

Optimalisering financieel advies aan mkb-ondernemers

Praktijkverkenning stappenplan gestapeld financieren

Author(s)

Udo, Roderick; van Teeffelen, Lex; de Graaf, Frank Jan; Rauwerda, Kirsten

Publication date

2019

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Udo, R., van Teeffelen, L., de Graaf, F. J., & Rauwerda, K. (2019). *Optimalisering financieel advies aan mkb-ondernemers: Praktijkverkenning stappenplan gestapeld financieren*. Hogeschool van Amsterdam. <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/optimalisering-financieel-advies-aan-mkbondernemers-praktijkverkenning-stappenplan-gestapeld-financi>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/332304117>

Optimalisering financieel advies aan mkb-ondernemers: Praktijkverkenning stappenplan gestapeld financieren

Technical Report · April 2019

DOI: 10.13140/RG.2.2.35738.70085

CITATIONS

0

READS

1,059

4 authors:



Roderick Udo

Hogeschool Utrecht

7 PUBLICATIONS 3 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Lex Van Teeffelen

Hogeschool Utrecht

89 PUBLICATIONS 209 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Frank Jan De Graaf

Amsterdam University of Applied Sciences/Centre for Applied Research on Econo...

54 PUBLICATIONS 220 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Kirsten Rauwerda

Amsterdam University of Applied Sciences/Centre for Applied Research on Educat...

11 PUBLICATIONS 10 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Corporate governance and integrated finance and accounting: Attention for the objective of the firm [View project](#)



Governance and growth strategies in SMEs [View project](#)

Optimalisering financieel advies aan mkb-ondernemers

Praktijkverkenning stappenplan gestapeld financieren

Roderick Udo
Lex van Teeffelen
Frank Jan de Graaf
Kirsten Rauwerda

April 2019

SIA Raak Project Gestapeld Financieren

Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en CrowdfundingHub



Deze publicatie is onderdeel van het SIA Raak project Gestapeld Financieren

Een samenwerking tussen Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en CrowdfundingHub

<http://gestapeld-financieren.nl>

Optimalisering financieel advies aan mkb-ondernemers

Praktijkverkenning stappenplan gestapeld financieren

April 2019

Auteurs: Roderick Udo, Lex van Teeffelen, Frank Jan de Graaf,
Kirsten Rauwerda

Met medewerking van: Jamal Abid, Gerrit-Jan Lanting, Guido van der Burg, Ronald
Kleverlaan, Fred Huibers

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen dankzij de medewerking van de financieel adviseurs die in de interviews voor dit onderzoek openhartig hun ervaringen en visie met de interviewers hebben gedeeld. De door hen verstrekte informatie is veelal van vertrouwelijke aard en daarom anoniem verwerkt. Wij bedanken de bedrijven die ons de mogelijkheid hebben gegeven om de bij hen werkzame adviseurs te interviewen.

Naast de geïnterviewden danken wij Jamal Abid (beiden Hogeschool van Amsterdam), Guido van der Burg en Gerrit-Jan Lanting (beiden Hogeschool Utrecht) voor het afnemen van interviews en Ronald Kleverlaan (CrowdfundingHub) en Fred Huibers (Hogeschool van Amsterdam) voor hun bijdrage in het opzetten van deze praktijkverkenning. Ook danken wij Dea Knol-Veldhuizen (Rotterdam Business School) en haar studenten voor hun input, evenals de betrokken studenten van de minor ondernemersadvisering van de Hogeschool van Amsterdam.

Roderick Udo (Hogeschool Utrecht)

Lex van Teeffelen (Hogeschool Utrecht)

Frank Jan de Graaf (Hogeschool van Amsterdam)

Kirsten Rauwerda (Hogeschool van Amsterdam)

Managementsamenvatting

In het kader van het onderzoeksproject 'Gestapeld Financieren' is een eerder opgesteld stappenplan in de praktijk getest. Het stappenplan voor advies aan mkb-ondernemers bij financieringsaanvragen is bruikbaar om tot betere keuzes te komen, ook wanneer niet gekozen wordt voor gestapeld financieren.

De onderzoekers hebben 10 diepte-interviews met financieel adviseurs van verschillende bedrijven geanalyseerd. Die uitkomsten worden ondersteund door 17 aanvullende interviews met onafhankelijk financieel adviseurs door studententeams van de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam. Uit de testfase blijkt dat het stappenplan herkenbaar en toepasbaar is; de vijf hoofdstappen behoeven geen aanpassing. Wel zijn enkele deelstappen aangescherpt.

In de hoofdstap 'Intake' moet onderscheid worden gemaakt tussen nieuwe en bestaande klanten. Bij de laatste groep wordt sneller gefocust op het business plan en hoeft minder aandacht te zijn voor financiële informatie over het bedrijf en voor het inschatten van de ondernemer (persoon, karakter). Een belangrijke toevoeging is dat financieel adviseurs eerst kijken of er werkelijk een externe financieringsbehoefte is zoals geschetst door de ondernemer. Bij sommige aanvragen kan beter gebruik worden gemaakt van interne kapitaalmiddelen, verbetering van het debiteuren- of voorraadbeheer of leasing of factoring. Dan is een uitvoerige externe financieringsaanvraag niet nodig. Na de intake volgt de stap 'Acceptatie' die, zeker bij bestaande klanten, in de praktijk op urenbasis bij de eerste aanvraag wordt gezet of een meer impliciete stap is.

De derde stap is 'Ontwerp'; dit is de kern van het adviesproces. Bij deze stap is regelmatig aanvullende informatie van de klant nodig; in het uiteindelijke stappenplan is dit expliciet benoemd. Centraal in de ontwerp-stap staat het 'opknippen van de aanvraag'. Het merendeel van de financieel adviseurs heeft de voorkeur om aanvragen bij één financier, in veel gevallen een bank, in te dienen. Als argumentatie hiervoor worden de tijdsbesteding van de adviseur, het gemak, de lage kosten en bekendheid van de klant met deze financier genoemd. Om een bewustere afweging te maken is de stap 'opknippen aanvraag' in het definitieve stappenplan geëxpliciteerd in drie opties: aanvragen bij één financier (met daarbij de vraag of dit tot de optimale oplossing leidt), opknippen aanvraag in rondes of aanvragen bij meerdere financiers tegelijkertijd uitzetten.

De vierde stap is 'Aanvraag'; deze stap is verduidelijkt door rekening te houden met het onderscheid tussen aanvragen bij één of meerdere financiers. De laatste stap is 'Beheer'. De aanpak van relatiebeheer en monitoring verschilt flink tussen de geïnterviewden en betreft zelden de totale financieringsportefeuille.

Deze praktijktest heeft geleid tot een aangescherpt stappenplan dat financieel adviseurs stimuleert bewustere keuzes te maken bij financieringsaanvragen en rekening te houden met de alternatieven die er zijn voor een enkelvoudige financieringsaanvraag bij een bank. Het biedt ruimte aan het oordeel van de adviseur en geeft tegelijkertijd structuur voor een optimale financieringsoplossing voor mkb-ondernemingen.

Executive summary (English)

A roadmap for advice on small and medium enterprise (SME) financing has been created as part of a research programme on mixed method financing ('Gestapeld Financieren' in Dutch). The roadmap can be used to optimise financing applications for SMEs, whether the advisor proposes an application for one form of financing or chooses to combine different sources. The road map has been tested using ten in-depth interviews with financial advisors, which were triangulated using seventeen interviews by student teams.

The five main steps of the roadmap need no changes. Only some of the sub steps have been reinforced based on input from the interviewees.

The first step on the roadmap is 'Intake'. During this phase new customers and existing customers need to be approached in different ways. In advising the latter the advisor's focus shifts to the business plan, because the financial information about the company and the personal and entrepreneurial characteristics of the entrepreneur are already known. An important addition to the first step is an explicit check of the financing need. It turns out that the entrepreneur's financial needs can sometimes be met by internally available capital, by improving cash flow management or inventory management and/or by exploiting leasing or factoring options instead of looking for more complicated external financing options.

After the intake, the next step is 'Acceptance'. This step is, particularly for existing customers, often taken implicitly or even before the first intake meeting. The third step is 'Design'. This is the core of the process. For this step the advisor sometimes needs additional information, so this is mentioned explicitly in the final version of the roadmap. The key addition to the roadmap is a more specific description of the sub step 'Cutting up the application'. Most of the advisors that were interviewed indicated that they prefer applying for financing from one funder. In most cases this is the bank, out of habit, efficiency, low costs or the customer's familiarity with this specific funder. To stimulate more conscious decision making, the 'cutting up the application' step is explained in more detail. It is split up in three options: applying to one provider of finance (including the question whether this leads to an optimal solution), applying to several capital providers at the same time or applying in several rounds.

