

# Groeigeld... en dan?

**Groeigeld binnenhalen is een pittige klus. Maar minstens zo belangrijk is wat je daarna doet: hoe maak je die groeistap waar? Coen Wagner, organisatieadviseur bij PWC, geeft 11 tips.**

## 11x GROEITIPS

### 1. Besef dat snelle groei topsport is

"Voor groei moet je bewust kiezen, je kunt het niet zien als 'mijn bedrijf wordt gewoon vanzelf drie keer zo groot'. Verdere groei vergt focus, leiderschap en veel zweet van jou als ondernemer. Je bedrijf gaat tijdens de groei bovendien van karakter veranderen. Dat zul jij als ondernemer niet alleen moeten accepteren, maar ook zelf moeten organiseren."

### 2. Vertrek vanuit je ambitie als ondernemer(s)

"Bedenk wat je wilt als ondernemer: een groot bedrijf aansturen? Ligt je hart meer bij productontwikkeling en innovatie of bezig zijn met klanten? Wat kun of wil je niet doen? Hoe lang blijf je eigenlijk aan dit bedrijf verbonden? Maak jouw ambities en die van je compagnons expliciet. Groei is een containerbegrip, dus spreek naar elkaar uit wat het voor jou betekent. Dat je wilt groeien tot honderd man personeel en niet verder? Wil je internationaal uitbreiden, in omzet omhoog of meer producten ontwikkelen? Als je dat niet uitspreekt ga je je ergeren aan elkaar. Groei kan een absolute splijtzwam zijn tussen partners in een bedrijf."

### 3. Bepaal waar je branche heengaat

"Kijk wat er in jouw branche speelt en gaat veranderen: welke structurele ontwikkelingen spelen de komende jaren? Welke daarvan zijn cruciaal, gaan het landschap veranderen? Je zult vermeld staan van wat je kunt vinden aan informatie. Ga eens praten met experts of vraag je personeel uit, die weten vaak beter dan je misschien denkt wat er speelt. Benoem zes of zeven structurele ontwikkelingen en bekijk wat die op middellange termijn betekenen voor jouw bedrijf. En vooral: wat ga je ermee doen?"

### 4. Krijg scherp wat jouw bedrijf onderscheidend gaat maken en voor wie

"Als je weet hoe het landschap eruit gaat zien, bedenk dan wat jij daarin gaat leveren en aan wie. Maak de beweging omhoog in de waardeketen: van alleen een product of dienst leveren naar werken op strategisch niveau. Veel ondernemers met twintig of dertig man in dienst blijven denken vanuit hun eigen product en de functionaliteiten daarvan, bijvoorbeeld 'sneller' of 'beter'. Denk verder dan dat: welke strategische rol speel je voor je klant? Ik heb een ondernemer begeleid die online cadeaus aanbod; we kwamen tot de conclusie dat zijn wérkelijke rol lag in het 'helpen verbeteren van menselijke relaties'. Als je zo denkt kun je op een veel hoger niveau binnenkomen bij klanten, omdat je op strategisch niveau meedenkt en niet alleen een product levert."

## 5. Schets je gewenste onderneming over een aantal jaar

"Blijf niet hangen in het heden. Ontwerp nú je gedroomde bedrijf voor over een aantal jaar, niet gehinderd door wat je nu doet. Wat is de structuur, hoe zijn de processen, de financiële resultaten, de partnerships? Waar liggen de kansen? Gebruik dit beeld als baken om op te koersen, besluiten te nemen en kansen die je krijgt te beoordelen."

## 6. Houd je bestaande businessmodel tegen het licht

"Je kunt niet zomaar zeggen: dit businessmodel werkt tot nu toe goed, dus dat blijf ik doen. Dan zul je zien dat je marges binnen een paar jaar gaan afkalven en je uit de markt gedrukt wordt. Het landschap verandert en jouw businessmodel moet meeveranderen, wil het de drijver achter je groei blijven. Voorbeeld: een klant van mij, producent van winkelmerken, had niet voorzien dat hij vermalen zou worden tussen de groeiende macht van de retailers en goedkope concurrentie uit China. Toen hij dit beseftte gooide hij zijn businessmodel radicaal om en ging consumentenmerken aanbieden op een veel breder terrein dan eerst."

## 7. Zet mijlpalen uit

"Als je bepaald hebt wat je wilt bereiken, moet je die leidraad omzetten in actie. Anders val je terug in de waan van de dag, met de motivatie om te veranderen alleen als flikkerlichtje in je hoofd. Laat staan dat de rest van het bedrijf weet wat je wilt bereiken. *Prepare to grow*, zet mijlpalen uit. Hoe ga je komen bij het doel dat je voor ogen hebt: wat is je plan op gebieden als innovatie, commercie, hrm? Maak dit kwantitatief en stuur hierop aan. Als je over drie jaar in Duitsland operationeel wilt zijn, moet je over twee jaar een goede lokale man in dienst hebben en over tweeënhalf jaar aan het proefdraaien zijn. Wees niet bang dat je nieuwe kansen daardoor misloopt, je plan is niet in steen gegrift. Zie het als een heel serieus referentiekader waartegen je kansen kunt afzetten. Het maakt dat je scherper kunt sturen, beter kunt delegeren en dat dingen echt gedaan worden. Dat geeft rust en zorgt dat je tijd hebt voor je eigen ontwikkeling."

