondersteuning.

Vrijwel alle regio's kennen ondersteuning voor starters. In West-Brabant bijvoorbeeld heb je Starterslift en Amsterdam heeft I amstarter. De Kamer van Koophandel kan je informeren waar je in jouw regio terecht kunt.

Ambitieuze startende ondernemers kunnen terecht in een incubator, een ondernemerscentrum waar ondernemers binnen een beschermde omgeving een bedrijf kunnen starten en laten groeien. Over het hele land verspreid zijn er diverse incubators.

- **Incubator Leeuwarden**, www.inqubatorleeuwarden.nl
- **Idea business centers**, Groningen, www.ideacenters.nl
- **Cube050**, Groningen, www.cube050.nl
- **Venture lab Twente**, Enschede, www.venturelabtwente.com
- **Kennispark Twente**, Enschede, www.kennispark.nl
- **BTC Twente**, Enschede, www.btc-twente.nl/nl/btc/incubatorcentrum
- **Utrecht inc.**, Utrecht, www.utrechtinc.nl
- **Science park Amsterdam**, www.scienceparkamsterdam.nl/ace/broedplaats
- **New Energy Docks**, Amsterdam, www.newenergydocks.nl
- **International business incubator centre Almere**, www.wtcaa.nl/nl/Projecten/IIC.php
- **Incubator 3+ techno programma**, Eindhoven, www.incubator3plus.nl/set_tech.htm
- **Tilburg Innovation Center**, Tilburg, www.t-ic.nl
- **Yes! Delft!**, Delft, www.yesdelft.nl/IncubationCentre/OverhetIncubationCentre.aspx
- **Biopartner center Maastricht**, www.bpcm.nl

- **Biopartner Leiden**, www.biopartnerleiden.nl
- **Kadans Biofacilities**, www.biopartnerwageningen.nl
- **Dynamo**, Rotterdam, www.dnamo.nl/services
- **Start life**, Wageningen, www.start-life.nl/algemeen

Voor doorgroei is het Centre of open chemical innovation een goed aanspreekpunt. Die zijn in Geleen, Rotterdam en Bergen op Zoom. Voor langjarige (groei)ondersteuning zijn dit ideale partijen:

- www.Port4growth.nl
- **Startsmart** IkStartSmart® is een project dat startende ondernemers en pas gestarte ondernemers helpt bij het maken van een succesvolle start. IkStartSmart® biedt nuttige informatie, ervaren coaches, trainingen en brengt starters in contact met andere beginnende ondernemers, www.ikstartsmart.nl
- **Tilburg, starterslift**, www.starterslift.nl

Financiering

Nieuwe innovatieve en snelgroeiende ondernemingen nemen een belangrijk deel van de economische groei voor hun rekening. Zij scheppen werkgelegenheid, veroveren nieuwe markten en zorgen daarmee voor een vernieuwing en versterking van de economische structuur. De financiering voor deze nieuwe activiteiten komt niet uitsluitend van overheid, banken of het bestaande bedrijfsleven. Het grootste deel van het benodigde kapitaal, miljarden per jaar, komt van particuliere investeerders en professionele participatiemaatschappijen. Het vinden van de juiste (combinatie van) investeerders vergt de nodige inspanning. Wil je een beroep doen op externe financiering, dan doe je er goed aan je eerst te verdiepen in de mogelijkheden die de markt biedt.

Voordat een financier jouw bedrijf in deze fase van dienst kan zijn, is het belangrijk dat je je huiswerk gemaakt hebt. Je moet je realiseren dat professionele partijen zoals een investment-manager of bankier vaak geen inhoudelijke kennis heeft van jouw product en ook geen emotionele band met jou en je innovatie. Laat zien dat je product of dienst over een aantal jaren rendabel in de markt gezet kan worden. Denk vanuit de markt; de kostprijs is dus een zeer belangrijk element. Hulp vind je op de site van Eyxchange (filmpje met uitleg), in het boek 'Ondernemer! Regel zelf uw krediet' van Jan Wietsma (EAN 9789013089523) en in het handboek 'Financiering van BioPartner Basics'. Het stapelen van diverse financieringen komt vaak voor. Wees creatief en laat je hierin adviseren door bijvoorbeeld je accountant.

