OPTIMIZE

OPTIMALISATIE VAN DE BEDRIJFSRESULTATEN

Onderzoek naar de bedrijfsresultaten van middelgrote ondernemingen uit de Europese Unie

MAZARS

INHOUD

1| Managementsamenvatting 2
2| Belangrijkste bevindingen 4
3| Methodiek 5
4| Prestatie-indicatoren 6
5| Vergelijking per land 10
6| Verschuivingen tussen prestatieniveaus 11
7| Vergelijking van de aandeelhouderswaarde 12
8| Bedrijfsresultaten optimaliseren 13
9| Optimize 14

Appendix | Prestatiebenchmarks 15

Voorwoord Mazars

Voorwoord

Middelgrote ondernemingen zijn van vitaal belang voor de economie. Ze zijn de ruggengraat van onze welvaart en hebben hun eigen speelveld: ze zijn doorgaans veertig keer groter dan kleine(re) ondernemingen, maar ook ongeveer veertig keer kleiner dan grote internationaal opererende ondernemingen. Ze leveren essentiële producten en diensten en bieden werkgelegenheid aan vele miljoenen mensen. Ze stimuleren innovatie en bouwen aandeelhouderswaarde voor de lange termijn.

Middelgrote ondernemingen uit de EU met een omzet tussen de € 10 en € 200 miljoen zijn momenteel samen goed voor 1 à 2% van alle ondernemingen. Ze vormen daarentegen een essentiële schakel tussen de lokale en kleine ondernemingen en de krachtige, meestal internationaal opererende, corporate ondernemingen. Deze middelgrote ondernemingen hebben het potentieel om enorme voordelen te realiseren. En dan niet alleen voor de eigen onderneming, maar juist ook voor de economie als geheel.

Mazars helpt deze ondernemingen al jaren om verder te groeien en is geïnteresseerd in de vraag wat de drijvende krachten zijn achter dit sleutelsegment in de markt. Om hier beter inzicht in te krijgen, hebben we de financiële gegevens van 72.000 middelgrote ondernemingen uit de EU geanalyseerd. We hebben in het onderzoek zowel gekeken naar het businessmodel als naar vier 'key performance indicatoren' die bepalend zijn voor de levensvatbaarheid en de aandeelhouderswaarde van een onderneming op de lange termijn: winstgevendheid, rendement, liquiditeitspositie en solvabiliteit.

In dit rapport delen wij de resultaten van ons onderzoek. Wij hopen dat deze inzichten ertoe bijdragen dat middelgrote ondernemingen de potentie die ze hebben volop verder gaan inzetten voor verdere groei van de onderneming en onze economie.

Remco Schoonderwoerd
Partner

1| Managementsamenvatting

De resultaten van ons onderzoek zetten middelgrote ondernemingen uit de EU in een interessant perspectief. De resultaten laten zien dat deze ondernemingen potentieel hebben om op duurzame wijze succes te boeken op de lange termijn, maar dat de meeste ondernemingen er niet in slagen de mogelijkheden volledig te benutten. Dat heeft invloed op de prestaties, maar biedt ook perspectief voor verbetering.

Uit ons onderzoek is gebleken dat er binnen elk businessmodel een groot verschil is tussen de best en slechtst presterende ondernemingen, maar dat er tussen EU-landen onderling bijna geen verschil is in de algehele prestaties. Dit doet twee dingen vermoeden. Ten eerste, dat er voor middelgrote ondernemingen op elk niveau mogelijkheden zijn om hun prestaties te verbeteren. En ten tweede, dat het binnen een bepaald businessmodel voornamelijk interne – en geen externe – factoren zijn die hen ervan weerhouden om betere resultaten te boeken. Waar ondernemingen het vaak hebben over externe factoren die verdere groei in de weg staan, bijvoorbeeld de impact van landelijke economische factoren, blijkt uit ons onderzoek dat de échte sleutels tot succes in werkelijkheid vaak zaken zijn waar ondernemingen zelf iets aan kunnen doen.

De redenen voor achterblijvende prestaties zijn makkelijk te verklaren. Uit ons onderzoek onder 72.000 bedrijven is gebleken dat alle middelgrote ondernemingen – zelfs de best presterende, en binnen alle businessmodellen – een lage liquiditeitspositie hebben. Dit lijkt erop te wijzen dat veel ondernemingen niet de eigen financiële middelen hebben om (i) langetermijninvesteringen te kunnen doen om groei te realiseren, (ii) een financiële buffer aan te leggen voor tijden waarin het economisch minder gaat, (iii) überhaupt bestand te zijn tegen zwaar weer als de resultaten een keer tegenvallen.

Uit ons onderzoek is ook gebleken dat het gehanteerde businessmodel een aanzienlijke impact heeft op de resultaten van de onderneming. De best presterende middelgrote ondernemingen uit de EU blijken een uiteenlopende winstgevendheid te hebben, afhankelijk van het businessmodel dat ze hebben. Bijvoorbeeld: ondernemingen waarvoor het bezit van materiële vaste activa de core business is en die in de best presterende klasse vallen, hebben een winstgevendheid van ten minste 35,8%, terwijl ondernemingen op de zeer concurrerende retail- en distributiemarkt in de best presterende klasse een winstgevendheid hebben van circa 8,7%.