## 8. Wees eerlijk over je bedrijf op dit moment

"Het moeilijkste voor ondernemers is inzien dat je misschien helemaal niet kan groeien. Omdat je het financieel niet redt, omdat je medewerkers niet op een hoger niveau kunnen werken, of omdat er een onbalans is tussen wat je van je bedrijf verwacht en wat er in het bedrijf gedaan kan worden, omdat je organisatie niet professioneel genoeg is. Wees daar eerlijk in: is je bedrijf in staat om te groeien of zijn er bottlenecks die de groei blokkeren? Als je bedrijf al in haar voegen kraakt, kun je die volgende stap niet maken. Maak expliciet wat de bottlenecks zijn en pak die aan."



## 9. Maak cashflowprognoses

"Groei kost geld. Als je mijlpalen opstelt, reken dan jaar voor jaar door wat de stappen betekenen voor je cashflow. Waar heb je extra financiering nodig? Met bootstrappen hoeft niks mis te zijn, maar besef dat daardoor bepaalde dingen niet kunnen of langzamer gaan. Wil je toch snel groeien, dan moet je er op cruciale momenten cash bij hebben."

## 10. Accepteer dat goede mensen geld kosten

"Je zult waarschijnlijk meer geld aan nieuwe mensen op sleutelposities moeten uitgeven dan je gewend was. Schrik hier niet voor terug; die persoon kost misschien twee keer zoveel als je duurste medewerker nu, maar dat is de league waar je bij gaat horen. Dit moet je niet zien als kostenpost, maar als opbrengstenpost omdat diegene je helpt met versnelling en jou de mogelijkheid biedt om te doen waar je hart ligt. Jij kunt je gaan bezighouden met beheer in plaats van uitvoering. En bedenk goed welke mensen je aanneemt met het bedrijf dat je wilt bereiken. Zoek mensen die kunnen meegroeien en achter die groei kunnen aanjagen."

## 11. Weet dat leiderschap verandert

"Je bent als ondernemer de drijvende kracht achter de groei. Je kunt en mag daarbij niet hetzelfde blijven. Zet je persoonlijke ontwikkelpad op: waar ben jij goed in, waar moet je je in ontwikkelen en waar heb je versterking nodig? Besef dat groei iets kost van jou. Het is ondernemen in het kwadraat. Je gaat er niet in van 'het overkomt me'. Maak het bewust, dan kun je groei managen en gebalanceerd groeien. Daarbinnen blijft prima de ruimte om te ondernemen; het is een combinatie van bewust sturen en ondernemerschap."



**Coen Wagner** is organisatieadviseur bij de Private Companies groep van PWC. Hij begeleidt jaarlijks tientallen zelfstandige bedrijven bij door-groei. Motto: groei overkomt je niet, maar moet je bewust en gestructureerd aanpakken.



## 'Als je je ego niet opzij kunt zetten wordt je bedrijf nooit groter dan jijzelf'

*Philip Hess. Senz Umbrellas*

## De praktijk #1 van start naar groeifase

**wie** Philip Hess, Gerwin Hoogendoorn, Gerard Kool  
**bedrijf** Senz Umbrellas, sinds 2005  
**personeel** 21 medewerkers  
**verkoop in** Azië, Europa, VS  
**investering door** informal investors met minderheidsbelang, aangevuld met bancaire lening en technopartnerkrediet  
**gebruikt voor** productie, aannemen ervaren personeel, personal coaching

**O**m een innovatief nieuw product uit te rollen, kom je er niet met alleen wat spaargeld. Philip Hess, Gerwin Hoogendoorn en Gerard Kool, oprichters van Senz Umbrellas, trokken informal investors aan om hun stormparaplu wereldwijd in de markt te zetten. Het begon als het afstudeeronderzoek van Gerwin Hoogendoorn, die gefrustreerd was over de ouderwetse ronde paraplu die altijd stuk gaat. Hoogendoorn besloot de ultieme paraplu te gaan ontwikkelen vanuit zijn studie Industrieel Ontwerpen aan de TU Delft. Studiegenoten Philip Hess en Gerard Kool sloten zich aan; samen richtten ze Senz Umbrellas op. In september 2005 startte het drietal, en vrijwel meteen gingen ze op zoek naar in-

vesteersders. Hess: "We wilden zo snel mogelijk de marktintrodactie doen, maar hadden nog geen klanten, geld of producten. Het was een vicieuze cirkel: zonder geld konden we geen productie starten, zonder producten hadden we geen klanten en zonder klanten konden we geen financiering krijgen." Om investeerders geïnteresseerd te krijgen, besloten ze om al in een hele vroege fase marktpartijen te vragen of ze de stormparaplu's wilden afnemen. Met de intentieverklaringen die daaruit voortkwamen konden ze naar investeerders.

### Stap 1 investeerder zoeken

De compagnons spraken met zo'n tien partijen. "Dat raden we iedereen aan, want