Hieronder volgt informatie over uitgangspunten en mogelijkheden voor financiering en bancaire termen.

Investeerders/financieringen

- www.rabobank.nl/adviseren/bedrijfsfinancieringen/context/bedrijven/producten/financieren/
- www.Agentschapnl.nl en www.technostarter.nl
- [www.investormatch.nl/Investors Match !](http://www.investormatch.nl/Investors%20Match!)
- www.nvp.nl, Nederlandse Vereniging Participatie maatschappijen
- www.bannederland.nl, Business Angels Network NL
- www.bidnetwork.org
- www.moneymeetsideas.nl
- www.nextstage.nl
- www.abnamro.nl/nl/pbnl/diensten/informalinvestmentservices/introductie.html
- www.eban.org, The European Trade association for Business Angels

Subsidies

- Provinciaal worden er thans ook diverse initiatieven ontwikkeld: check de website van jouw provincie
- www.antwoordvoorbedrijven.nl, onderzoek en ontwikkeling/provincie/bio
- www.agentschapnl.nl
- Algemeen: <http://subsidie.pagina.nl>
- REWIN, www.rewin.nl;
- BOM Tilburg, www.bom.nl
- OostNV, www.oostnv.nl
- NOM, www.nom.nl
- LIOF, www.liof.nl

Handige instrumenten starters

- www.ikgastarten.nl
- www.rabobank.nl/bedrijven/speciaal_voor/starters

Crowdfunding initiatieven

- zoek in google op "crowdfunding"
- www.geldvoorelkaar.nl
- www.fastmovingtargets.nl
- www.crowdfunding.nl

Belangrijke uitgangspunten bij BBE-financieringen

Meestal gaat het bij BBE-toepassingen om een technologie die nog niet uitontwikkeld is. Het risico op een forse uitloop van de investering is daardoor groot. Ook zijn de variabele kosten hoog – vaak hoger dan vooraf geschat –, zijn er geen of onvoldoende inkomsten en zijn marktrisico's en kansen nog niet goed in te schatten. Logisch dat veel financiers terughoudend zullen zijn. Om ze toch te overtuigen, moet je goed voorbereid zijn. Een financier vindt het belangrijk dat de onderneming (ondernemers) affiniteit met de markt of techniek te hebben (track record bedrijf). Ook verwachten ze een **compleet bedrijfsplan**, met daarin:

- Motivatie, visie en strategie van de ondernemer
- Duidelijke omschrijving van de technologie
- Sourcing/input: type grondstof (biomassa), beschikbaarheid, prijs, benodigde kwaliteit, risico's hierbij, et cetera;

- De markt (kwaliteitseisen, ver- en inkoopkanalen, afzet, prijs, concurrenten);
- Kracht en risico's van het project (SWOT-Analyse);
- Turn key investeringsplan (Due Diligence, testgegevens/validatie);
- Liquiditeitsbegroting (opstartkosten, aanloopverliezen en werkkapitaal);
- Exploitatiebegroting (realistisch en onderbouwd);
 - Denk hierbij ook aan een differentiatie tussen een managementcase analyse, een best case analyse en een worst case analyse als er toch zaken anders lijken te gaan dan aanvankelijk werd ingeschat.
 - Hoe wordt de continuïteit van de onderneming gewaarborgd? Weke risico's vormen een bedreiging voor die continuïteit?
- Terugverdientijd van de investering;
- Financieringsplan (onder andere inbreng eigen vermogen, subsidies);
- Contracten, vergunningen, intellectueel eigendom, et cetera;
- Maatschappelijke factoren: impact op de omgeving, negatief: reputatieschade, positief: duurzaamheid;
- Gekozen ondernemingsvorm;
- Track record van het management (kennis, competenties en ervaring);
- Eventuele omschrijving van de business partners en/of samenwerkingsverbanden;
- Eventuele vervolgfases.