Onze analyse van de onderzoeksresultaten laat zien dat veel middelgrote ondernemingen focus leggen op de dagelijkse werkzaamheden en daardoor te weinig tijd investeren in strategische plannen en de toekomst. Dit heeft grote gevolgen voor het concurrentievermogen, de continuïteit en het vermogen om te groeien en te zorgen voor meerwaarde op de lange termijn.

Dit betekent dat een onderneming veel kan doen om te optimaliseren. Winstgevendheid en prestaties kunnen wel degelijk worden aangepakt. Uit ons onderzoek blijkt dat het voor ambitieuze ondernemingen mogelijk is om zich snel omhoog te werken, zelfs vanuit de slechtst presterende klasse naar de best presterende klasse en dit zelfs al binnen een periode van vier jaar. Er zijn legio mogelijkheden voor het management en de ondernemers om de bedrijfsresultaten te optimaliseren en te verbeteren. En zoals onze analyse laat zien, liggen de beloningen klaar voor ondernemingen die op de juiste manier te werk gaan.

Er is een aanzienlijk verschil tussen de best en slechtst presterende* business modellen

*Winstgevendheid: EBITDA / omzet

2| Belangrijkste bevindingen

1. De prestaties van middelgrote ondernemingen uit de EU verschillen aanzienlijk. Er is een groot verschil tussen de best en slechtst presterende ondernemingen.

2. Het gevoerde businessmodel en de marktpositie van een onderneming hebben een significante invloed op de bedrijfsprestaties.

3. De meeste middelgrote ondernemingen hebben een extreem lage liquiditeitspositie, zelfs ook de best presterende ondernemingen

4. De prestaties van een onderneming kunnen binnen vier jaar al aanzienlijk worden verbeterd. Bijna de helft van de slechtst presterende ondernemingen is in de onderzoeksperiode één of twee prestatieniveaus omhoog gegaan.

5. Eigenaren van intellectueel eigendom (IE) hebben het hoogste rendement. De best presterende ondernemingen in deze categorie hebben een rendement op hun activa van minstens 22%.

3| Methodiek

De bevindingen in dit rapport zijn gebaseerd op een onderzoek onder 72.011 ondernemingen uit de EU met een omzet tussen de € 10 miljoen en € 200 miljoen. De gegevens zijn afkomstig uit gepubliceerde jaarrekeningen. Het onderzoek is uitgevoerd bij bedrijven die voor 2012 zijn gestart. Start-ups zijn niet meegenomen omdat de financiële gegevens van die ondernemingen een vertekening in de onderzoeksresultaten zouden kunnen geven.

De geselecteerde bedrijven zijn onderverdeeld in vijf categorieën (businessmodellen van het Massachusetts Institute of Technology (MIT)) gebaseerd op de kernactiviteit van een onderneming en de vraag hoe een onderneming waarde creëert; dit gaat verder dan alleen branche. De vijf businessmodellen zijn fabrikanten, retailers en distributeurs, dienstverleners, eigenaren van materiële vaste activa en eigenaren van intellectueel eigendom. Financiële dienstverleners zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat deze ondernemingen aanzienlijk verschillen van de andere soorten ondernemingen.

De ondernemingen in deze vijf categorieën zijn geanalyseerd op basis van winstgevendheid, rendement, liquiditeitspositie en solvabiliteit, vier 'key performance indicatoren' die bepalend zijn voor de aandeelhouderswaarde van een onderneming op de lange termijn.

Binnen elke categorie zijn de ondernemingen onderverdeeld in drie niveaus (mate van presteren op basis van de vier belangrijkste kpi's). De bovenste 20 procent is aangemerkt als goed presterende ondernemingen, de middelste 60 procent als gemiddeld presterende ondernemingen en de onderste 20 procent als slecht presterende ondernemingen. De stappen die iedere individuele onderneming heeft gezet zijn over een periode van vier jaar (2012-2015) gemeten

De ondernemingen zijn ingedeeld in 3 niveaus, op basis van winstgevendheid, rendement, liquiditeitspositie en solvabiliteit.

Definitie van de vijf categorieën (businessmodellen)

Fabrikant	Koopt grondstoffen van leveranciers en maakt daarvan een product om te verkopen
Retailer en distributeur	Koopt een product en verkoopt hetzelfde product aan iemand anders De distributeur kan meerwaarde toevoegen, zoals (her)verpakking of klantenservice
Dienstverlener	Biedt diensten aan (door mensen verleend), zoals advies, onderwijs, persoonlijke verzorging, pakketbezorging en gezondheidszorg
Eigenaar van intellectueel eigendom	Verkoopt licenties of krijgt betaald voor het gebruik van immateriële activa
Eigenaar van materiële vaste activa	Verkoopt het recht om fysieke eigendommen te gebruiken, zoals auto's, panden en apparatuur