The fourth step is 'Application'. This step was updated slightly to keep it in line with the previous step. It distinguishes between applying to one or multiple providers of finance. The final step is 'Financial monitoring'. The approach to this differs widely between the advisors. In most cases this is only partly done and integral portfolio management is rare.

The roadmap that was designed stimulates advisors to make decisions more consciously in advising SMEs on their funding applications and the alternatives for bank financing. The roadmap leaves room for the advisor's judgement and at the same time provides more optimal solutions for SME finance applications.

A visualisation of the advice roadmap for SME financing can be found in Appendix I.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	3
EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH).....	4
1. INLEIDING EN ACHTERGROND.....	6
2. OVERZICHT STAPPENPLAN	7
3. METHODE: INTERVIEWS	9
4. STAPPEN FINANCIERINGSAANVRAAG IN DE PRAKTIJK	11
4.1 ALGEMEEN BEELD ADVISEURS.....	11
4.2 STAPPEN BIJ SPECIEKE CASUSSEN.....	12
4.3 VOLGORDE DOORLOPEN STAPPEN	13
5. ANALYSE: PRAKTISCHE TOEPASSING STAPPENPLAN	15
5.1 INTAKE.....	15
5.2 ACCEPTATIE	17
5.3 ONTWERP	18
5.4 AANVRAAG.....	20
5.5 RELATIEBEHEER	21
5.6 BIJSTELLING STAPPENPLAN	21
6. CONCLUSIES	23
REFERENTIES	24
APPENDIX I: VISUALISATION OF THE ROADMAP FOR ADVICE ON SME FINANCING	25

1. Inleiding en achtergrond

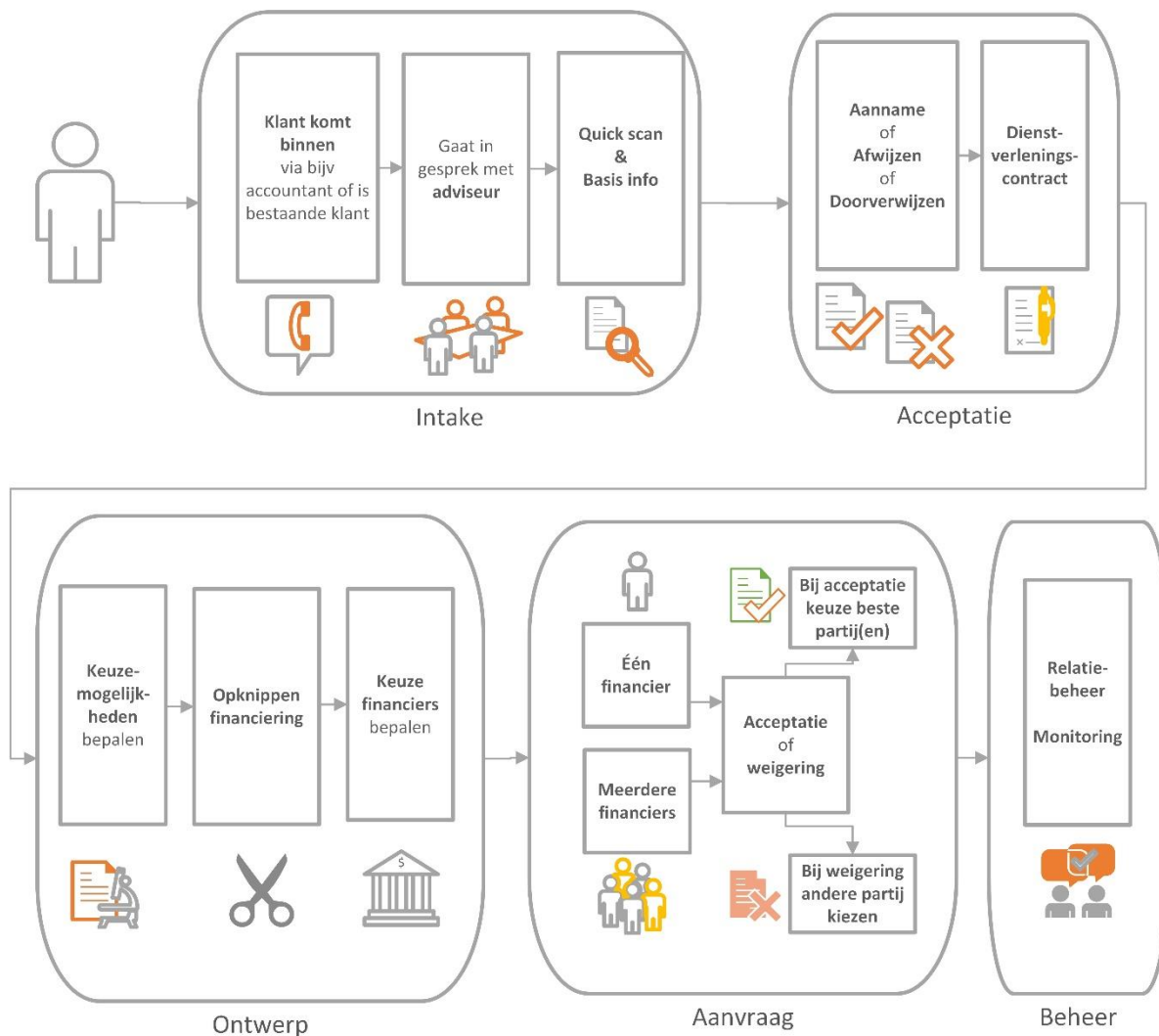
Dit rapport geeft de inzichten weer die zijn voortgekomen uit de testfase van een stappenplan voor gestapeld financieren. Dit is de voorlaatste fase van het project 'Gestapeld Financieren', een samenwerking tussen Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en CrowdfundingHub. In dit twee jaar durend SIA Raak project wordt onderzocht hoe de financieel adviseur de vele verschillende financieringsvormen die in de markt beschikbaar zijn met behulp van een overzichtelijk stappenplan kan combineren om tot een passende financieringsaanvraag te komen (zie onder andere Rauwerda, Van Teeffelen & De Graaf, 2016, 2018).

Het onderzoeksproject gestapeld financieren kent verschillende fases. Na een eerste verkenning van de kennis en houding van verschillende typen financieel adviseurs (zie Udo, Van Teeffelen & De Graaf, 2018) volgde een 'bouwfase'. In deze fase is middels casestudies het inzicht vergroot in de keuzes die een adviseur maakt in het adviesproces bij een financieringsaanvraag. Dit heeft geleid tot een analyse rapport (Rauwerda, Abid, Van Teeffelen, & De Graaf, 2018) en op basis daarvan is een concept stappenplan ontwikkeld. Dit stappenplan is aangescherpt door het te bespreken in focusgroepen van financieel adviseurs. Voordat tot een eindrapportage met definitief stappenplan wordt gekomen, is de laatste versie van het concept stappenplan in een 'testfase' gebruikt voor het analyseren van interviews met financieel adviseurs. Het huidige rapport beschrijft de uitkomsten van deze testfase. Het doel van deze voorlaatste stap is het stappenplan zodanig te ontwerpen dat het makkelijk in de praktijk toepasbaar is.

In het vervolg van het rapport wordt allereerst een overzicht gegeven van het ontwikkelde stappenplan. Vervolgens wordt, na een korte beschrijving van de gekozen methode, op basis van vier interviews weergegeven welke stappen uit het stappenplan financieel adviseurs zelf zeggen te zetten. Daarna wordt weergegeven welke stappen adviseurs in de praktijk zetten, op basis van zes interviews waarin is gevraagd een specifieke casus (de meest recent door de adviseur behandelde financieringsaanvraag) te bespreken in plaats van in het algemeen te vertellen wat hun aanpak is. Hierbij wordt ook ingegaan op de volgorde waarin de adviseurs stappen zeggen te zetten. In het laatste hoofdstuk worden de observaties uit de interviews en feedback van adviseurs op het concept stappenplan gebruikt om de bruikbaarheid van het stappenplan in de praktijk na te gaan. Op basis van bevindingen over de 'ist' situatie wordt de 'soll' situatie bijgeschaafd om tot een definitief stappenplan te komen.

2. Overzicht stappenplan

Op basis van de eerdere fases van het onderzoeksproject 'Gestapeld Financieren' is een stappenplan opgesteld dat in focusgroepen met adviseurs is aangescherpt. Figuur 1 is een weergave van dit stappenplan, waarin 5 hoofdstappen kunnen worden onderscheiden, met elk enkele deelstappen. Dit proces betreft de 'soll' positie, met andere woorden het proces zoals het zou moeten zijn volgens de uitkomsten van de eerdere fases van het onderzoek, die zowel op literatuur als op interviews en focusgroepen gebaseerd zijn.