Het is de uitdaging om het bedrijfsplan voldoende realistisch te maken. Daarbij is het belangrijk om te onderkennen welke risico's kleven aan dergelijke investeringen. Een SWOT-Analyse is hierbij een handig hulpmiddel. Wat is bijvoorbeeld de zwakste schakel in het project? Voorbeelden van **succes- en faalfactoren** in biobased projecten:

- Het operationeel management dient te beschikken over technologische en biologische kennis, goede organisatorische kwaliteiten te hebben (probleemoplossend zijn), maar bovenal commercieel- financieel-economisch inzicht. Anders gezegd: een idee kan nog zo goed zijn, maar zonder goed ondernemerschap wordt het niets;
- Proven Technology (sobere en degelijke installaties);
- Marktkennis, zowel van herkomst van biomassa (voorbeeld afvalhout: alle plannen tezamen is meer dan al het bos in Nederland, als van afzet (voorbeeld glycerine als bijproduct van biodieselproductie: in deze markt zijn grote schommelingen in aanbod. Prijzen fluctueren thans tussen € 50 – € 250);
- Stabiliteit; biomassa en biologie zijn onlosmakelijk verbonden als het gaat om de gewenste output;
- Optimalisatie van grondstofkosten (kostprijs focus: geavanceerde innovatieve installaties hebben hogere vaste lasten maar nog geen lagere kostprijs);
- Locatie en omvang onderneming;
- Regelgeving. Als dit een gevoelige component is in de haalbaarheid dient hier aandacht voor te zijn. Bij wijzigende regelgeving kan een project een andere dynamiek tonen;

- Substitutierisico: bij een nieuwe techniek (vaak in combinatie met regelgeving) kan ineens een oude komen te vervallen of oninteressant worden. Denk hierbij aan discussie rondom palmolie (1e en 2e generatie brandstoffen). Naast technische substitutie dient ook altijd gedacht te worden aan commerciële substitutie. Valt een belangrijke partij – toeleverancier of afnemer – weg, is er dan een alternatief?

Bij ondernemen in de biobased economy is het belangrijk om rekening te houden met de volgende invalshoeken:

- Cascadering: denk vanuit de klant en niet vanuit het product;
- Probeer zoveel mogelijk bewezen technologie te combineren met nieuwe techniek;
- Proven concept: Testresultaten, gekwantificeerd door een onafhankelijke partij;
- Patent: Exclusiviteitsrechten zijn van belang. Heb je alleen gebruiksrechten dan blijft het patent altijd liggen bij de patenthouden terwijl jij investeert in de verbetering ervan. Dan kan m.n. problemen opleveren bij de overdracht van de onderneming.

Wat zijn de mogelijkheden voor financiering van innovaties of groei?

Een onderneming die wil investeren in innovatie en/of groei heeft verschillende mogelijkheden om hiervoor financiering te vinden. Als je begint, zal je in de eerste plaats je eigen middelen moeten aanwenden omdat het risico hoog is. Naarmate een concept verder is ontwikkeld, wordt de cirkel van potentiële investeerders groter. Voor elke fase zijn er andere investeerders. Maar door de economische ontwikkelingen en overheidsmaatregelen is het palet aan verandering onderhevig (onder meer subsidies).

