



Gaten dichten met asset based lending is uitstel van executie

Onder invloed van de aanhoudende recessie maken steeds meer bedrijven met behulp van asset based lending (ABL) hun assets, zoals voorraden, debiteuren en voorverkochte in-kopen, liquide. Deze extra financiële ruimte wordt door een aantal ondernemingen echter onjuist benut. ABL wordt in die gevallen ten onrechte ingezet om op korte termijn gaten te dichten, terwijl deze alternatieve financieringsvorm bij uitstek geschikt is voor duurzame financiering. Wanneer ABL wordt ingezet als verliesfinanciering, is dat op den duur funest voor de onderneming.

In tijden van recessie doen veel bedrijven een stap terug. Een minder gevuld orderboek, mindere resultaten of magere vooruitzichten leiden al gauw tot het nemen van maatregelen die kostenbesparingen moeten opleveren. Dit proces verloopt bij de meeste bedrijven in drie fasen. De eerste fase, ook wel cash concern genoemd, is doorgaans de eenvoudigste ingreep. Er wordt gekeken waar het 'overtollig vet' zit en dat wordt weggesneden. Maar omdat deze maatregelen vaak maar één keer tot kostenbesparingen leiden en dus niet structureel van aard zijn, kan er vrij snel een tweede bezuinigingsronde noodzakelijk zijn. In die tweede fase, de cash crunch, heeft een adequaat cashmanagement inmiddels absolute topprioriteit. Deze fase is dan ook aanmerkelijk ingrijpender dan de eerste: het kan gaan om uitstel van investeringen en het nemen van maatregelen om op personeelskosten te bezuinigen. Daarnaast is er sprake van het uitstellen van betalingen aan crediteuren, ofwel het oprekken van betalings-termijnen. Wat de personeelskosten betreft, gaat het in eerste instantie om beperkte herschikkingen van taken en

Wat is ABL?

ABL is een financieringsvorm die gekoppeld is aan de activa van een onderneming. De financiering vindt plaats vanuit de assets van het bedrijf, met de debiteuren als kern en met een mogelijke uitbreiding naar de voorraden, de inventaris, de inkopen, de bedrijfsuitrusting en het onroerend goed. Een aantrekkelijk alternatief, zeker voor bedrijven met seizoenspatronen en bedrijven die een snelle groei doormaken. Een essentieel aspect van ABL is dat de financier op basis van een constante informatiestroom het reilen en zeilen van het bedrijf voortdurend volgt.

Mede als gevolg daarvan kunnen enkele stringente financiële convenanten die reguliere banken in traditionele financieringsvormen toepassen, komen te vervallen of minder strak worden afgesproken. Hierbij valt te denken aan minimum solvabiliteitsniveaus.

Ook prijstechnisch is ABL een goed alternatief voor of een prima aanvulling op traditionele bancaire financieringsvormen. Waar een bank beperkt op assets financiert – meestal 50 tot 70 procent op debiteuren en 30 procent op voorraden –, kan met ABL 85 tot 90 procent op debiteuren en tot 70 procent op voorraden worden gefinancierd.

afvloeiing van (meestal tijdelijk) personeel. Soms is er in de tweede fase al een noodzaak tot herfinanciering van de onderneming.

De derde fase, de cash crisis, luidt een ingrijpende herstructurering in, die het volledige personeel kan raken. In deze fase blijkt aan de convenanten met financiers niet voldaan te kunnen worden en ziet het bedrijf zich

tuatie van een onderneming: hebben financiers en andere stakeholders nog vertrouwen? Kan het bedrijf de groei die zich na de recessie gaat voordoen, nog gefinancierd krijgen? Of zijn alle mogelijkheden al benut en is er niets meer liquide te maken? In deze situatie wordt overleven wel erg lastig.

BETER CASHFLOWMANAGEMENT

Het moge duidelijk zijn dat er een groot gevaar schuilt in het liquide maken van assets tijdens de recessie. Asset based lending (ABL) is op zichzelf een goede manier om extra financiële ruimte te creëren. Wanneer ABL echter wordt ingezet om op korte termijn de gaten te dichten, zijn na verloop van tijd alle mogelijkheden opgesoupeerd. Juist op het moment dat de economie weer aantrekt en er snel behoefte is aan financiering om de groei te verwezenlijken, is de ABL-koek op en valt het bedrijf alsnog om. Het klinkt hard, maar bedrijven die onder de huidige economische omstandigheden met behulp van ABL overeind moeten worden gehouden, zullen het na de recessie waarschijnlijk geen half jaar volhouden.

Wanneer de onderneming zich in fase 1 (cash concern) of fase 2 (cash crunch) bevindt, is het nog niet te laat om een langetermijnvisie te ontwikkelen en structurele maatregelen te treffen die de bedrijfsvoering duurzaam verbeteren. Dat kan door kritisch naar de organisatie te kijken en zich bij elke activiteit af te vragen of die werkelijk waarde toevoegt of alleen maar een overbodige kostenpost is. Verlieslatende activiteiten moeten worden afgestoten en er zal rigoureuus in de kosten moeten worden gesneden.