Figuur 1: Stappenplan financieringsaanvragen midden- en kleinbedrijf

De eerste stap in het proces is de intake, gevolgd door acceptatie, ontwerp, aanvraag en na toekenning van de financiering het beheer. De stappen zijn als volgt nader uit te werken.

Intake: afhankelijk van het type financieel adviseur komt de ondernemer binnen als nieuwe klant of betreft het een bestaande klant. Als de adviseur accountant is, betreft het vaak bestaande klanten van de onderneming die intern naar de adviseur worden doorverwezen; voor onafhankelijke financieel adviseurs of adviseurs bij financiers (zoals banken) gaat het vaak om nieuwe klanten die zich specifiek voor de financieringsaanvraag bij hen melden. De adviseur gaat met de klant in gesprek en vraagt basisinformatie op om inzicht te krijgen in de

situatie van de klant en in de aanvraag. Het betreft hier financiële gegevens van het bedrijf, het businessplan en het uitvragen van de ondernemer zelf. Dit wordt ook wel gezien als 'quick scan' voor het inschatten van de mogelijkheden die de adviseur ziet in de betreffende aanvraag.

Acceptatie: op basis van het eerste gesprek en een quick scan van de opgevraagde informatie, bepaalt de adviseur of hij/zij mogelijkheden ziet in het ondersteunen van deze aanvraag en daarmee of er een adviesproces wordt gestart ('aanname') of dat wordt geweigerd of doorverwezen. Indien de adviseur de aanvrager verder gaat helpen, wordt een dienstverleningscontract opgesteld.

Ontwerp: na het maken van afspraken over de dienstverlening, wordt bepaald welke financieringsvormen tot de keuzemogelijkheden behoren voor de specifieke aanvraag. Vervolgens wordt bepaald of en hoe de financieringsaanvraag kan worden opgeknipt in verschillende delen die van verschillende financiers kunnen worden verkregen, om daarna te bepalen bij welke financieringspartijen (een deel van) de financiering wordt aangevraagd.

Aanvraag: nadat de keuze voor financiers is bepaald, wordt de daadwerkelijke aanvraag gedaan, bij één of meerdere partijen. Hierop volgt acceptatie of weigering door de financieringspartij(en). Bij acceptatie wordt/worden de beste partij of partijen uitgekozen en in geval van weigering volgt het kiezen van een andere partij.

Beheer: als de volledige financiering door een of meerdere partijen bij elkaar is geaccepteerd, volgt de beheerfase, waarin tijdens de looptijd van de financiering contact is voor monitoring en eventuele herfinanciering.

3. Methode: interviews

Om te beoordelen in hoeverre het ontwikkelde stappenplan al wordt gebruikt in de praktijk en in hoeverre het toepasbaar is, is kwalitatieve informatie nodig over de manier waarop financieel adviseurs een financieringsaanvraag behandelen. Het gaat hier om de beweegredenen van adviseurs en precieze beschrijving van wat zij op welk moment doen, zodat kan worden beoordeeld of het stappenplan hierin past. In deze fase is de kwaliteit van de informatie (diepgaande uitleg) belangrijker dan de kwantiteit (grote aantallen respondenten).

Onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en Hogeschool Utrecht (HU) hebben interviews afgenomen met het stappenplan als leidraad. In vier diepgaande interviews is adviseurs gevraagd om zelf te beschrijven hoe zij doorgaans een financieringsaanvraag behandelen. Daarbij heeft de interviewer in het eerste deel van het interview afgevinkt of de verschillende stappen door de geïnterviewde werden genoemd en zo ja, in welke volgorde. In het tweede deel van het interview heeft de geïnterviewde semigestructureerd vragen gesteld over specifieke (sub)stappen uit het stappenplan. In zes andere interviews hebben de onderzoekers de geïnterviewde gevraagd om een specifieke casus, namelijk de laatste financieringsaanvraag die door hen is behandeld, met hen door te nemen. Ook hier is door de onderzoeker in het eerste deel van het interview een open vraag gesteld, namelijk “Kunt u mij stap voor stap uitleggen hoe uw laatste financieringsaanvraag is verlopen?”. In het tweede deel van het interview is op semigestructureerd wijze gesproken over verschillende stappen uit het stappenplan om erachter te komen waarom de adviseurs bepaalde stappen wel of juist niet zetten en hoe de volgorde wordt bepaald. Bij alle interviews is tot slot het concept stappenplan voorgelegd met de vraag hierover een mening te formuleren, specifiek gericht op de praktische bruikbaarheid.

Naast de kerninterviews door onderzoekers van de HvA en HU, hebben zeven groepen studenten van de minor International Finance & Accounting van de Hogeschool Rotterdam (HR) op basis van het concept stappenplan in totaal acht financieel adviseurs van acht verschillende bedrijven geïnterviewd over hun werkwijze (Bergenhengouwen et al., 2018; Omarouali, 2018; Uijtenboogaart et al., 2018; Van Kasteren et al., 2018, Verburg et al., 2018). Ook hebben vijf groepen studenten van de minor Ondernemingsadvisering van de HvA in totaal negen interviews afgenomen met financieel adviseurs, allen ook werkzaam bij verschillende bedrijven (Knol-Veldhuizen, 2018). De studenten hebben het stappenplan doorgenomen en bij elke stap om uitleg gevraagd over in hoeverre de adviseurs deze uitvoeren en waarom. Deze interviews zijn gebruikt als triangulatie. De transcripten van de studentinterviews zijn gebruikt om de uitkomsten uit de kerninterviews te verifiëren. Dit is mogelijk doordat hetzelfde stappenplan is uitgevraagd als in de kerninterviews.

De informatie uit de interviews is geanalyseerd door het maken van overzichten waarin wordt weergegeven of de adviseurs de stappen zeggen te zetten en wat de volgorde is waarin zij dat doen. De overzichten zijn voor elk interview gecreëerd door twee beoordelaars: de interviewer en één van de andere onderzoekers, die onafhankelijk van

elkaar de hoofd- en deeltappen uit het stappenplan hebben gescoord vanuit het interviewtranscript. De informatie uit deze overzichten is nader geduid door per stap de uitleg uit de interviewtranscripten te vergelijken.

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie, zowel over de werkwijze van de geïnterviewden als over de specifieke casussen die zijn besproken, wordt alle informatie geanonimiseerd gerapporteerd.

4. Stappen financieringsaanvraag in de praktijk

In dit hoofdstuk worden de interviews samengevat in overzichten. Allereerst worden vier interviews weergegeven waarin adviseurs is gevraagd aan te geven welke stappen zij in het algemeen zetten. Daarna worden uitkomsten van zes interviews gerapporteerd waarin is gevraagd een specifieke casus door te nemen. Van de interviews wordt zowel gerapporteerd welke stappen de adviseurs zetten als de volgorde waarin. Belangrijk om hierbij te benadrukken is dat in dit hoofdstuk alleen een overzicht van de werkwijze van de financieel adviseurs wordt gegeven. Gezien de kleine aantallen geïnterviewden kunnen aan de getallen in de tabellen geen conclusies worden verbonden. De kwalitatieve analyse in het volgende hoofdstuk geeft duiding aan de achterliggende denkwijze; dit laatste is van belang voor het testen van het concept stappenplan op praktische toepasbaarheid. De tabellen in dit hoofdstuk moeten dan ook worden gezien als input voor de analyse en niet als overzichten waaraan schaalbare conclusies kunnen worden verbonden.

4.1 Algemeen beeld adviseurs

Tabel 1 geeft een overzicht van de stappen die zijn genoemd door vier financieel adviseurs in interviews waarin hen werd gevraagd te vertellen welke stappen zij doorgaans nemen als zij een financieringsaanvraag behandelen.