	Innovatie	Groei
Starter	I • Vrienden en familieleden • Public Backed Venture Capital • Subsidies • Speciale (regionale) fondsen	II • Public Backed Venture Capital • Business Angels • Private equity • Aandelen • Bancaire financieringen
Bestaande onderneming	III • Subsidies • Bancaire financieringen	IV • Bancaire financieringen • Private Equity • Aandelen

Figuur 2: Financieringsmogelijkheden innovatie of groei

Een vorm van financiering is projectfinanciering. Project financiering is non-recourse (zie verder). Er bestaan bij projectfinanciering twee cruciale verschillen met 'gewone' financiering:

- Tijdelijkheid: een project, en dus een projectfinanciering, bestaat voor bepaalde tijd, een gewoon bedrijf voor onbepaalde tijd;
- Financiering uitsluitend op basis van cash flow: het project keert haar cash flow direct uit aan financiers en investeerders. Het projectmanagement kan, in tegenstelling tot een normaal bedrijf, cashflow niet naar eigen inzicht herinvesteren. Denk hierbij aan windmolenparken ed. De zekerheid van de kasstromen wordt gezocht in goed gedocumenteerde afspraken met toeleveranciers en afnemers.

Recourse financiering betreft een financiering waarbij men (bij een project) kan terug vallen op de financiële sponsor van het project die een garantie afgeeft danwel dat de financiering via de bedrijfsfinanciering van de onderneming verloopt.

Non-recourse financiering is een financiering op basis van in het project te genereren kasstromen. Er is geen verhaalsmogelijkheid op de financiële sponsors of andere externe partijen ook wel stand-alone financiering genoemd

Naarmate het (gepercipieerde) risico voor de kapitaalverschaffer toeneemt zal een hogere vergoeding gevraagd worden voor het ter beschikking stellen van het kapitaal. Dit gaat veelal verder dan alleen de hoogte van de rentevergoeding. Weinig of geen kasstromen, weinig of geen winst en het ontbreken van (bancaire) zekerheden betekent dat ook de mogelijkheid voor een reguliere bancaire financiering kan wegvallen. Voor een niet-beursgenoteerde onderneming blijft voor financiering alleen dan nog de mogelijkheid over om risicodragend kapitaal aan te trekken.

Bancaire financieringen en ratio's

Als je bij een financiële instelling aanklopt voor een financiering, zijn een aantal bancaire ratio's belangrijk. Deze ratio's moeten ook terugkomen in het financieringsplan.

Debt Service Cover Ratio

De debt-service ratio (ook wel debt service coverage ratio of debt service cover ratio genoemd) is een kasstroomratio die inzicht geeft in de verhouding tussen de operationele kasstroom en de financieringsverplichtingen binnen de onderneming. Deze ratio geeft aan in hoeverre er met de normale bedrijfsuitoefening voldoende kasstromen worden gegenereerd om de rente- en aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen (eventueel aangevuld met de operationele lease- en dividendverplichtingen). De operationele kasstroom zal altijd groter moeten zijn dan de financieringsverplichtingen. De 'extra' kasstroom is benodigd voor andere verplichtingen, zoals (verplichte) vervangingsinvesteringen en de interne financiering van (de groei van) het werkkapitaal. De hoogte van de debt-service ratio is verder afhankelijk van een aantal factoren. Zonder uitputtend te zijn, gelden de volgende overwegingen: hoe kapitaalintensief is de onderneming, hoe verhoudt het



eigen vermogen zich tot de schuldpositie, wat is de kwaliteit van het vast actief? Afhankelijk van de risico's van het project dient de ratio minimaal 1.2 te zijn of aanzienlijk hoger in geval er meer technische of commerciële risico's zijn.

Cashflow

Er zijn diverse methoden om cashflows (kasstromen) te berekenen, zoals de directe methode of de indirecte methode. De basis van het uitrekenen van kasstromen is feitelijk de netto winst plus afschrijvingen. Hiermee kan afgelost worden en/of geïnvesteerd worden. De hoogte van de uiteindelijke cashflow moet in verhouding staan tot de risico's (SWOT-analyse), het eigen vermogen van de onderneming en de bancaire positie (de uitstaande leningen en de eventuele zekerheden). Indien de bruto operationele cashflow negatief is (veelal het geval bij spronginvesteringen), zal een financiële instelling terughoudend zijn om een financiering te verstrekken. Het eerder genoemde bedrijfsplan en de financiële analyse is dan een belangrijk onderwerp van gesprek. Er zijn financieringen, zoals projectfinancieringen, waarbij dergelijk risico verdisconteerd is in de risico-opslag en productvoorwaarden.