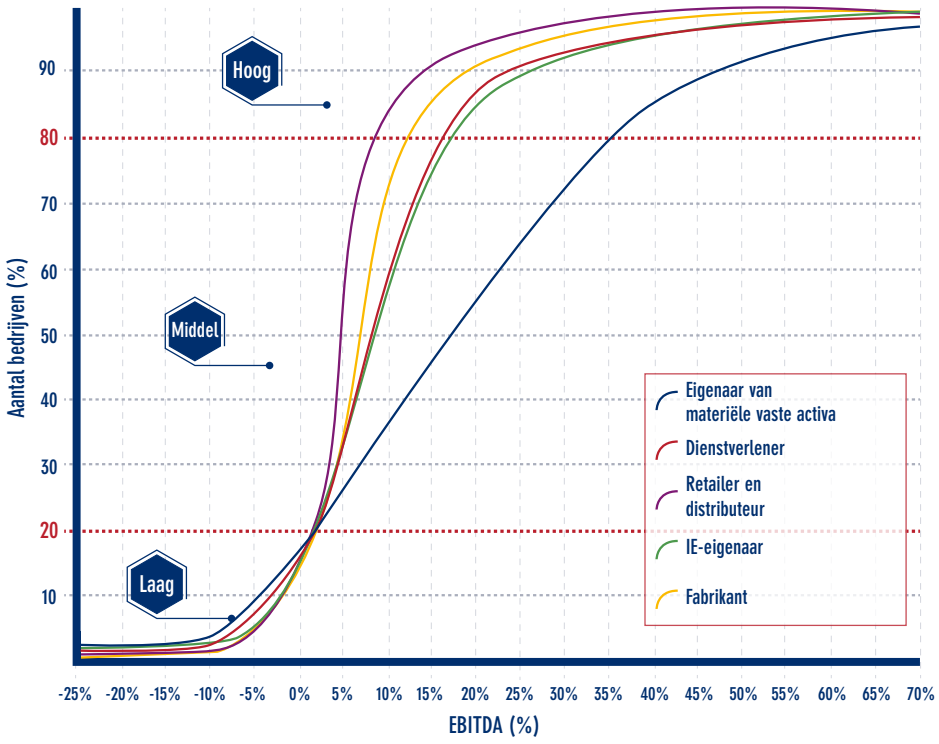
4| Prestatie-indicatoren

1 Winstgevendheid (EBITDA)

De winstgevendheid van een onderneming is gemeten door te kijken naar de EBITDA (inkomsten voor aftrek van rente, belastingen en afschrijvingen op materiële en immateriële activa).

Het is van belang om te kijken naar de positie van een onderneming binnen een bepaald businessmodel. Dit is de meest betrouwbare indicator om iets te kunnen zeggen over de winstgevendheid van een onderneming. De best presterende ondernemingen binnen retailers en distributeurs, vaak het businessmodel met de meeste concurrentie, begonnen bij een winstgevendheid van 8,7%. Ter vergelijking: bij de best presterende fabrikanten begon de winstgevendheid op 13 procent. Bij dienstverleners (16,7%), IE-eigenaren (17,8%) en eigenaren van materiële vaste activa (35,8%), lag dit percentage nog hoger, zoals de onderstaande grafiek laat zien.

Winstgevendheid EBITDA
(alle businessmodellen)

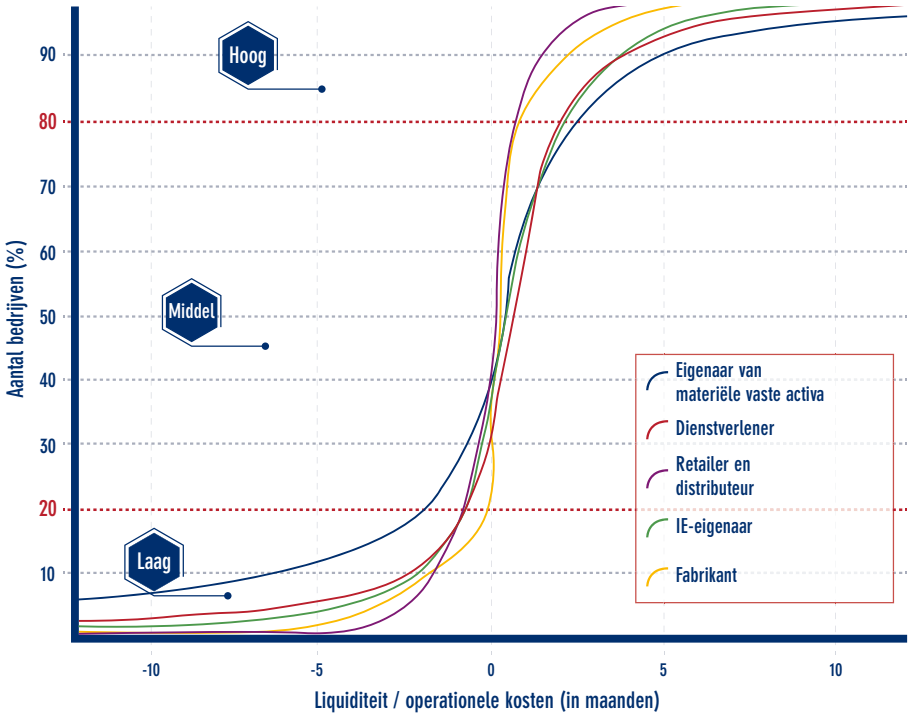


Deze verschillen waren in de slechtst presterende klasse aanzienlijk kleiner. De gemiddelde totale EBITDA van bedrijven in de slechtst presterende klasse was net iets minder dan 2%, waarbij de EBITDA van retailers en distributeurs het laagst was, met maximaal 1,3%.