Interview nummer		1	2	3	4	TOTAAL
Hoofdcategorieën & Subcategorieën	Intake	1	1	1	1	4
	Eerste gesprek ondernemer	1	1	1	1	4
	Uitvragen financieringsdoel	1	1	1	1	4
	Uitvragen financiële gegevens bedrijf	1	1	1	1	4
	Uitvragen business plan	1	1	1	1	4
	Uitvragen ondernemer zelf	1	1	1	1	4
	Even rondbellen/contact met financiers	0	0	0	0	0
	Acceptatie	1	1	1	1	4
	Aanname	1	1	1	1	4
	Verwijzing	1	1	1	1	4
	Weigering	1	1	1	1	4
	Dienstverleningscontract	1	1	1	1	4
	Ontwerp	1	1	1	1	4
	Keuzemogelijkheden bepalen	1	1	1	1	4
	Opknippen financiering	0	0	0	1	1
	Keuze financiers bepalen	1	1	1	1	4
	Aanvraag financiering	1	1	1	1	4
	Bij één financier aanvragen	1	1	1	1	4
	Bij meerdere financiers aanvragen	0	0	0	1	1
	Bij acceptatie beste uitkiezen	1	1	1	1	4
	Bij weigering andere partij kiezen	1	1	1	1	4
	Relatiebeheer	1	1	1	1	4
	Monitoring lopende financiering	0	0	0	0	0
	Beheer gehele portfolio	0	0	0	0	0
	Periodieke update/herfinanciering	1	1	1	1	4
	Iemand anders is de relatiebeheerder	0	0	0	0	0

Tabel 1: Overzicht hoofd- en deelstappen gescoord uit transcripten van interviews met financieel adviseurs over de vraag "welke stappen zet u doorgaans bij het behandelen van een financieringsaanvraag?"

Wat opvalt in het overzicht in Tabel 1 is dat alle geïnterviewden alle hoofdstappen uit het stappenplan hebben genoemd en dat het merendeel van de deelstappen ook door iedereen

is genoemd als een stap die zij zetten bij het behandelen van een financieringsaanvraag. Ook is opvallend dat het grootste deel van de stappen opgenomen onder hoofdstap 'relatiebeheer' volgens de adviseurs niet wordt gezet. Zij hebben actieve monitoring of portfoliobeheer niet als actie genoemd, wel het uitvoeren van een periodieke update.

Daarnaast valt op dat hoewel bijna alle stappen door de vier adviseurs zijn genoemd als iets dat zij doen, er één van de vier zei de financiering op te knippen en bij meerdere financiers aan te vragen. De anderen drie adviseurs knippen de aanvraag niet op.

4.2 Stappen bij specifieke casussen

Naast vier interviews waarin adviseurs hebben verteld wat hun werkwijze is, is een zestal andere adviseurs gevraagd om de meest recent door hen behandelde financieringsaanvraag door te spreken. De transcripten daarvan zijn samengevat in Tabel 2. Nummer 6a en 6b betreft twee casussen besproken in één interview; met de andere geïnterviewden is één casus per persoon besproken.

	Interview nummer	5	6a	6b	7	8	9	10	TOTAAL
	Financieringsdoel	Groei	Groei (start)	Groei	Groei	Her-financiering	Werk-kapitaal	Werk-kapitaal	
	Bedrag (euro's)	500.000	450.000	200.000	480.000	175.000	1-3 miljoen	250.000	
	nieuwe/bestaande klant	nieuw	nieuw	Nieuw	bestaand	bestaand	bestaand	nieuw	
Hoofdcategorieën & Subcategorieën	Intake	1	1	1	1	1	1	1	7
	Eerste gesprek ondernemer	1	1	1	1	0	0	1	5
	Uitvragen financieringsdoel	1	1	1	1	0	0	1	5
	Uitvragen financiële gegevens bedrijf	1	0	1	0	1	0	1	4
	Uitvragen business plan	0	0	1	1	0	0	0	2
	Uitvragen ondernemer zelf	1	1	0	0	0	1	0	3
	Even rondbellen/contact met financiers	0	0	0	0	1	1	0	2
	Acceptatie	1	1	1	0	0	1	1	5
	Aanname	1	1	1	0	0	1	1	5
	Verwijzing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Weigering	0	0	0	0	0	0	0	0
	Dienstverleningscontract	1	1	1	0	0	1	0	4
	Ontwerp	1	1	1	1	1	1	1	7
	Keuzemogelijkheden bepalen	0	0	1	1	1	1	1	5
	Opknippen financiering	0	0	0	1	0	0	0	1
	Keuze financiers bepalen	1	1	1	1	1	1	1	7
	Aanvraag financiering	1	1	1	1	1	1	1	7
	Bij één financier aanvragen	1	1	0	1	0	0	1	4
	Bij meerdere financiers aanvragen	0	0	1	0	1	1	0	3
	Bij acceptatie beste uitkiezen	0	0	0	0	1	1	0	2
	Bij weigering andere partij kiezen	0	1	0	1	0	1	1	4
	Relatiebeheer	1	1	1	1	1	1	1	7
	Monitoring lopende financiering	0	0	0	0	0	0	0	0
	Beheer gehele portfolio	0	0	0	0	0	0	0	0
	Periodieke update/herfinanciering	0	0	0	0	0	0	0	0
	Iemand anders is de relatiebeheerder	1	1	1	1	1	1	1	7

Tabel 2: Overzicht hoofd- en deelstappen gescoord uit transcripten van interviews met financieel adviseurs over de vraag "kunt u mij stap voor stap uitleggen hoe uw laatst behandelde financieringsaanvraag is verlopen?"

Ook voor dit overzicht geldt dat interpretatie alleen mogelijk is op basis van kwalitatieve informatie; deze is verkregen uit de uitleg die adviseurs tijdens de interviews gaven en zal

worden gebruikt in de analyse in hoofdstuk 5. De volgende zaken vallen op in het overzicht met getallen en zullen in het volgende hoofdstuk nader worden geduid.

Uit tabel 2 blijkt dat van de vijf hoofdstappen de stap ‘acceptatie’ door enkele geïnterviewden wordt overgeslagen. Ook valt op dat er één deelstap is die iedereen zet, namelijk het bepalen van de keuze van financiers. De stappen om daar te komen en de stappen die er op volgen worden door meerdere adviseurs niet genoemd bij het bespreken van een specifieke casus.

4.3 Volgorde doorlopen stappen

Bij het bespreken van het adviesproces is niet alleen gelet op welke stappen door adviseurs worden gezet, maar ook op de volgorde ervan. Tabel 3 bevat een overzicht van de volgorde van de stappen die worden gezet volgens de vier adviseurs die in het algemeen hebben besproken wat hun proces is alsook de zes adviseurs met wie een of enkele specifieke financieringsaanvragen zijn besproken.

Wat opvalt is dat de adviseur die in het algemeen hun proces uitleggen bijna alle stappen zeggen te zetten in de volgorde van het concept stappenplan, terwijl de adviseurs die specifieke financieringsaanvragen hebben besproken een deel van de stappen overslaan of in een andere volgorde zetten. Zo wordt de tweede hoofdstap (‘acceptatie’) in veel gevallen overgeslagen of als eerste stap gezet; met andere woorden acceptatie vindt in een meerderheid van de gevallen niet plaats volgend op een intake, maar er wordt direct aan de slag gegaan voor een aanvrager, met name bij bestaande klanten. Ook valt op dat in interview nummer 10 het ontwerpen van de oplossing gelijktijdig met een intakegesprek plaatsvindt.

	Interview nummer	1	2	3	4	5	6a	6b	7	8	9	10
	Financieringsdoel	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Groei	Groei (start)	Groei	Herfinanciering	Werk-kapitaal	Werk-kapitaal	Groei
	Bedrag					500,000	450,000	200,000	175,000	1-3 miljoen	250,000	480,000
	nieuwe/bestaande klant					nieuw	nieuw	nieuw	bestaand	bestaand	nieuw	bestaand
Hoofdcategorieën & Subcategorieën	Intake	I	I	I	I	I	I	I	I	II	II	I
	Eerste gesprek ondernemer	1	1	1	1	1	1	1	.	.	1	2
	Uitvragen financieringsdoel	1	1	2	1	2	2	2	.	.	2	1
	Uitvragen financiële gegevens bedrijf	1	1	2	2	3	.	3	.	.	3	.
	Uitvragen business plan	1	1	1	3	.	.	4	.	3	3	3
	Uitvragen ondernemer zelf	2	1	2	1	4	3	.	.	4	.	.
	Even rondbellen/contact met financiers	.	1	4	.	.	.	.	2	6	4	.
	Acceptatie	II	II	I of II	III	II	II	II	.	I	I	.
	Aanname	3	2	3	5	5	4	5	.	1	1	.
	Verwijzing	3	2	3	5	.	.	.	.	.	.	.
	Weigering	3	2	3	5	.	.	.	.	.	.	.
	Dienstverleningscontract	3	2	5	5	6	5	6	.	2	.	.
	Ontwerp	III	III	III	II	III	III	III	II	III	III	I
	Keuzemogelijkheden bepalen	4	3	6	4	7	6	7	3	5	4	1
	Opknippen financiering	.	.	.	6	.	.	.	.	.	.	1
	Keuze financiers bepalen	4	3	7	6	.	.	8	4	5	4	3
	Aanvraag financiering	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	III	IV	IV	II
	Bij één financier aanvragen	5	4	8	7	8	7	.	.	.	4	4
	Bij meerdere financiers aanvragen	.	.	.	8	.	.	9	5	7	.	.
	Bij acceptatie beste uitkiezen	5	5	9	9	.	.	.	6	8	.	.
	Bij weigering andere partij kiezen	5	6	9	9	.	8	.	.	8	4	4
	Relatiebeheer	V	V	V	V	V	V	V	IV	V	V	III
	Monitoring lopende financiering	.	.	.	.	.	9	10	.	.	5	.
	Beheer gehele portfolio	.	.	10	.	.	.	.	.	.	.	.
	Periodieke update/herfinanciering	6	7	10	10	9	9	10	.	.	.	5
	Iemand anders is de relatiebeheerder	.	.	.	.	9	9	10	7	9	.	.