S-Ratio

Ook wel Solvency genoemd van een onderneming (solvabiliteit = eigen vermogen gedeeld door balanstotaal). Vaak zullen een aantal balansposten gecorrigeerd worden door een financiële instelling (bijvoorbeeld, maar niet beperkt tot, herwaarderingsreserve/ouderdagreserve/goodwill, et cetera).

Leverage

DEBT gedeeld door EBIT(DA). DEBT zijn schulden, EBIT(DA) inkomsten voor rente, belasting en afschrijving. Hoe hoger deze ratio, hoe hoger het risico voor de investeerder/financiële instelling. De uitkomst is wat het is. Waar een niveau van bijvoorbeeld 10x voor een grote multinational onacceptabel hoog is, kan het voor een projectfinanciering acceptabel zijn. In dat geval gaan de kosten immers veelal voor de inkomsten. De investeerder/financiële instelling houdt rekening met de besteding van de leningen; investeringen in vastgoed, grond of andersoortige assets zoals windmolens vertegenwoordigen een andere waarde dan investeringen in een techniek of betaalde goodwill.

Zekerheden

Welke zekerheden bied je de financiële instelling of investeerder in ruil voor de gevraagde financiering? Dat kunnen zakelijk zekerheden zijn als pand -en hypotheekrecht of pandrecht op patenten. Het kan ook gaan om persoonlijke zekerheden zoals borgtochten, garanties (van derden) en hoofdelijke medeschuldverbintenis. De normen verschillen per sector en hangen af van de historische of toekomstige performance van een sector en de economische ontwikkelingen. Over het algemeen geldt dat financieringen aan startende ondernemingen en/of spronginvesteringen (groei) vooral op toekomstige performance worden beoordeeld. Hierin spelen de toekomstige cashflows een belangrijke rol. Alvorens een gesprek plaatsvindt met een financier moet je deze informatie inzichtelijk maken.

Risicodragend kapitaal

Risicodragend kapitaal is geld dat door derden ter beschikking wordt gesteld om het vermogen van de onderneming te versterken. Er bestaan verschillende vormen van risicodragend kapitaal:

- **Achtergestelde leningen** onderscheiden zich van reguliere bankfinancieringen doordat er sprake is van een hoger terugbetalingsrisico. De rentemarge is daardoor veel hoger.
- Er zijn ook **leningen met aanvullende garanties** door derden. Met name gaat het hierbij om staatsgaranties. De overheid heeft hiervoor verschillende faciliteiten, zoals bijvoorbeeld de BMKB-faciliteit waaronder het Innovatie-borgstellingskrediet.
- **Risicokapitaal of private equity**, bij starters (pre)seed capital geheten (privaat vermogen), is geld dat door derden in een bedrijf wordt geïnvesteerd, waarbij mogelijk geen of onregelmatige aflossingen zullen plaatsvinden, zoals bij een (hybride) lening. De private investeerder wordt aandeelhouder van het bedrijf en deelt mee in het bedrijfsrisico. Soms zal een investeerder zeggenschap eisen in de onderneming, vooral als hij relatief veel nieuw vermogen verschaft. Na enkele jaren wordt het belang veelal door de durfinvesteerder verkocht. Bedrijven maken nogal eens gebruik van privaat vermogen als ze extra geld nodig hebben tijdens de start-, groei- of expansiefase en tijdens een reorganisatie (herstructurering) of doorstart. Een bekende variant van risicokapitaal is venture capital (durfkapitaal), specifiek bedoeld voor jonge en/of snelgroeiende ondernemingen. Zulke ondernemingen beschikken nog niet over een gevestigde positie, maar verwachten die in de komende jaren te kunnen opbouwen. Het is kapitaal met veel risico, maar ook met potentieel voor rendementen. Gemiddeld genomen zijn de overall rendementen voor durfkapitaal in de pre-seed/seed fase zeer laag en zullen durfinvesteerders hun portefeuille slim moeten spreiden.