2 Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie wordt gemeten door de liquiditeitsruimte die een onderneming heeft te delen door de maandelijkse operationele kosten. Dit laat zien hoe lang de beschikbare liquide middelen de operationele kosten van de onderneming kunnen dekken. Uit onze analyse bleek dat de liquiditeitspositie niet alleen uiterst zwak was binnen alle businessmodellen, maar ook binnen alle prestatieniveaus. Dit suggereert dat het merendeel van de 72.000 ondernemingen uit ons onderzoek het lastig zal hebben om investeringen met eigen middelen te financieren en in moeilijkheden kan komen wanneer de economie verslechterd.

Liquiditeitspositie
(alle businessmodellen)



Uit onze bevindingen is gebleken dat de ondernemingen in de best presterende klasse de hoogste liquiditeitspositie hadden, met beschikbare liquide middelen voor gemiddeld 15 dagen.

Ondernemingen in de middelste klasse hadden slechts voor twee dagen liquide middelen beschikbaar en ondernemingen in de onderste klasse gemiddeld voor minder dan één dag. Kortom, uit de analyse blijkt dat 47% van alle ondernemingen uit het onderzoek onvoldoende liquide middelen heeft om de operationele kosten van één dag te betalen. Dit suggereert dat een aanzienlijk deel van de ondernemingen steunt op bankschulden en korte termijnverplichtingen. Het duidt er ook op dat ondernemingen die het moeilijk hebben, alleen externe financieringsbronnen kunnen aanboren om te groeien of te proberen om overeind te blijven bij tegenvallende resultaten.

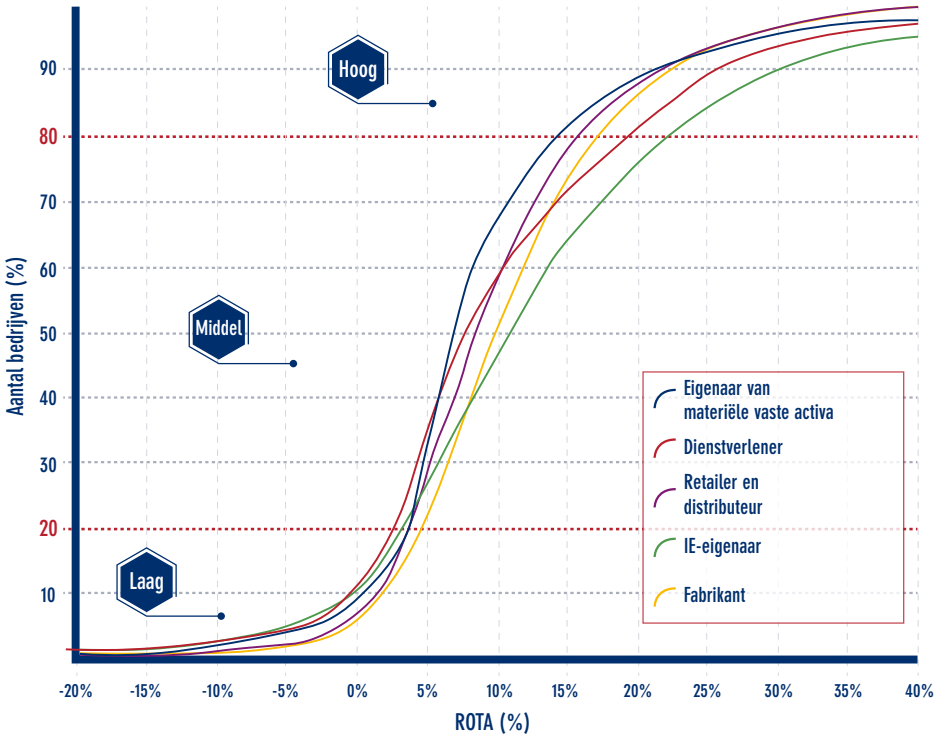
Kijkend naar de liquiditeitspositie per businessmodel heeft 80% van de eigenaren van materiële vaste activa minder dan 80 dagen liquide middelen tot zijn beschikking. Voor dienstverleners en eigenaren van intellectueel eigendom (IE) zijn er liquide middelen voor minder dan 66 dagen en voor fabrikanten en retailers en distributeurs liquide middelen voor minder dan 33 dagen.

3

Rendement op de totale activa (ROTA)

Het rendement op de totale activa is berekend door de EBITDA van een onderneming te delen door de totale activa. Een hoog ROTA suggereert dat het management van een onderneming efficiënt gebruik maakt van de beschikbare middelen. Ondernemingen in kapitaalintensieve branches hebben doorgaans echter een lager ROTA dan andere ondernemingen.

Rendement
(alle businessmodellen)



Uit ons onderzoek is gebleken dat het verschil in ROTA tussen de diverse niveaus in de best presterende klasse veel minder was dan de verschillen in winstgevendheid.

De best presterende eigenaren van materiële vaste activa hadden een ROTA van 14,3% of meer, terwijl dit bij retailers en distributeurs 15,8% was. Dit liep vervolgens verder op tot 17,1% voor fabrikanten, 19,5% voor dienstverleners en 22,0% voor IE-eigenaren.

