

ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

Kredietcrisis, Ondernemen in zwaar weer

Doel

Deze *special* is bestemd voor ondernemers in het midden- en klein bedrijf en heeft als doel de ondernemers te ondersteunen bij hun beslissingen tijdens de kredietcrisis.

Deze uitgave wordt gratis beschikbaar gesteld en mag niet worden verkocht. Het is iedereen toegestaan onderdelen van deze special te citeren, mits de bron volledig wordt vermeld.

Samenvatting

In deze *special* zet ik aan de hand van een voorbeeld met een stuk theorie uiteen hoe de winst zich verhoudt ten opzichte van het vermogen. Daarbij worden de kasstromen uitgelegd. Daarna wordt betoogd dat de kasstromen te beïnvloeden zijn en dit doe ik aan de hand van de financiële informatie die kan worden gebruikt om de kasstromen te beïnvloeden, waarbij praktische tips worden gegeven van *do's* en *dont's*.

De in deze uitgave beschreven methode gebruik ik vaker om een onderneming te analyseren. Ik heb deze nu toegepast vanuit de moeiten van de *'credit crunch'*.

Kampen, februari 2009
B.H.J. Mooibroek AA

Inhoud:

Kredietcrisis, Ondernemen in zwaar weer	1
Oorzaak	2
Gevolg.....	2
Hefboomeffect	2
Beheer bezittingen.....	3
Beslissen	3
Oplossingen.....	4
Inkomende kasstromen vergroten.....	4
Uitgaande kasstromen verminderen	5
Tot slot.....	7
Disclaimer.....	8

ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

Oorzaak

Het is van belang de oorzaak te kennen van de kredietcrisis, ook wel *credit crunch* genoemd, zodat u weet welke invloed deze voor u kan hebben.

De crisis is ontstaan door een wisselwerking van twee markten: de Amerikaanse huizenmarkt en de kapitaalmarkt. In de eerst genoemde markt verstrekten hypotheekverschaffers zelfs "ninja" hypotheekleningen aan mensen die *no income, no job no assets* hebben (lees geen inkomen, geen baan, geen bezittingen). Deze hypotheekleningen werden gebundeld en op de kapitaalmarkt verkocht. Met de wereldwijde lage rentestand leken dit interessante beleggingen. Echter toen de stijging van de huizenprijzen in Amerika begonnen te haperen, ontstond achterdocht op de hypotheekbeleggingen, waren afschrijvingen op de hypotheekleningen nodig en kwam er wantrouwen jegens financiële partijen.

Gevolg

De kosten voor het aantrekken van krediet gingen stijgen. De omslag van optimisme naar pessimisme door ondernemers en beleggers is groot. De (verwachte) bedrijfswinsten zullen dalen door een afzwakkende economie.

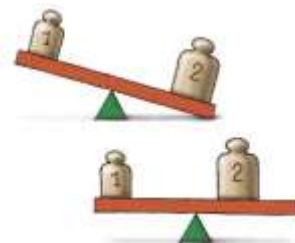
Hefboomeffect

Vroeger was het onverstandig geld 'in kas' te hebben. Uw onderneming heeft bezittingen en deze worden gefinancierd door vermogen. Dit kan een mix zijn van eigen vermogen en/of vreemd vermogen. Eigen vermogen wordt gevormd door geld dat u er zelf in heeft gestopt waar de winst aan wordt toebedeeld. Vreemd vermogen wordt verschaft door personen of ondernemingen die geld in de onderneming pompen waarvoor ze een rentevergoeding krijgen, zoals banken en leasemaatschappijen. Afhankelijk van de branche en de resultaten, werd er geadviseerd een groot deel van de onderneming door vreemd vermogen te financieren, omdat dit het winstpercentage, ofwel het rendement verhoogt.

Om dit uit te leggen geef ik het volgende voorbeeld: u heeft geen vreemd vermogen en uw onderneming heeft aan bezittingen 100. Dan heeft u alle bezittingen gefinancierd met eigen vermogen dat dus 100 bedraagt. Stel u maakt 10 winst. Uw winstpercentage bedraagt **10%**. Stel nu dat een bank tegen 8% rente driekwart van de bezittingen financiert. Met die van de bank ontvangen 75 gaat u andere leuke dingen doen. U betaalt dus 8% rente over 75, dat is 6. Hierdoor daalt uw winst met 6 waardoor er aan winst 4 resteert. Dit oogt minder dan de aanvankelijke 10 winst die u had, maar uw eigen vermogen is ook nog maar 25. Daar krijgt u dus wel 4 voor uitbetaald. Als u 4 ontvangt over een vermogen van 25 is dat 16% rendement. Dat is aanzienlijk meer dan voornoemde **10%**! Dit noemen ze het financiële hefboomeffect.