Tabel 3:
Volgorde van
het nemen van
stappen bij een
financierings-
aanvraag
volgens de
geïnterviewden

5. Analyse: praktische toepassing stappenplan

In hoofdstuk 4 is een overzicht gegeven van de stappen die adviseurs zetten tijdens het behandelen van een financieringsaanvraag. Tijdens de interviews is aan de geïnterviewden gevraagd hun werkwijze toe te lichten en vervolgens is hen het stappenplan voorgelegd met de vraag hun visie hierop te geven. In dit vijfde hoofdstuk wordt deze kwalitatieve informatie gebruikt om de observaties uit het vorige hoofdstuk te duiden en de praktische toepasbaarheid van het concept stappenplan te analyseren.

5.1 Intake

Uit de interviews blijkt dat de eerste stap uit het concept stappenplan een passende stap is voor een stappenplan voor mkb financiering. Met betrekking tot het concept stappenplan komt naar voren dat in de eerste fase van het adviesproces een duidelijk verschil is tussen bestaande en nieuwe klanten. In hun uitleg brengen daarnaast enkele geïnterviewde adviseurs naar voren dat in de intake fase een extra check op de financieringsbehoefte een waardevolle toevoeging aan het proces kan zijn. De vraag is soms of er wel (externe) financiering nodig is. Ook kunnen de in het concept stappenplan gebruikte bewoordingen ('quick scan', 'basis info') de indruk wekken dat de eerste fase oppervlakkig is, terwijl de adviseurs duidelijk aangeven dat dit niet het geval is.

Verskil nieuwe en bestaande klanten

In de tabellen in hoofdstuk 4 valt op dat er verschillen zijn tussen besproken casussen in de informatie die wordt uitgevraagd. Daar waar geen financiële gegevens van het bedrijf worden uitgevraagd, betreft het bestaande klanten. Deze informatie is dan al beschikbaar. Eén van de geïnterviewden geeft als feedback: "Er is een verschil tussen nieuwe en bestaande klanten. Bij bestaande klanten zijn veel gegevens vooraf al bekend." Bij bestaande ondernemers wordt in de intake in plaats van op de financiële gegevens van het bedrijf vooral gefocust op de specifieke business case waarop de aanvraag betrekking heeft. Een geïnterviewde zei over een casus van een bestaande klant: "We kenden hem al jaren, dus het businessplan stond centraal; ik vond het een leuk idee, dus besloot eens te kijken wat we konden realiseren." Voor adviseurs die aanvragen van nieuwe klanten in de interviews bespraken, begint de voorbereiding bij het intakegesprek. Bij nieuwe klanten lijkt het eerste gesprek een bredere, oriënterende inhoud te hebben dan bij klanten waarvan al gegevens bekend zijn.

Narekenen van de financieringsbehoefte

Volgens één van de adviseurs die in het interview een casus van een bestaande klant besprak, wordt in de intakefase door hem direct in de boekhouding gekeken "hoe de klant er voor staat, wat de debiteurenstand is en welke verbeteringen er te maken zijn in de financiële situatie van het bedrijf." Dezelfde adviseur (werkend bij een accountantskantoor) gaf ook aan: "Als je je op deze manier voorbereidt, onderzoek je ook of de financiering wel nodig is." Een andere geïnterviewde benoemde dit ook: hij gaf aan niet meteen het financieringsdoel te bespreken, maar eerst "het verhaal er achter" uit te vragen, om

erachter te komen of het niet anders op te lossen is. Als voorbeeld gaf hij een transportbedrijf dat een aanvraag voor werkkapitaalfinanciering wilde doen: “naar aanleiding van het eerste gesprek hebben wij bij hun grootste klant gevraagd om in ruil voor minder prijsverhoging de betalingstermijn te verkorten. Hiermee was het liquiditeitsprobleem opgelost en was geen aanvullende financiering nodig.” Het narekenen van de financieringsbehoefte kan dus een nuttig onderdeel zijn van het onderzoek dat de financieel adviseur doet in de intakefase.

Karakter en houding van de ondernemer

De meeste adviseurs benoemen dat zij niet alleen financiële gegevens beoordelen. In een eerdere fase van dit onderzoek kwam ook naar voren dat er wordt onderzocht wie de ondernemer is (Rauwerda et al., 2018). Het valt tijdens de interviews voor het testen van het stappenplan op dat de geïnterviewde adviseurs uitvoerig ingaan op het belang van de intake voor het in beeld krijgen van wie de aanvrager is. Eén van de geïnterviewden gaf aan: “Het eerste gesprek met de ondernemer is bedoeld om zowel persoonlijkheid als de boeken van de onderneming snel te beoordelen.” Meerdere geïnterviewde adviseurs benoemen het belang van het krijgen van “feeling” met de ondernemer. Eén van de geïnterviewden die een casus over een bestaande klant besprak gaf aan: “De passendheid van de gekozen financiering heeft vooral te maken met de wensen van de ondernemer; sommigen zijn bijvoorbeeld enthousiast over crowdfunding, anderen totaal niet.” Het draait echter niet alleen om het vinden van een passende financiering voor de klant; ook vertrouwen in de ondernemer voordat met financiers contact wordt opgenomen speelt een belangrijke rol in de intake fase. Doel van een gesprek wordt onder meer omschreven als “inschatting van persoonlijke capaciteit om te ondernemen” en “het in kaart brengen van het karakter van de ondernemers”. Een andere geïnterviewde beschrijft het als volgt: “Bij het eerste gesprek wordt de markt besproken, [...] samen met het Unique Selling Point en de prognoses. Ook wordt het beleid van de afgelopen 2 jaar doorgenomen. [...] Onderbuikgevoel speelt dan een belangrijke rol, kan de klant de vragen goed beantwoorden? Na het 1^e gesprek wordt ongeveer 40% van de aanvragen afgewezen.” Eén van de geïnterviewde adviseurs gaf aan het uitvragen van de ondernemer ook voor te bereiden: “Voor het gesprek wordt de klant opgezocht via Google, LinkedIn en KvK. 25% van de klanten wordt afgewezen.” Hij geeft aan dat alles wat wordt besproken, wordt gecontroleerd en spreekt van een “driehoek”: gesprek, online zoekactie en aangeleverd curriculum vitae van de klant. “Als er gegevens achter gehouden worden, beschadigt dit het vertrouwen”, aldus de adviseur. Uit meerdere interviews uitgevoerd door studenten van de HvA en HR komt hetzelfde naar voren.

Het explicieter benoemen van de beoordeling van de persoon achter de financieringsaanvraag zorgt voor een nauwkeurigere beschrijving van de intakefase in het stappenplan. Met een inschatting van de capaciteiten van de aanvrager op het gebied van ondernemerschap kan de adviseur toegevoegde waarde leveren, omdat dit iets is dat moeilijk meetbaar is aan de hand van financiële gegevens of andere cijfers uit het businessplan of de administratie van de onderneming. Advieskantoren kunnen zelf invulling

geven aan deze stap middels een uitgebreid proces met daarin onder meer een online zoekactie of middels een beperktere inschatting op basis van de ervaring en het inschattingsvermogen van de adviseur.

Diepgang intake

Uit de beschrijvingen die de geïnterviewden van hun proces geven, blijkt de eerste stap uit het stappenplan, de intake, op verschillende manieren te worden benaderd. Dit heeft niet altijd te maken met het verschil tussen bestaande of nieuwe klanten, maar ook met keuzes die de adviseur maakt. De kern van de eerste hoofdstap is bij alle adviseurs het vormen van een beeld van de situatie, om te kunnen inschatten wat de meest passende financiering is voor deze aanvraag. De precieze deelstappen verschillen, maar de kern van wat in het concept stappenplan is weergegeven, is toepasbaar.