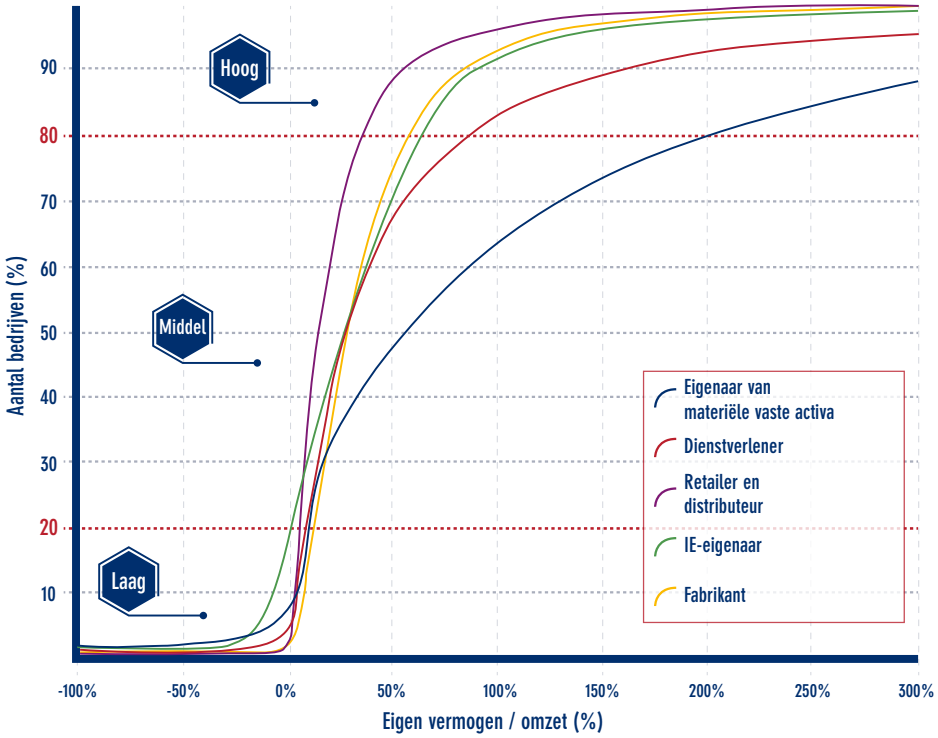
Binnen de slechtst presterende klasse hadden dienstverleners de laagste ROTA van minder dan 2,7%. Bij ondernemingen in de middelste klasse varieerde de ROTA voor eigenaren van materiële vaste activa van 3,2% tot meer dan 14%, terwijl deze klasse bij dienstverleners varieerde van iets minder dan 3% tot 19,5%. Bij retailers en distributeurs reikte de ROTA van 3,4% tot 15,8% en bij fabrikanten was dit 4,2% tot iets meer dan 17%. Bij IE-eigenaren waren de ROTA-verschillen het grootst: deze liepen van 3 tot 22%.

4

Solvabiliteit

Voor het berekenen van de solvabiliteit is het eigen vermogen van ondernemingen gedeeld door de omzet. Uit onze analyse bleek dat de best presterende ondernemingen uiteenlopende niveaus van solvabiliteit hadden, afhankelijk van het gekozen businessmodel. De onderstaande grafiek laat dit zien.

Solvabiliteit
(alle businessmodellen)



Het sterkste businessmodel bleken hier de eigenaren van materiële vaste activa te hebben; ondernemingen in de hoogste klasse binnen dat businessmodel hadden een solvabiliteit van meer dan 200%. Bij dienstverleners in deze klasse was de solvabiliteit 87,4%, bij IE-eigenaren 62,3%. Voor fabrikanten bedroeg het percentage 57,2% en voor retailers en distributeurs 35,9%.

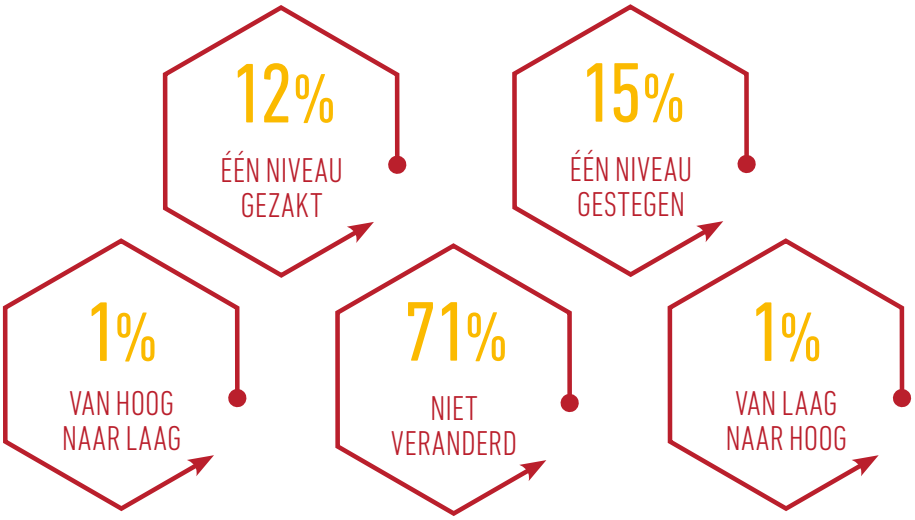
5| Vergelijking per land

Voor ons onderzoek hebben we middelgrote ondernemingen uit de EU geanalyseerd. Hoewel bepaalde landen soms meer ondernemingen hebben met een bepaald businessmodel, is gebleken dat tussen landen weinig verschillen zijn in de prestaties van ondernemingen wanneer we kijken naar de vier belangrijkste kpi's: winstgevendheid, rendement, liquiditeitspositie en solvabiliteit.