Uw 75 aan geld die door de financier in de onderneming is gestopt, kunt u aanwenden voor beleggingen of investeringen. Dit is rendabel zolang dit maar meer opbrengt dan het percentage dat u aan uw bank betaalt.

Stel nu dat de rente stijgt naar 12%, dan blijft er een rendement over van maar 4% over het eigen vermogen. Dan kan het zelfs zo zijn dat de bank de



ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

kraan (gedeeltelijk) dichtdraait omdat de risico's van uw onderneming hoger worden ingeschat of omdat er te weinig dekking zou zijn op de bezittingen. Dus is het zaak de verhouding eigen vermogen en het vreemd vermogen goed te balanceren om verrassingen te voorkomen.

Beheer bezittingen

Een andere methode om het rendement te sturen, is het beheer van de bezittingen. In het vorige voorbeeld over het hefboomeffect, werd gesteld dat de bezittingen 100 waren, volledig gefinancierd met eigen vermogen, en de winst 10 (dus 10%). Als u door goed beheer, de bezittingen verlaagd naar 80 en dezelfde winst behoudt, is het rendement 12,5% (te weten, de 10 winst gedeeld door 80 vermogen). Als u nu naar de bank gaat om een deel te financieren, zal deze echter geen 75 meer willen financieren, omdat het 'gedekt vermogen' dan te laag is. Met het gedekte vermogen bedoel ik de mate waarin de financier bij een veiling het onderpand kan verkopen om het uitgeleende geld terug te krijgen. Dat (gedekte) vermogen bedraagt hier nog maar 80. Hiervoor zal een bank geen financiering van 75 geven. Stel dat deze nog maar 60 financiert tegen 8% rente, kost dat 4,8 rente. Dan resteert er voor het eigen vermogen 10 minus 4,8 is 5,2 winst. Maar dit is wel 26,4% rendement!

Beslissen

Veel bedrijven sturen aan op rendement, het behalen van het optimale winstpercentage.

Uit het hefboomeffect blijkt dat geld rente kost, maar dat we ons rendement kunnen sturen door de financiering goed af te stemmen. De *credit crunch* duidt er echter op dat er minder financieringsruimte is om de bedrijven te financieren. De banken zullen relatief meer dekkingsgraad eisen (als ze überhaupt al financieren) en daarvoor meer rente vragen.

We hebben ook gelezen dat we door de vermogensbehoefte te reduceren, we het rendement kunnen verhogen. De vermogensbehoefte kunnen we reduceren door goed beheer van de bezittingen, want het totaal aan bezit is gelijk aan het vereiste vermogen. In uw jaarrekening treft u het totaal van de bezittingen in de balans aan onder activa. Deze is gelijk aan de schulden en het eigen vermogen, in de balans vermeld onder passiva.

Om de vermogensbehoefte ten behoeve van het bezit te sturen, dient u inzicht te verkrijgen in deze kasstromen. De term *kasstromen* doelt niet alleen op de kas maar ook op de bankmutaties. Dit kan door een begroting te maken van de kasstromen, confronteer dit met de realiteit en leer van de verschillen. stuur de kasstromen mede op basis van de leerervaringen. Houdt daarbij rekening met investeringen. In uw jaarrekening vindt u na de winst- en verliesrekening het *kasstroomoverzicht*. Een vergelijkbare opstelling die vroeger werd toegevoegd heette *de staat van herkomst en besteding van middelen*. Het kasstroomoverzicht is bedoeld om u inzicht te geven in de mutaties en kan een goede basis geven voor de opstelling van de liquiditeitsprognose. In dit kader wordt wel gezegd 'winst is een opinie, geld is een feit'.

De volgende stappen dienen in een overkoepelend geheel van keuzes, als beleid te worden genomen. Een goede basis om dit vast te leggen is het ondernemingsplan. Dat is een vorm die u kent en die gratis te verkrijgen is.



ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

Oplossingen

U kunt de kasstromen op twee manieren positief beïnvloeden:
Vergroot de binnenkomende kasstromen óf
verklein de uitgaande kasstromen.