De verschillen zitten in de invulling van de intake fase: door sommigen worden zowel financiële gegevens van het bedrijf als een beschrijving van het financieringsdoel met financiële onderbouwing als een gesprek met de ondernemer gebruikt. Anderen gebruiken één of enkele van deze stappen. De reden dat niet elke adviseur alle sub stappen van de intake zet, is met name de tijd die het in beslag neemt en de bijbehorende kosten, niet dat de deelstappen uit het stappenplan niet toepasbaar zijn. Wat in het algemeen wel opvalt is dat veel adviseurs al een deel van het ontwerp tijdens of rondom het eerste gesprek zeggen te doen. In het concept stappenplan wordt gebruik gemaakt van de termen 'quick scan' en 'basisinformatie'. Enkele geïnterviewde adviseurs hebben op de vraag "Kijk eens naar ons stappenplan: wat doen jullie anders?" aangegeven dat deze termen de lading van de eerste stap niet dekken, omdat verder wordt gegaan dan basisinformatie. De uitvraag in de intake fase is behoorlijk diepgaand en er wordt door sommigen ook direct nagedacht en zelfs gesproken over mogelijke financieringsvormen voor het beschreven financieringsdoel.

Toepassing hoofdstap 1: 'intake'

De eerste stap, 'intake', wordt dus met name voor nieuwe klanten als een belangrijke gezien. De stap is zonder meer toepasbaar en de toelichting van adviseurs leidt tot enkele aanscherpingen. Het proces kan soepeler lopen als de uitvraag van financiële gegevens over het bedrijf niet tijdens maar voor het eerste gesprek plaatsvindt. Het explicieter benoemen van de uitvraag van de persoon achter de ondernemer leidt tot een verduidelijking van de eerste hoofdstap. Een nadere detaillering van de beoordeling voor zowel nieuwe als bestaande klanten zorgt voor een duidelijker stappenplan; het opnemen van een onderdeel 'narekenen van de financieringsbehoefte' is een verdere verrijking van de eerste hoofdstap.

5.2 Acceptatie

Over de acceptatiefase lijken bij het bestuderen van tabel 1 tot en met 3 de meningen verdeeld; sommigen onderscheiden deze wel, anderen niet en soms vindt acceptatie plaats voorafgaand aan de intake. De uitleg van adviseurs geeft echter meer duiding en leert dat deze stap zeker toepasbaar is. Ook waar deze niet letterlijk wordt gezet, is het stappenplan nog altijd relevant.

Aanname

Bij bestaande klanten wordt de acceptatie in veel gevallen overgeslagen of als vanzelfsprekend als eerste stap gezet; er wordt met de klant meegedacht over de financieringsbehoefte en hierbij wordt geen expliciet moment ingebouwd waarop wordt besloten of deze aanvraag wordt ondersteund, geweigerd of doorverwezen. In de interviews over aanvragen met bestaande klanten wordt een dergelijke beslissing in het geheel niet genoemd en aanname lijkt dan ook meer een vanzelfsprekendheid dan een bewuste keuze.

De geïnterviewden die spraken over een casus van een nieuwe klant maken wel uitdrukkelijk een ‘acceptatie’ stap: “Bij aanname is vertrouwen in de persoon, zijn visie en verdienmodel belangrijk” en “Te kleine financieringsaanvragen (onder de 200.000 euro) en starters worden bij ons standaard doorverwezen”, aldus één van de geïnterviewden. Een andere geïnterviewde adviseur geeft aan: “Als het na vooronderzoek niets blijkt te zijn, dan zit je aan tafel en geef je aan dat het niet gaat lukken, bijvoorbeeld vanwege risico's, onvoldoende exploitatie, solvabiliteit te slecht, te afhankelijk van één opdrachtgever etc.” Hij geeft aan dan dus de zwakke punten te benoemen en met de klant te bepalen wat de volgende stap is: “Is de kans op verkrijgen van de financiering te laag, dan is het niet verstandig en wil ik het zelf ook niet, ik wil niet met een onmogelijke casus naar financiers”. De bij de stap ‘Intake’ besproken gevoelsaspecten lijken een rol te spelen bij de beslissing over aanname. Zo gaf één van de geïnterviewden aan: “Weigeren van de klant is vaak op gevoelsniveau. Als het na eerste of tweede gesprek niet goed voelt, er is geen chemie, dan is mijn tactiek dat ik maximaal ter plekke van advies voorzie, en doorverwijs.”

Soms volgt op aanname een specifiek dienstverleningscontract of offerte, soms een kostenindicatie.

Toepassing hoofdstap 2: ‘acceptatie’

Ondanks dat het expliciet maken van een acceptatie stap geen standaard aanpak is, lijkt niets de aanwezigheid van deze stap in het stappenplan in de weg te staan. Vooral bij het behandelen van verzoeken van bestaande klanten kan dit ervoor zorgen dat bewuster wordt nagedacht over de keuze om te gaan adviseren of eventueel te weigeren of door te verwijzen. Hoofdstap 2 is dus toepasbaar en de toelichtingen van de geïnterviewden bieden geen aanleiding tot aanpassing.

5.3 Ontwerp

Veel adviseurs geven bij het ontwerpen van de financieringsoplossing aan bij voorkeur te beginnen bij één potentiële financier, doorgaans de bank of een partij waarmee een ‘preferred partnership’ bestaat. Wel komt naar voren dat vaak al is nagedacht over eventuele vervolgstappen, al dan niet in verschillende financieringsrondes. De focus op aanvragen bij één partij betekent niet dat de hoofdstap ‘ontwerp’ in het concept stappenplan niet relevant is. Om de bruikbaarheid en het effect van het stappenplan te vergroten kan de invulling van de keuze nog wel worden geëxpliciteerd.

Focus op de bank als voorkeursfinancier

Gestapeld financieren is duidelijk nog geen onderdeel van de werkwijze van adviseurs. De uitleg van de gekozen aanpak verschilt per adviseur. Een geïnterviewde gaf bijvoorbeeld aan: “Een banklening is goedkoop, dus eerst probeer ik zoveel mogelijk bancaire financiering te krijgen”. Dit is een vaker gehoorde uitleg. Het merendeel van de geïnterviewden geeft aan bij de bank te beginnen, behalve in specifieke casussen. De focus op de bank betekent niet dat andere partijen niet overwogen worden. Eén van de geïnterviewden zei bijvoorbeeld “wel een alternatieve optie in het hoofd” te hebben. Een andere adviseur die ook aangaf dat de bank de voorkeur heeft, lichtte nader toe: “De keuze is bancaire of anders, en bij anders hebben we een aantal voorkeurspartijen.” Een andere geïnterviewde gaf aan: “Het stapelen van financiering is bewerkelijk. Als het gebeurt, is het bij één partij. Bijvoorbeeld een lening bij Rabobank en een lease of een factor overeenkomst met een dochter van Rabobank.”

Enkele adviseurs wijken af van dit patroon. Zij kozen om uiteenlopende redenen niet de bank als voorkeurspartij. De in tabel 3 als interview nummer 7 en 8 weergegeven casussen werden behandeld door gespecialiseerde adviseurs voor mkb-financiering bij een accountantskantoor. De één gaf aan dat het te financieren bedrag (175.000 euro) te klein was voor de bank, de ander legde uit: “De eerste stap is toch vaak de bank, vanwege de kosten en vanwege bekendheid bij de ondernemer, maar ik wil zelf graag bij verschillende partijen aanbieden, om de beste deal te krijgen.” De geïnterviewde voegde daar aan toe dat dit soms wel wat extra werk is, maar dat bijvoorbeeld bij de besproken financiering van 1 tot 3 miljoen (interview nummer 8 in tabel 3), indienen bij meerdere partijen wel interessant kan zijn. De één geeft gebruik te maken van een intern overzicht van partijen en beiden geven aan Capsearch en Loanstreet te gebruiken om mogelijk nieuwe partijen te vinden. Hoewel deze twee casussen enigszins afwijken door een minder sterke focus op de bank, wordt er ook niet uitdrukkelijk over opknippen en stapelen van de financiering gesproken.

De andere geïnterviewden spreken niet van het zoeken naar ‘de beste deal’ en richten zich in hun argumentatie meer op het gemak van het gebruik van bankfinanciering en de directe tijdsbesparing die dit met zich meebrengt. Om tot de optimale oplossing voor de aanvrager te komen, moet de stap ‘opknippen’ in het stappenplan dus een duidelijker keuzemoment voor de adviseur bevatten. Ook het vermelden van een kleine deelstap ‘volledig maken dossier’ maakt het stappenplan realistischer en beter toepasbaar.

De geïnterviewden geven tot slot ook aan dat in de ontwerpfase soms aanvullende informatie moet worden opgevraagd bij de aanvragende ondernemer, bijvoorbeeld omdat specifieke gegevens nodig zijn in het dossier voor aanvraag bij bepaalde financiers.