Dit doet vermoeden dat de factoren die van invloed zijn op de langetermijnwaarde (of aandeelhouderswaarde) van een onderneming minder te maken hebben met nationale economische omstandigheden en meer met het businessmodel, de kwaliteit van de interne besluitvorming en het operationele management.

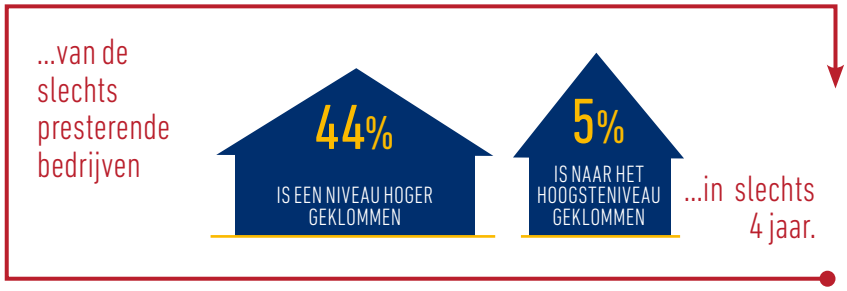
6| Verschuivingen tussen prestatieniveaus

Uit het onderzoek is gebleken dat 71% van de ondernemingen in de onderzoeksperiode in dezelfde prestatiecategorie zijn gebleven.



Van de ondernemingen die in 2012 in de laagste prestatieklasse zaten, is in 2015 44% van de ondernemingen gestegen naar de middelste klasse en 5% van de ondernemingen naar de best presterende klasse. Tegelijkertijd maakte ook 10 procent van de ondernemingen in de middelste klasse tussen 2012 en 2015 promotie naar de hoogste klasse.

Verandering is mogelijk...



In alle gevallen gingen verbeteringen in de positionering van de onderneming gepaard met een significante verbetering van de winstgevendheid. Zo zagen eigenaren van materiële vaste activa die van het laagste naar het hoogste niveau gingen hun winstgevendheid verbeteren van minder dan 2,2% naar minimaal 35%, een absolute verbetering van bijna 33%. Dienstverleners die een soortgelijke ontwikkeling doormaakten, verbeterden hun winstgevendheid met circa 15 procentpunten, net als IE-eigenaren. Bij fabrikanten ging de winstgevendheid met 10 procentpunten omhoog en bij retailers en distributeurs minimaal 7,5 procentpunt.

Niet alle ondernemingen waren echter zo succesvol. Uit onze analyse is namelijk ook gebleken dat 22% van de ondernemingen die in 2012 nog in de hoogste klasse zaten, in 2015 zijn teruggevallen naar de middelste klasse en dat 4% was gezakt naar de laagste klasse. Uit ons onderzoek bleek ook dat 13% van de ondernemingen in de middelste klasse in die vier jaar terugviel tot de laagste klasse.

7| Vergelijking van de aandeelhouderswaarde

Naast dat de aandeelhouderswaarde belangrijk is op het moment van verkoop, kan het tevens een indicatie geven van de waarde van een onderneming op een willekeurig moment. Ondernemingen met een hoge aandeelhouderswaarde hebben over het algemeen een betere toegang tot financiering, presteren goed ten opzichte van hun concurrenten en kunnen hun merkwaarde verder versterken.

Er zijn verschillende manieren om een onderneming te waarderen waarbij iedere branche vaak ook eigen branchenormen heeft. In de basis zijn er een aantal dimensies om de aandeelhouderswaarde tussen verschillende ondernemingen te kunnen vergelijken. Hierbij wordt geen gebruik gemaakt van exacte bedragen, maar van onderdelen die van invloed zijn op de aandeelhouderswaarde.

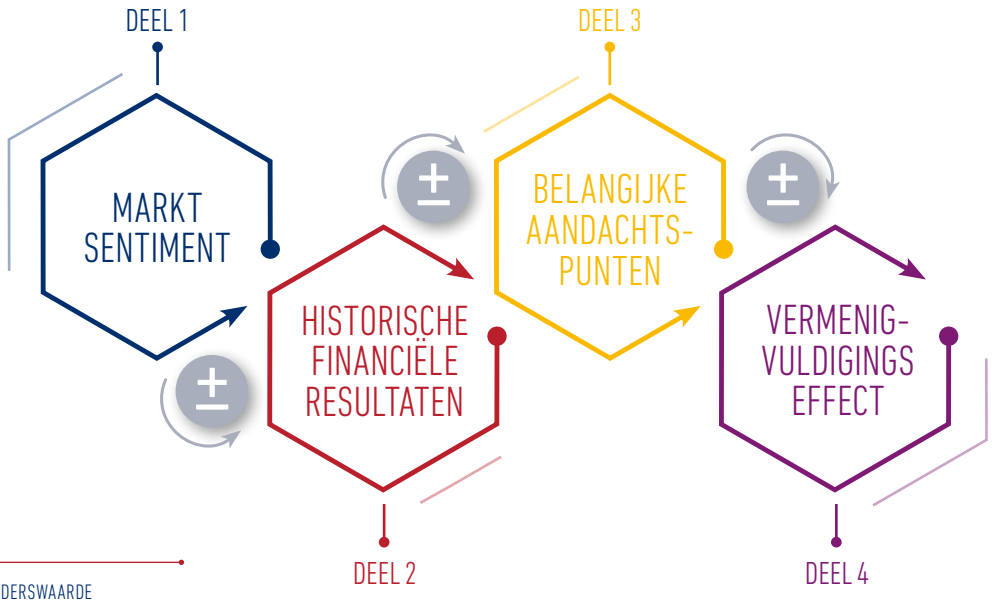
Om de aandeelhouderswaarde van verschillende ondernemingen te kunnen benchmarken, omvat de vergelijking vier onderdelen, namelijk marktsentiment, historie van de financiële prestaties, belangrijke aandachtspunten en het vermenigvuldigingseffect.