Bedrijven die investeren in een structurele verbetering van het cashflowmanagement, zullen daarvan zowel op korte als op lange termijn profiteren, dus ook ná de recessie. Je zou zelfs kunnen zeggen dat de afkorting CFO in deze tijd bij veel bedrijven zou moeten staan voor 'cash flow officer'. Er is

Goed creditmanagement is essentieel voor het verbeteren van uw cashflow. Creditmanagement is eigenlijk het beheer van het krediet dat u aan uw klanten geeft. Hiervoor zijn de volgende tips erg handig.

1 Debiteurenbeheer als kernfunctie

Verhef debiteurenbeheer tot een kernfunctie en laat het bijvoorbeeld geen nevenactiviteit van commercie zijn. Wijs verantwoordelijken aan, stel interne procedures op en leg deze vast. Maak binnen de onderneming duidelijk dat dit de spelregels zijn.

2 Duidelijke afspraken

Geef uw klanten niet te veel ruimte, maar maak duidelijke betalingsafspraken, houd probleemdossiers in de gaten en leg klantafspraken vast. Wacht niet te lang met bellen, praat regelmatig met uw notoire wanbetaler(s) en vraag waarom de betaling niet op tijd binnenkomt.

3 Kortst mogelijke betalingstermijn

Bereken eens wat een trage betaler u kost. Dat geeft u de motivatie om de betalingstermijnen te bekorten!

N.B. Probeer inzicht te krijgen in de kosten van uw debiteurenbeheer. Het kan de moeite waard zijn om dit uit te besteden aan een professionele partij. De kosten daarvan kunnen meevallen ten opzichte van de tijd en inspanning nu het u nu kost, terwijl u in de vorm van snellere betaling snel over meer cash kunt beschikken! Er is geen vast recept voor cashflowmanagement in moeilijke tijden. Wel kunnen we bepaalde stappen onderscheiden.

1 Identificeer indicatoren die een voorbode zijn voor goede en slechte tijden.

2 Identificeer te nemen maatregelen, indien bepaalde vooraf vastgestelde grenzen worden overschreden.

3 Onderscheid structurele en eenmalige besparingen en de daarbij behorende investering.

4 In zware tijden is het moeilijk om bestaande financiering te behouden of nieuwe financiering aan te trekken. Ga na of financiering op assets uitkomst biedt. Deze financiering kan aangewend worden om kostenbesparende maatregelen te financieren.

“Onvoldoende focus op duurzaam cashmanagement voor periode na recessie”

genoodzaakt de laatste assets te gelde te maken. Het gaat hier om pijnlijke beslissingen die zo lang mogelijk worden uitgesteld, maar meestal resteert er geen andere optie. Na de derde fase ontstaat de meest risicovolle si-

in tijden van recessie nu eenmaal een wezenlijk verschil in cashflowmanagement ten opzichte van economisch voorspoedige tijden. Als door de recessie de omzet daalt, neemt ook de werkkapitaalbehoefte af en komt er cash vrij. Veel bedrijven hebben daardoor nog voldoende financiële speelruimte en denken vervolgens dat er weinig aan de hand is. Die situatie kan even aanhouden, totdat de omzetvermindering zo lang duurt dat onvermijdelijk de geldstromen opdrogen en er acuut behoefte aan extra financiële ruimte ontstaat. Het te gelde maken van assets wordt vaak gebruikt om brandjes te blussen. Zodra er sprake is van een groeisituatie, zullen er echter snel weer nieuwe brandjes oplaaien.

CONCLUSIE

Het is belangrijk de verleiding te weerstaan om met behulp van ABL assets te gelde te maken en onjuist in te zetten. Na vorige recessies is gebleken dat veel bedrijven zich onvoldoende hadden voorbereid op de situatie ná de crisis en het uitgerekend op het moment dat het beter zou moeten gaan, toch niet hebben gered. Het duurt nu eenmaal geruime tijd voordat de geldstromen weer op gang komen als de economie allang weer hersteld is. Juist dan neemt de behoefte aan werkkapitaal razendsnel toe. Orders leiden immers eerst tot voorraden, dan tot debiteuren en daarna pas tot cash. Het is dus van levensbelang om ABL als financieringsmogelijkheid structureel en juist in te zetten voor de tijd dat het er echt op aankomt.

Ondertussen is het raadzaam om aan een duurzame bedrijfsvoering te werken door goed naar de organisatie te kijken en alle activiteiten kritisch onder de loep te nemen. Er zijn veel manieren om cashflow te optimaliseren, een voor de hand liggende is het structureel verbeteren van creditmanagement. ■

‘De afkorting CFO zou in deze tijd bij veel bedrijven moeten staan voor ‘cash flow officer’;

■ ARJAN DE LIEFDE is directeur
Commercie van IFN Finance