Opknippen en gestapeld financieren

Wat in de deelstap ‘opknippen’ ook duidelijker kan worden opgenomen is dat dit kan gebeuren door in één keer bij meerdere financiers aan te vragen of dit in financieringsrondes verspreid over tijd te doen. In hun uitleg maken adviseurs hier onderscheid tussen, terwijl het resultaat hetzelfde is: een gestapelde financiering voor het financieringsdoel van de mkb-ondernemer.

De laatste adviseur die afweek van het eerder beschreven patroon betreft de casus die in tabel 3 is weergegeven als interview nummer 10. Hier is sprake van verschillende financieringsrondes. De besproken casus betrof groeifinanciering ter grootte van in totaal 480.000 euro, opgeknipt in 180.000 euro via leasing, 150.000 euro via private investeerders en 120.000 euro via certificaten. De adviseur legde dit in het interview als volgt uit: “Leasing als eerste stap was evident en daarom heb ik daar meteen doorverwezen naar een bekende maatschappij waarmee ik vaker werk; ronde twee en drie waren meer werk.” De adviseur geeft daarbij aan een duidelijke voorkeur voor één financieringsvorm per ronde te hebben. Omdat de ondernemers geen crowdfunding wilden gebruiken, werd voor het zoeken van investeerders gekozen voor het dekken van onder meer marketingkosten.

Eén van de vier geïnterviewde adviseurs die in het algemeen hun proces hebben beschreven, vertelde dat zijn voorkeur ligt bij het als één aanvraag indienen bij de financier waar de kans op acceptatie het grootst is. Als dat niets oplevert of in sommige gevallen zelfs direct, kan er volgens deze adviseur ook worden gekozen voor het opsplitsen in verschillende rondes: “Bijvoorbeeld eerst leasing aanvragen om vervolgens andere bronnen aan te spreken.”

Toepassing hoofdstap 3: ‘Ontwerp’

De stap ‘ontwerp’ kan worden gezien als de kern van het stappenplan: hier wordt de specifieke invulling van de financieringsaanvraag bepaald. Dat de deelstap ‘opknippen financiering’ door de geïnterviewden nauwelijks wordt genoemd, wil niet zeggen dat het stappenplan niet toepasbaar is. Uit de toelichting van de geïnterviewden blijkt dat wel degelijk wordt nagedacht over mogelijkheden, dus een stap waarin een specifiek keuzemoment wordt ingebouwd, kan helpen bewuster te kiezen voor een financiering die optimaal is voor de mkb-ondernemer, in plaats van te varen op gevoel of te richten op een enkele bekende partij. De stap ‘ontwerp’ is dus toepasbaar in de praktijk en een specifiekere formulering van ‘opknippen financiering’ lijkt nodig om de impact van het stappenplan te vergroten. De suggestie van één van de geïnterviewden om een lijst met potentiële financiers te gebruiken biedt mogelijk een oplossing in het geval de adviseur de weg naar bepaalde financiers moeilijk weet te vinden. Het benoemen van een deelstap ‘volledig maken dossier’ is goed voor de herkenbaarheid en volledigheid van het stappenplan. Deze stap vergroot de volledigheid van de informatievoorziening aan de potentiële financier.

5.4 Aanvraag

De deelstappen onder de hoofdstap ‘aanvraag financiering’ zijn een gevolg van de keuzes die bij de vorige hoofdstap zijn gemaakt. Daar waar gekozen wordt voor een gestapelde aanvraag (al dan niet in financieringsrondes) wordt logischerwijs bij meerdere financiers aangevraagd. De meeste adviseurs geven, zoals nader uiteengezet in de vorige paragraaf, de voorkeur aan het aanvragen bij één financier. Dit brengt geen aanscherping van het concept stappenplan teweeg voor wat betreft de hoofdstap ‘aanvraag financiering’.

5.5 Relatiebeheer

Hoe relatiebeheer wordt ingevuld hangt af van het type adviseur: adviseurs bij accountantskantoren die bestaande klanten adviseren of hun collega's hebben meer frequent contact met de klant en daar is dan ook sprake van actievere monitoring van de lopende financiering. Bij andere adviseurs vindt het relatiebeheer gezien de aard van de relatie meer plaats in de vorm van een periodieke update of wordt vertrouwd op de accountant van de klant. Eén van de geïnterviewden omschreef het bijvoorbeeld als: "Er wordt contact opgenomen bij einde rentelooptijd. Dit wordt zorgvuldig geagendeerd, evenals cruciale punten in de prognose." Een ander gaf aan: "De vaste accountant monitort en soms kom je elkaar tegen." Enkele geïnterviewden geven aan actiever te monitoren en spontaan langs te gaan bij klanten. Een van hen omschreef de reden hiervoor als "commercieel gevoel" en lichtte toe: "Wij willen een lange termijn relatie waarin we als trusted advisor blijven begeleiden."

Zowel een actieve als een minder actieve relatie past in het concept stappenplan en de toelichting van de geïnterviewden op hun proces biedt dan ook geen aanleiding tot het aanbrengen van wijzigingen in deze stap van het stappenplan.

5.6 Bijstelling stappenplan

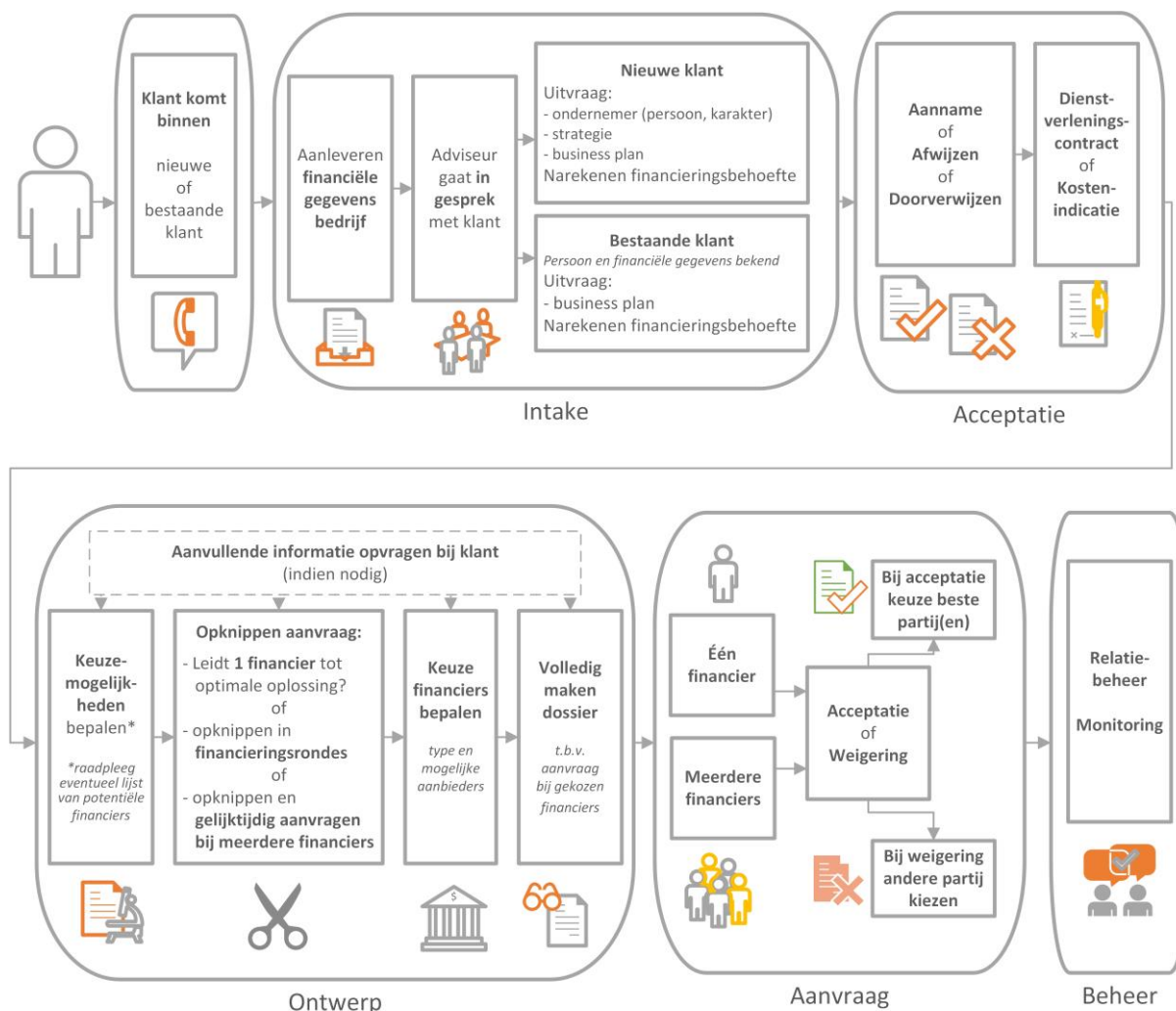
Op basis van de hiervoor beschreven toelichtingen van adviseurs over hun proces en hun mening over het stappenplan en de toepasbaarheid daarvan, zijn enkele aanpassingen gemaakt. Om het stappenplan te verduidelijken en daarmee een grotere mate van praktische toepasbaarheid te realiseren, zijn de volgende toevoegingen en wijzigingen doorgevoerd:

- **Intake:** Een splitsing tussen bestaande en nieuwe klanten, vanwege de onder 5.1 beschreven verschillen in informatiebeschikbaarheid en daarmee in voorbereiding. Daarnaast het specifiekere beschrijven van de stap 'uitvragen ondernemer' en het narekenen van de financieringsbehoefte. In het concept werd de term 'quick scan' gebruikt; deze verdwijnt omdat geïnterviewden aangeven dat de intake fase uitvoeriger is. Om in het eerste gesprek meer nadruk te kunnen leggen op wie de ondernemer is en wat zijn of haar businessplan is waarop de aanvraag betrekking heeft, wordt het voorafgaand aan dat eerste gesprek aanleveren van financiële gegevens over het bedrijf toegevoegd als deelstap. In sommige gevallen zal de adviseur dit mogelijk niet doen gezien de tijd die het kost om deze informatie te bestuderen en er daarom de voorkeur aan geven om dit te combineren met een eerste gesprek. In veel gevallen kan het toevoegen van deze stap echter het proces versnellen, doordat het eerste gesprek meteen diepgaander is dan wanneer in dat gesprek pas de eerste informatie beschikbaar is.
- **Ontwerp:** Het explicieter maken van de stap 'opknippen financiering' door het expliciteren van de keuzemogelijkheden: aanvragen bij één financier, opknippen in financieringsrondes of opknippen en gelijktijdig bij meerdere partijen aanvragen. Bij de aanvraag bij één financier wordt specifiekere aandacht besteed aan de vraag of dit

tot de optimale financieringsoplossing voor de mkb-ondernemer leidt, door een van de geïnterviewden geformuleerd als het vinden van 'de beste deal'. Daarnaast is een stap 'volledig maken dossier' toegevoegd.

- **Aanvraag:** In lijn met aanpassing van stap 'ontwerp' aanbrengen van onderscheid tussen aanvraag bij één of meerdere financiers.

Een op basis van deze aandachtspunten aangescherpte versie van het stappenplan is weergegeven in figuur 2. In zowel de kerninterviews als verschillende interviews door HvA-studenten komt naar voren dat het financieringsdoel invloed heeft op de invulling van sommige deelstappen: bij een aanvraag van groeifinanciering zijn stappen als de uitvraag in de intake fase uitvoeriger dan bij bijvoorbeeld eenvoudigere aanvragen van werkkapitaal-financiering. Het stappenplan biedt de adviseur de mogelijkheid om stappen meer of minder uitgebreid te maken en indien gewenst bepaalde stappen te herhalen.



Figuur 2: Stappenplan financieringsaanvragen midden- en kleinbedrijf na aanscherping

6. Conclusies

Een complex proces zoals het begeleiden van een financieringsaanvraag van een ondernemer in het midden- en kleinbedrijf (mkb) lijkt op het eerste gezicht moeilijk in een 'one size fits all' stappenplan te vatten. Toch blijken er veel overeenkomsten te zijn in de manier waarop adviseurs een dergelijke aanvraag begeleiden. Het op basis van diepgaande interviews en focusgroepen opgestelde concept stappenplan uit het project 'Gestapeld Financieren' werd door geïnterviewde adviseurs omschreven als "herkenbaar" en "de elementen zitten er in, hooguit wijkt de volgorde iets af."

De vijf hoofdstappen uit het concept stappenplan vormen de kern van het adviesproces. Afhankelijk van de specifieke financieringsaanvraag van een mkb-ondernemer, wordt binnen deze hoofdstappen het proces soms verschillend ingevuld. Interviews met financieel adviseurs, deels over hun proces in het algemeen en deels over specifieke casussen, hebben geleid tot enkele aanscherpingen van het concept stappenplan.

De invulling van de intake fase, in het stappenplan de eerste hoofdstap, hangt af van het type klantrelatie: bestaande klanten worden anders behandeld dan nieuwe klanten. Bij bestaande klanten is veel informatie beschikbaar en kent men de ondernemer, dus is de intake minder uitvoering. Meer dan in het concept stappenplan zichtbaar werd, ligt de nadruk in het begin van het proces op 'gevoel krijgen' met de ondernemer en zijn of haar businessplan. De financiële informatie over het bedrijf is hierbij ondersteunend.

Het 'opknippen' van de financieringsaanvraag, onderdeel van de ontwerpfase, blijkt de moeilijkst toepasbare stap uit het concept stappenplan te zijn. Veel adviseurs hebben de voorkeur voor één financier en zien het doen van meerdere aanvragen voor een financieringsdoel als te tijdrovend. Daar waar verschillende financiers in beeld zijn, wordt er toch één gekozen vanwege het gemak. Om te waarborgen dat niet de tijd van de adviseur of de bekendheid met financiers leidend is in plaats van het vinden van een optimale financiering voor de mkb-ondernemer, is de stap 'opknippen financiering' in het stappenplan nader gedetailleerd. Dit is gedaan door het expliciet benoemen van de vraag of één financier de optimale oplossing is en door het vermelden van twee mogelijkheden tot opknippen: tegelijk aanvragen bij meerdere financiers of aanvragen in financieringsrondes.

Een stappenplan kan leiden tot bewustere keuzes van adviseurs bij het ondersteunen van klanten bij financieringsaanvragen. Het stappenplan is zodanig vormgegeven dat er ruimte is voor het oordeel van de adviseur. Ook is er ruimte om afhankelijk van het type financiering bepaalde stappen meer of minder uitgebreid uit te voeren. In de praktijk zal het dan ook geen strikte leidraad vormen, maar eerder een tool zijn om bewuste keuzes te faciliteren met als resultaat een voor de klant optimale invulling van de financieringsbehoefte. Het kan eventueel worden gecombineerd met een overzicht van potentiële (alternatieve) financiers. Het opknippen van de financieringsaanvraag is in het stappenplan een centrale stap die een eenvoudige doch bewuste afweging vergt. In het ontstane stappenplan worden adviseurs geprikkeld om bewust stil te staan bij hun keuzes en zo een optimale financiering voor de klant te realiseren.

Referenties

- Bergenhengouwen, T., Cordes, R., Hage, I., Meijer, C., Walderveen, P. (2018), *MKB-financiering Interviews met financieel adviseurs*. Hogeschool van Amsterdam.
- Knol-Veldhuizen, D.E., (2018), *Project report RUAS Minor Finance & Accounting block 1 2018-2019*. Hogeschool Rotterdam.
- Omarouali, C. (2018), *Onderzoeksrapport financiering in het MKB*. Hogeschool van Amsterdam.
- Rauwerda, K., De Graaf, F.J., & Van Teeffelen, L. (2016), Financiering en treasury: naar MKB-advies over gestapeld financieren, *MCA*, no.6, pp.24-30
- Rauwerda, K., Abid, J., Van Teeffelen, L., & De Graaf, F. J. (2018). *Hoe de mkb-adviseur de financieringspuzzel maakt*. Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht & CrowdfundingHub.
- Rauwerda, K., van Teeffelen, L. & De Graaf, F.J. (2018), Fintech verandert de rol van mkb adviseur, *Economisch Statistische Berichten*, no.103 (4766S), pp.2-5
- Udo, R.S.C., Van Teeffelen, L. & De Graaf, F.J. (2018). *Kennis en keuzes van financieel adviseurs: een eerste verkenning*. Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam en CrowdfundingHub.
- Uijttenboogaart, S., De Graaf, F., Hoogstraten, L., Van Kampen, R., Nassy, S. (2018), *Onderzoek naar de mkb-financieringsaanvraag*. Hogeschool van Amsterdam.
- Van Kasteren, I., Kramer E., Van der Meer, B., Van der Meer, S. (2018), *MKB-Financiering*. Hogeschool van Amsterdam.
- Verburg, B., Arnoldus, T., Van Harskamp, R., Snels, B., Turkmenoglu, O., Delawar, M. (2018), *Rapportage MKB-stappenplan*. Hogeschool van Amsterdam.

Appendix I: Visualisation of the roadmap for advice on SME financing

The figure below is a translation of the updated roadmap shown as figure 2 in the Dutch text of the report.