Bij de historie van de financiële prestaties worden aspecten meegenomen zoals het niveau en de consistentie van de omzet en kasstromen, de schulden en de stabiliteit van de balans. Belangrijke aandachtspunten die zouden kunnen spelen, zijn een hoge afhankelijkheid van belangrijke klanten, het risicoprofiel van de bedrijfsactiviteiten, slechte informatievoorziening en weinig flexibele processen.

Belangrijke kenmerken die binnen het vermenigvuldigingseffect een rol spelen zijn:

- de marktpositie en de kwaliteit van de producten of diensten die worden aangeboden;
- de veerkracht, kwaliteit en efficiëntie van de bedrijfsactiviteiten;
- de competenties en vaardigheden van het managementteam;
- het risicoprofiel van de onderneming.

De verschillende kenmerken worden hieronder grafisch weergegeven:



8| Bedrijfsresultaten optimaliseren

De bevindingen uit ons onderzoek wijzen erop dat alle middelgrote ondernemingen de potentie hebben om hun bedrijfsresultaten en de aandeelhouderswaarde te verbeteren. Om dit te kunnen realiseren, hebben ze echter wel het juiste businessmodel nodig en moeten ze zichzelf een gunstige marktpositie verschaffen om zo winstgevendheid, rendement, liquiditeitspositie en solvabiliteit te maximaliseren.

Mazars heeft ruime ervaring met het adviseren van middelgrote ondernemingen. In onze optiek zijn er zes belangrijke overwegingen die ondernemingen moeten maken om succesvol te zijn op de lange termijn:

1. Besteed proactief en continu aandacht aan de ontwikkeling van de aandeelhouderswaarde. Dit is een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien, maar dat centraal zou moeten staan in iedere bedrijfsplanning. Ondernemers en managers moeten duidelijk zijn in het bepalen van de langetermijndoelstellingen en de wijze waarop deze moeten worden behaald.

2. Formuleer ambitieuze maar realistische doelen en communiceer deze duidelijk met alle aandeelhouders, het management en de werknemers. Dit helpt om iedereen op één lijn te krijgen en betrokkenheid te creëren hetgeen nog kan worden versterkt door medewerkersbeloning te koppelen aan de realisatie van doelstellingen.

3. Kijk naar de onderliggende factoren voor de bedrijfsprestaties en dus niet alleen naar de gevolgen ervan, zoals de omzet en de EBITDA. De positionering, innovatie, operationele verbeteringen en de betrokkenheid van het team zijn de duurzame bronnen voor waardecreatie en deze moeten de hoogste prioriteit van het management hebben.

4. Groei mee met het klantenbestand. Hiervoor is continu analyse en innovatie nodig. Dit bevat: het ontwikkelen van effectieve manieren om potentiële klanten aan te wijzen, het managen van de verkoopkanalen en het communiceren met die potentiële klanten.

5. Identificeer en meet de key performance indicatoren (KPI's). Doe dit grondig en zet ze af tegen de geformuleerde doelen.

6. Leg alles vast in een duidelijk, logisch en werkbaar businessplan.

9| Optimize

Voor ondernemers en het managementteam van ondernemingen kan het soms lastig zijn om te focussen op langetermijndoelstellingen, omdat de dagelijkse gang van zaken in de onderneming alle aandacht vraagt. Mazars heeft een aanpak ontwikkeld om ondernemers en managementteams daarbij te helpen. Met behulp van dit programma, Optimize, kunnen ze bekijken waar de mogelijkheden liggen, om op een effectieve manier om te gaan met veranderingen, de besluitvorming te verbeteren en te zorgen dat acties bijdragen aan het realiseren van de operationele en strategische doelstellingen van de onderneming.

De drie stappen zijn:

Om ondernemers en managers van middelgrote ondernemingen meer inzicht te geven, heeft Mazars op basis van dit onderzoek een aantal benchmarks ontwikkeld. Hiermee kunnen ondernemingen positie bepalen en resultaten afzetten tegen die van de concurrenten. Deze benchmarks staan aan het eind van dit rapport.

Wilt u weten wat Optimize kan betekenen voor u en uw onderneming? Neem dan contact op met een van onze adviseurs.