Inkomende kasstromen vergroten

De inkomende kasstromen kunt u vergroten door:

1. de verkopen te verhogen,
2. de overtollige bezittingen te verkopen of
3. door vermogen aan te trekken.

Ad. 1. De verkopen verhogen

Om de omzet te bevorderen, zijn diverse marketingstrategieën mogelijk.

Doe dit *Smart*. Inventariseer de behoefte, stel een doel, maak een strategie en daarna een planning en onderneem actie. Begin met het marktonderzoek. Leer je doelgroep kennen (leeftijd, inkomsten, opleiding, hobby, werkervaring, huwelijkse staat, religie, woonplaats enzovoort) en beoordeel de toekomstige ontwikkelingen hierop (demografisch, ecologisch, sociaal-cultureel, technologisch, economisch, markt en politiek).

Leer je concurrenten kennen (waar zijn ze actief, wat zijn hun kenmerkende verkoopargumenten). Soms is de concurrent niet een bedrijf, maar een persoon (voor de wasstraten zijn dat de mensen die op zaterdag zelf hun auto wassen).

Bepaal de emotionele raakvlakken waarom men bepaalde producten koopt. Als u gordijnen verkoopt, zijn klanten misschien ook op zoek naar vitrages of behang.

Soms zijn overnames voor de hand liggende methodes om te groeien. Wees hier behoudend in. Neem geen ander bedrijf over 'omdat u het kunt'. Een overname moet het doel dienen..

Let op: groei kost liquide middelen, dus kapitaal. Houdt hier rekening mee bij de liquiditeitsprognose. Overigens zijn er vaak nog andere inkomsten, die niet onder de omzet vallen. Zoals inkoopbonussen bij het bereiken van een aantal of hoogte van inkoop van uw leverancier. Bezie deze inkomsten en optimaliseer deze.

Ad 2. Reduceer bezittingen

De bezittingen staan, zoals eerder vermeld, op uw balans onder de activa. Deze worden onderscheiden in lange termijn en korte termijn. Door bezittingen te verkopen genereert u cash. Dit kan tegenstrijdig zijn met de wens om de omzet te verhogen, omdat u met bepaalde investeringen geld genereert. Toch kan het verstandig zijn om bijvoorbeeld incurante voorraden te verkopen. Of bijvoorbeeld een machine die niet rendeert of zal renderen, zoals u bij aanschaf had verwacht. Op voorraden kan veelal heel beperkt of zelfs geen rentedragend kapitaal worden ingekocht. Het is verstandig de voorraad zo laag mogelijk te houden door *just in time delivery* ofwel zo laat als rendabel mogelijk is de inkoop af te roepen.

Nog belangrijker is het om uw klanten te (her)overwegen en een risicoprofiel te maken van de klanten. Een openstaande vordering kunt u beschouwen als bezit waarvoor vermogen nodig is. Houdt vast aan de betalingstermijnen. Een

ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

debiteur die niet betaalt kost meer dan dat u deze niets zou hebben verkocht. Blijf wanbetalers volgen en overzie de gevolgen voor uw bedrijf als één of een groep wanbetalers uiteindelijk niet betaalt. Ga na wat de kwetsbare sectoren zijn en verwerk deze gegevens in het klantprofiel. Vraag van uw grotere debiteuren financiële gegevens op. Doe dit in het bijzonder als u mogelijk aansprakelijk bent voor hun belastingschulden (zoals in de bouw). In het algemeen kan als kwetsbare sector de niet noodzakelijke consumentenproducten zijn en kredietverlening. Onderhandel over een snelle betaling als u geld tekort heeft. Stel zekerheden en een hogere prijs vast als de tegenpartij een langere betaling wenst. Een goed debiteurenbeheer wordt nu als belangrijkste pijler gezien om deze recessie te overleven.

Een andere post in de jaarrekening kan de te vorderen belastingen zijn. Sommige bedrijven renderen prima, maar hebben altijd omzetbelasting te vorderen van de belastingdienst. Dit zijn bouwbedrijven met een verlegde BTW of ondernemingen die verkopen hebben die belaste worden met het lage btw tarief of zelfs 0%. Deze zijn gemakshalve vaak op kwartaal of jaaraangifte gezet, terwijl u uw cash eerder kunt verkrijgen door de aangifte frequenter, dus per maand, in te dienen.