Terminologie in de diverse financieringsfasen

Risicodragend kapitaal is verdeeld in een aantal fasen waarop financiële instellingen ook hun investeerdersfondsen ingericht hebben.



Pre-seed

Innovatie: research & development. Het uitwerken van het oorspronkelijke idee. Onderzoek, visie, focus, technische haalbaarheidsstudies. Er is nog geen juridische entiteit opgezet. Opbouw van het intellectueel eigendom. Financiering van deze fase vindt vaak plaats uit eigen middelen, familie en vrienden, (overheids gerelateerd) durfkapitaal en/of via subsidies of donaties.

Seed

Innovatie: business invention. Het ontwikkelen van het initiële concept, bijvoorbeeld het bouwen van een prototype. Het vestigen van het intellectueel eigendom (IP=intellectueel property, o.a. octrooien). Commerciële en technische haalbaarheidsonderzoeken. Businessplan: Hoe wordt het een commercieel succes?

Start

Innovatie: business creation. Van prototype naar product, c.q. van concept naar dienst. Verder productontwikkeling en eerste productie. Start commerciële fase. Initiële marketing-activiteiten (marktintroductie).

Groei

Innovatie/groei: business operation. De investeringen worden steeds kapitaalsintensiever. Soms gaat het om jonge bedrijven die bezig zijn een goede marktpositie op te bouwen of bestaande bedrijven die verder willen groeien. Hierbij zijn de snelle groeiers het meest interessant, maar tegelijk zijn daar ook relatief hoge risico's aan verbonden.

Expansie

Innovatie/groei: business growth. Het verder commercialiseren van productie en verkoop door ondernemingen die hun productontwikkeling voltooid hebben. Als er nog geen winst is, kan inzet van risicodragend kapitaal noodzakelijk zijn. In bepaalde gevallen kan dat ook gelden voor groeifinanciering bij volwassen bedrijven.

