

# Uit balans?

## De noodzaak van een werkkapitaalstrategie

In onzekere tijden primeert cash. Een wendbaar bedrijf weet best hoe snel het de activa op zijn balans in geld kan omzetten. Dat heet goed bestuur. Vorderingen op klanten zijn erg liquide activa maar zijn tegelijk ook de Achilleshiel van elk bedrijf. Eén goedgegemikte torpedo en het schip is zinkensklaar. Blijft het op de Raad van Bestuur bij de obligate vraag naar de DSO-ratio of bouwt men een degelijke werkkapitaalstrategie uit?

**A**merikanen hebben andere boekhoudmethoden dan de Europeanen. Amerikaanse balansen staan volledig in het teken van cash. De liquide middelen staan helemaal bovenaan. Europese bedrijven zetten vaste activa bovenaan de balans. Cash staat onderaan, handelsvorderingen staan iets hoger. Typisch. Amerikanen zijn ‘no nonsense’-ondernemers. Cash primeert. Vlaamse ondernemers houden soms meer van de gebouwen op de balans dan van de andere activaposten. Goedgelegen magazijnen verkopen aan een vastgoedbevak en zo mooie meerwaarden en vooral veel cash genereren, valt vele bedrijven psychologisch erg moeilijk.

Gemiddeld 35 procent van het balanstotaal van een Belgisch bedrijf bestaat uit handelsvorderingen, zo blijkt uit een begin december bekendgemaakt onderzoek van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) en de Gentse credit managementadviseur Crion. 80 procent van de transacties tussen bedrijven gebeurt op krediet. Het bedrag in omloop is zelfs vele malen groter dan het bancaire handelskrediet.

### Balansbescherming

“Het is niet verkeerd dat de Raad van Bestuur de ontwikkeling van het klantenkrediet nauwgezet opvolgt aan de hand van het aantal dagen klantenkrediet, de Days Sales Outstanding (DSO), maar dat volstaat niet”, zegt Jean-Louis Coppers, de gedelegeerd bestuurder van Crion. De bestuurders moeten toezien dat het management een strikt opvolgingsbeleid voert. Met zo’n belangrijke activapost als handelsvorderingen is balansbescherming een substantieel deel van het risicobeheer. “Klanten moeten voelen dat zij strikt worden opgevolgd”, stipt Coppers aan. “Bedrijven die met flinterdunne marges werken, roepen nu alle hens aan dek. CEO’s zijn steeds intenser met

“**Ameriaanse bedrijven zetten cash bovenaan de balans, bij Europese bedrijven staat cash helemaal onderaan. Typisch.**

creditmanagement bezig en bewaken van zeer dichtbij het ‘order to cash proces. Slechte leveringen en foutieve facturen kunnen dat proces verstoren en de kasstroom inkrimpen. Dan blijft nog het eigenlijke betalingsrisico. Zelfs ondernemingen die voorheen nooit met kredietverzekering werkten, nemen nu actie om ook dat risico af te dekken”.

Balansbescherming sluit nauw aan bij een goed werkkapitaalbeleid. Een meerderheid van leveranciers (53%) zijn strenger bij het geven van klantenkrediet, zo blijkt uit het onderzoek van VBO en Crion. Dat is een streep door de rekening van bedrijven die minder makkelijk krediet krijgen van de bank en gratis leverancierskrediet als alternatief zien. ‘Bedrijven zitten gekneld tussen moeilijker of duurder bankkrediet, strenger leverancierskrediet en trager betalende klanten”, onderstreept Jean-Louis Coppers.

### Domino-effect

Om het werkkapitaal, dat bestaat uit het verschil tussen voorraden, handelsvorderingen en leveranciersvorderingen, te optimaliseren, vermindert een meerderheid van de bedrijven (62%) de voorraden. Ook de productievoorraden dalen door de doorlooptijd in de productie te verminderen. Door de handelsvorderingen meteen te verkopen aan een factoringbedrijf, optimaliseert een bedrijf de liquiditeitspositie.

“Factoring, een vorm van asset-based lending”, is in deze financiële crisistijd een alternatief voor het moeilijker bankkrediet maar er is meer aan de hand. De banken willen ook goede Tier 1-cijfers voor het eigen vermogen kunnen voorleggen en duwen kredietcliënten die minder goede cijfers voorleggen en een groter risico vormen systematisch naar factoring”, onderstreept Jean-Louis Coppers. Op termijn kan dit problemen opleveren. Factoringmaatschappij, schieten niet alleen het bedrag van de factuur voor maar dekken vaak ook het insolventierisico en nemen hiervoor zelf een kredietverzekering. De kredietverzekeraars verscherpen echter hun kredietlimieten, ook voor factoringmaatschappijen. Dat kan een domino-effect creëren”.

### Duurder

Kredietverzekeraars die in 2007 aan KMO’s nog gemiddeld een premie van 0,19 procent op de kredietverzekerde omzet aanrekenden, verhoogden dit jaar hun tarief tot gemiddeld 0,23 procent. “De jongste 4 jaar werkten wij dankzij de hoogconjunctuur in een zeer “sof- te” markt tegen erg lage premietarieven maar dat is voorbij”, zegt Coppers, die hoopt dat de overheid alsnog de taks op deze premies afschaft.

Kredietverzekering is een goed middel om meer krediet te geven aan zijn klanten. De stijgende tarieven en beperktere kredietlimieten – het maximale bedrag waarvoor een bedrijf op krediet mag leveren aan een binnen- of buitenlandse klant – bemoeilijken dit beleid en maken het vooral veel duurder. Ook hier speelt een domino-effect, onderstreept Coppers. Een bedrijf dat voor 2 miljoen euro op krediet kan kopen bij zijn daarvoor verzekerde leveranciers kan zelf ook krediet geven aan zijn klanten. Als deze limiet wordt beperkt, ontstaat ook hier een domino-effect”. ■