Appendix | Prestatiebenchmarks

IE eigenaar

	LAAGSTE NIVEAU	MIDDELSTE NIVEAU	HOOGSTE NIVEAU
Winstgevendheid	< 2.1%	2.1% tot 17.8%	>17.8%
Rendement	<3.0%	3.0% tot 22.0%	>22.0%

Eigenaren van materiële vaste activa

	LAAGSTE NIVEAU	MIDDELSTE NIVEAU	HOOGSTE NIVEAU
Winstgevendheid	<2,2%	2,2% tot 35,8%	>35,8%
Rendement	<3.2%	3,2 tot 14,3%	>14,3%

Dienst-verlener

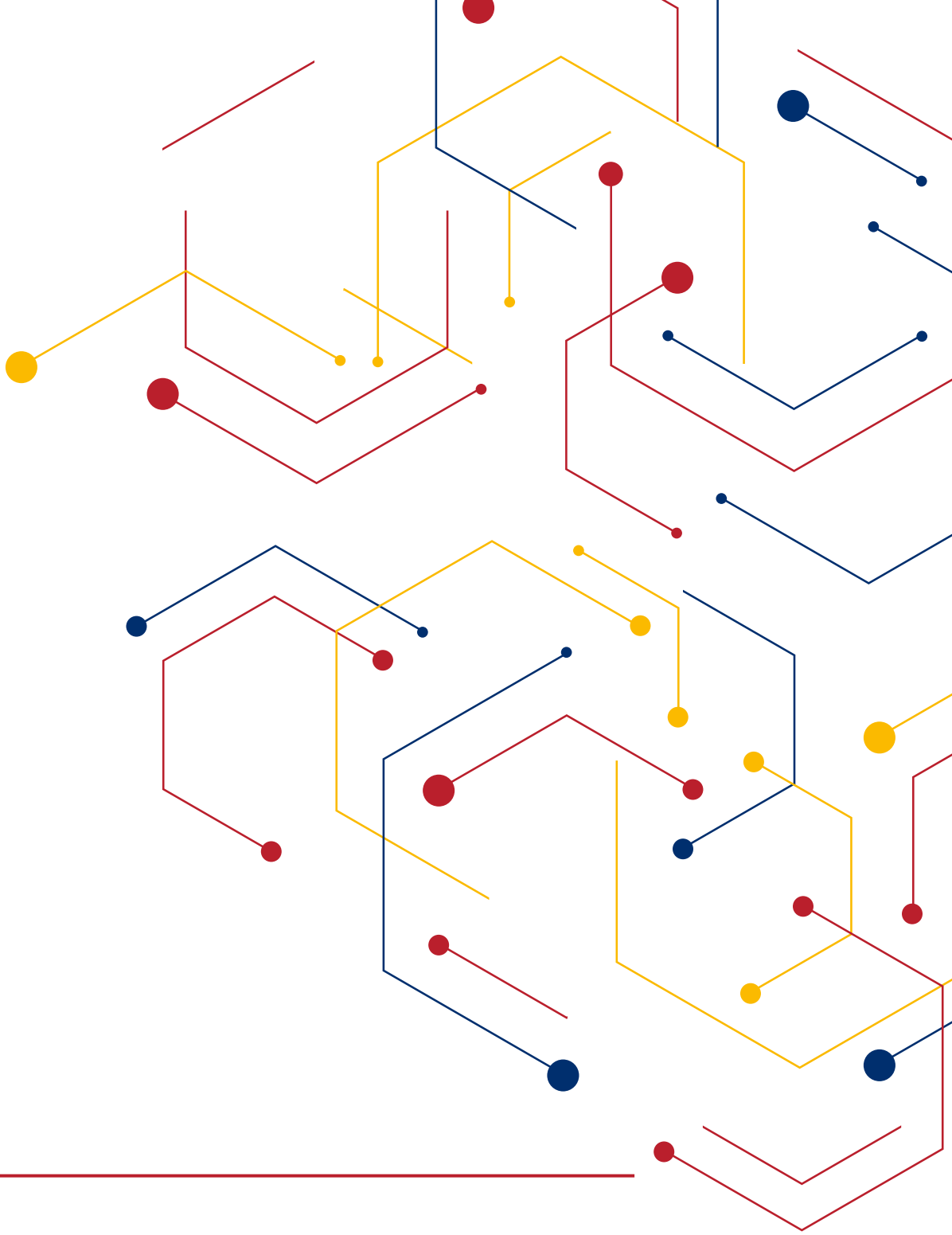
	LAAGSTE NIVEAU	MIDDELSTE NIVEAU	HOOGSTE NIVEAU
Winstgevendheid	< 1.9%	1.9% to 16.7%	>16.7%
Rendement	<2.7%	2.7% to 19.5%	>19.5%

Fabrikant

	LAAGSTE NIVEAU	MIDDELSTE NIVEAU	HOOGSTE NIVEAU
Winstgevendheid	< 2.6%	2.6% tot 13.05%	>13.05%
Rendement	<4.2%	4.2% tot 17.1%	>17.1%

Retailer en distributeur

	LAAGSTE NIVEAU	MIDDELSTE NIVEAU	HOOGSTE NIVEAU
Winstgevendheid	< 1.3%	1.3% tot 8.7%	>8.7%
Rendement	<3.4%	3.4% tot 15.8%	>15.8%



MAZARS

Wilt u weten wat Optimize kan betekenen voor u en uw onderneming?

Neem dan contact op met Remco Schoonderwoerd via Remco.Schoonderwoerd@mazars.nl of kijk voor meer informatie op onze website:

www.mazars.nl/optimize