Ik adviseer u, indien dit mogelijk is, een oorlogskas op te bouwen. Uw liquide middelen en weerstand zijn geld waard.

Ad 3. Trek vermogen aan

Het vreemd vermogen aantrekken is nu moeilijker, gegeven de krapte op de kapitaalmarkt. Maar er zijn partijen die juist op zoek zijn naar goede beleggingen, zoals participatiemaatschappijen. Soms kan er inspraak op de onderneming worden verlangd door de geldverstrekkers. Ook dit punt kan tegenstrijdig zijn ten aanzien van de rendementseis. Echter kan het, zoals besproken bij het hef-boomeffect, rendabel zijn om kapitaal aan te trekken afhankelijk van de gestelde eisen (waaronder de rentevoet).



Kijk eens naar uw balans. Een post die onder de bezittingen (de activazijde) staat, kan vaak ook aan de schuldenzijde (passiva) staan. Zo'n post waar vaak niet aan wordt gedacht is de belastingen. De belastingdienst heeft in de afgelopen jaren hard zijn best gedaan haar inkomen naar voren te halen. Soms koste het alleen rente als er later wordt betaald. En deze rente is lager dan die u op uw roodstand van de bank betaalt. Pas wel op voor boetes als u té laat betaalt.

Uitgaande kasstromen verminderen

- De uitgaande kasstromen kunt u verminderen door
4. de kosten te reduceren,
 5. de investeringen in bezittingen uit te stellen of
 6. door de aflossing of uitdelingen van vermogen uit te stellen.

Ad. 4. Reduceer kosten

Uw jaarrekening bevat een winst- en verliesrekening. Dit is een opstelling waarin de kosten van uw onderneming staan. Tezamen met het kasstroomoverzicht geven zij een beeld van de uitgaven van uw onderneming.

ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

Kijk er kritisch naar en snijd erin, voor zover het rendement van de onderneming geen gevaar loopt. Neem kostenbeheersing uiterst serieus. Dit kunt u uitvoeren door een 'zero-based budgettering' uit te voeren. Dit is een begroting vanuit het oogpunt: welke kosten zijn echt nodig om de onderneming te runnen.

Bezie deze nogmaals vanuit de gedachte wat constante en variabele kosten zijn. Welke kosten zijn waarvan afhankelijk en welke kunnen worden gereduceerd. Uw personeel kunt u bezien als constante kostenpost, maar soms zijn er contracten die aflopen. Behoudt het goede personeel en blijf integer, maar laat uw emoties uw beslissingen niet (teveel) leiden. Spreek de personen aan die verantwoordelijk zijn voor de uitgaven. Verifieer bepaalde uitgangspunten die u daarbij heeft gemaakt.

Wees eerlijk, maar u bent niet verplicht altijd alles te vertellen. Zo kunt u beter zeggen dat u bepaalde vragen nog moet uitzoeken als u iets niet weet dan dat u een onjuist antwoord geeft en erop terug moet komen. Dat u niet altijd alles hoeft te vertellen: Als er ontslagen komen en er wordt door iemand naar gevraagd, kunt u melden dat het nog niet goed is om op dit stadium hierop antwoord te geven. Als u dat wel doet: uw beste medewerkers zullen in de regel als eerste een andere baan vinden...

U kunt de onderneming niet alleen dragen, vraag van uw medewerkers, afnemers en leveranciers ook loyaliteit.

Kijk kritisch naar het aantal leveranciers. Soms kan het verstandig zijn meerdere aan te houden, helemaal als ze financieel zwak staan, om het risico te spreiden. Soms is het verstandig te krimpen in het aantal leveranciers. Alleen een deugdelijke onderbouwing gestaafd met argumenten geeft u het juiste aantal. Zie ook toe op leverantieproblemen bij het doen van uw inkopen. Dit kan duiden op problemen bij uw leverancier. Als u hiervan afhankelijk bent, overweeg tijdig de mogelijkheden van een andere leverancier voor dat product.

Kijk ook naar de resultaten van de concurrenten, benchmark deze en vergelijk deze met uw eigen onderneming en analyseer de uitkomsten.

Wees verstandig met de belastingen. De vennootschapsbelasting kent bijvoorbeeld een renteaftrekbepanking als de onderneming met teveel vreemd vermogen wordt gefinancierd. Dien een aangifte vennootschapsbelasting over een verliesjaar tijdig in. Verzoek (daarna) om een voorlopige voorziening, want over de verliesverrekening wordt geen rente vergoed.