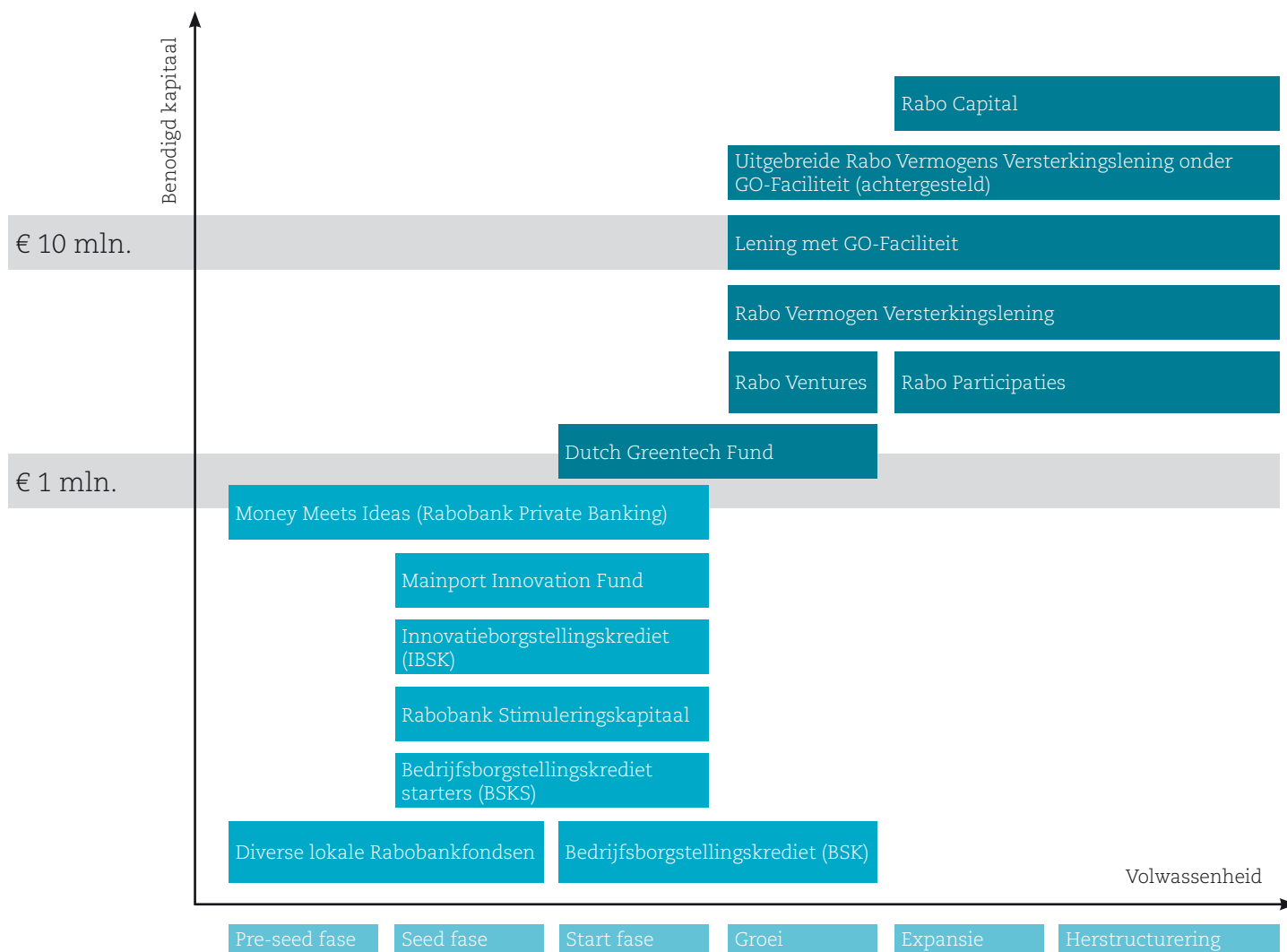
Herstructurering/Buy out

Turnaround. In het volwassen stadium van een bedrijf kan sprake zijn van verschillende soorten organisatorische

wijzigingen die om een andere invulling van de kapitaals-behoefte van het bedrijf vragen. Daarbij kunnen verschillende vormen uit het financieringspalet aan de orde zijn. Sommige private equity fondsen zijn gespecialiseerd in deze fase. In deze fase is lang niet altijd meer sprake van innovatie, immers het is tijd om het huidige businessmodel aan te passen aan de actualiteit.

Productenrange risicodragend kapitaal Rabobank

De productenrange van de Rabobank op het gebied van risicodragend kapitaal staat in de onderstaande figuur:



Figuur 3: Productenrange risicodragend kapitaal Rabobank en garantstelling overheid

Disclaimer

Bij het samenstellen van deze publicatie is door de projectgroep BBE een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht. Er kan geen aansprakelijkheid worden aanvaard indien gegevens uit deze publicatie niet mochten leiden tot het bedoelde resultaat of aanleiding mochten geven tot enigerlei schade. Overname van tekst- en cijfermateriaal wordt aangemoedigd onder vermelding van volledige bronvermelding.

Colofon

Auteurs: projectgroep BBE

Redactie: Hans Rouwenhorst, Cindy Koolhout, Cecile Leuverink, Marc van de Ven tekst en concept

Ontwerp: Volta_ontwerpers, Utrecht

Copyright: projectgroep BBE, augustus 2012