Zie er op toe niet overmatig te snijden in de marketingkosten, want dit kan effect hebben op uw concurrentiepositie.

Ad. 5. Investerings uitstellen

In het traject om te investeren is wellicht geen rekening gehouden met de kredietcrisis en recessie. Stel zo mogelijk investeringen uit.

Anderzijds kan het zijn dat er betere prijzen worden verkregen in tijden van economische neergang. Uw verkoper is blij u omzet te genereren en heeft er ook wel iets voor over. Anticyclisch investeren noemt men dat, ofwel tegen de conjunctuur in inkopen. Pas hier dus echter wel mee op; u moet wel zeker zijn dat het geïnvesteerde geld vrij is en dat de investering rendabel wordt. Het is en het wordt nu makkelijker om goede personeelsleden te vinden en te binden.



ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

Ad. 6. Vermogen behouden

Het vermogen kan worden onderscheiden in vreemd vermogen eigen vermogen, zoals eerder uiteengezet. Het eigen vermogen neemt af door kapitaaluitdelingen, waaronder privéopnamen of dividenduitkeringen. Beoordeel in dat kader uw persoonlijke uitgaven en ga na of u niet te veel van de onderneming 'eet'.

Ten aanzien van de het vreemd vermogen, beoordeel tijdig welke financieringen aflopen en tegen welk rentetarief u zou moeten 'inkopen'. Houdt mede daarom goed contact met uw bank. Vraag welke acties van uw kant de rentestand en het kredietplafond kunnen beïnvloeden. Door de inwerkingtreding van *Basel 2* (een overeenkomst tussen banken onderling), kunt u versteld komen te staan wat u zelf kunt doen om het kredietplafond en de rente te sturen.

Ga niet te snel meer persoonlijk risico dragen voor het ondernemingskapitaal.

Tot slot

Als de uitkomsten (op korte termijn) ongunstig voor uw onderneming zijn: de kredietcrisis treft nagenoeg elk bedrijf van de meeste sectoren. U bent niet de enige, maar wacht niet tot het geld op is. Onderneem tijdig actie als uw liquiditeitsprognose problemen voorziet. Vraag hulp bij deskundigen, misschien wel om kapitaal aan te trekken. Maar steek geen geld in een verloren zaak, hoewel de emoties anders kunnen neigen. Scheidt mede daarom persoonlijk vermogen en ondernemingsvermogen.

Als het te laat is, wees tijdig met de insolventiemelding naar de belastingdienst, houdt de administratie nauwgezet bij, voer geen transacties uit welke 'bevriende' partijen bevoordelen, deponeer de jaarrekeningen van uw vennootschap tijdig en archiveer notulen om bestuurdersaansprakelijkheid te voorkomen.

Ik hoop u niet in een mineurstemming te brengen.

Integendeel, ik probeer u hiermee enige handvaten te hebben gegeven; aan het roer in zwaar weer...



Bij vragen of commentaar,
weet u mij vast te bereiken.

ACMO Accountants +
Belastingadviseurs

B.H.J. Mooibroek AA (Barry)



ACMO

Accountants +
Belastingadviseurs

Europa-allee 10
8265 VB Kampen

Tel: 038 333 333 3

Fax: 038 333 333 1

E-mail: info@acmo.com

Website: www.acmo.com

Disclaimer

De juridische kanttekening:

De teksten die hierin zijn opgenomen, zijn niet universeel op alle bedrijven toepasbaar. Als ik bijvoorbeeld uitga dat er een afname is van omzet omdat er minder verkocht wordt, zal dat in 9 van de 10 gevallen zo zijn. Echter bij bijvoorbeeld de industrie die kluizen produceert, rees een hogere vraag. Dit kwam doordat men het geld liever thuis bewaarde dan bij een bank. Zo moet iedere ondernemer voor zichzelf beoordelen of een stelling van toepassing is. Verder ziet de beschrijving toe op de huidige situatie (begin 2009).

De genoemde punten zijn zeker niet limitatief te noemen.

Om de leesbaarheid te bevorderen zijn termen gebruikt die de lading van de definitie soms niet volledig dekken.

De schrijver houdt zich het recht voor de inhoud van deze special, zonder kennisgeving aan wie dan ook, te wijzigen.

Commentaar op deze special is welkom, maar doe dit dan alleen richting de schrijver. Zo wordt het beginsel van hoor en wederhoor mogelijk.