

**SUC  
CES!**  
nr 14

Periodieke uitgave van IFN Finance November 2009

# Proactief operationeel cashflowmanagement helpt: tijdens én na de recessie

**De recessie laat de cashflowsituatie van bedrijven uiteraard niet onberoerd. Behalve een lagere omzet en winst hebben bijvoorbeeld ook het veranderde betalingsgedrag van klanten en onverkochte voorraden negatieve effecten op de geldstromen. Bewust omgaan met de assets van de onderneming en het direct beschikbaar maken van toekomstige geldstromen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het gezond houden van het bedrijf - óók na de recessie. Een proactief operationeel cashflowmanagement is daarbij essentieel.**

“De eerste vraag die een ondernemer zichzelf zou moeten stellen is: waar komt mijn operationele cashflow vandaan?” zegt Frans Berends, Senior Regional Manager Corporate Business bij IFN Finance. “Operationele cashflow is met name een combinatie van omzet, bruto marge en werkkapitaal. In tijden van crisis is het verstandig om zogeheten thresholds vast te stellen die aangeven wanneer en hoe er ingegrepen moet worden om de operationele cashflow te beschermen. Die thresholds kunnen bijvoor-

beeld worden vastgesteld aan de hand van externe signalen uit de branche. Als er ergens vroeg in de keten stagnatie optreedt, kun je voorspellen dat die stagnatie jouw bedrijf een aantal maanden later ook zal treffen. Je kunt je daarop voorbereiden door tijdig maatregelen te nemen. In het huidige stadium van de recessie is dit misschien al niet meer relevant, maar het kan voor een mogelijke tweede dip nog wel van belang zijn. Bovendien kun je structurele maatregelen treffen die de bedrijfsvoering ook op

langere termijn verbeteren. Veel bedrijven werden overvallen door de crisis en namen incidentele bezuinigingsmaatregelen die maar één keer geld opleveren, zoals het verkopen en terughuren van een bedrijfspand. Veel beter is het om bijvoorbeeld te investeren in een structureel beter creditmanagement, omdat je daar altijd profijt van hebt in de vorm van lagere voorzieningen. Dit is dé tijd om eens kritisch naar de organisatie te kijken en je bij elke activiteit af te vragen of die werkelijk waarde toevoegt of alleen maar een overbodige kostenpost is. Die kritische blik leidt tot een actief, of liever proactief cashflowmanagement en daarvan zal de onderneming ook profiteren op het moment dat de recessie ten einde is. Sommige maatregelen zullen in eerste instantie geld kosten en pas op langere termijn resultaat opleveren. In een tijd waarin banken terughoudend zijn met het verstrekken van krediet, kan het financieren op basis van assets – zoals IFN dit doet – uitkomst bieden.”

[Lees verder op de volgende pagina...](#)

Proactief operationeel cashflowmanagement helpt: tijdens én na de recessie De overeenkomst tussen Vervoort en IFN? Gastvrijheid! Transparante relatie tussen European Rope Services en IFN levert vruchtbare samenwerking op Verzilverde Nijntje en vriendjes mede dankzij samenwerking met IFN gered

## Alles als vanouds

Hoewel niemand weet wanneer er een einde komt aan de recessie, zullen dan de economische omstandigheden voor u, de ondernemers van Nederland, snel weer beter worden. Zoals u in deze Succes! kunt lezen, is het verstandig daar nu al op voorbereid te zijn. De ervaring die IFN met vorige recessies heeft opgedaan, leert dat veel ondernemers te laat structurele maatregelen nemen. Daardoor dreigen die ondernemingen, juist als het weer beter gaat, alsnog om te vallen. IFN stelt zich graag op als klankbord om u te helpen de valkuilen van het economische herstel te vermijden.

In deze Succes! treft u ook drie cliëntverhalen aan over ondernemingen die mede met behulp van IFN kans zien succesvol te opereren in hun zeer uiteenlopende markten. Bij twee van deze ondernemingen was IFN zeer nauw bij de overnametransactie betrokken. We worden er altijd een beetje trots van als cliënten onze inbreng zo weten te waarderen.

Voor wat betreft de overname zijn er nog besprekingen gaande. Wat er na deze overname voor ons ook verandert: voor u blijft alles als vanouds. IFN biedt u de beste financiering van uw werkkapitaal, de hoogste kwaliteit in de dienstverlening en een onvoorwaardelijke inzet van onze medewerkers om uw belangen te behartigen.

Jan Berent Heukensfeldt Jansen,  
algemeen directeur van IFN Finance



Frans Berends



Arjan de Liefde

...Vervolg van voorpagina

### Valkuilen

Volgens Frans Berends verschilt cashflowmanagement in tijden van recessie belangrijk van cashflowmanagement in economisch voorspoedige tijden. Berends: "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. Als die bedrijven ook nog incidentele kostenmaatregelen nemen, bestaat het gevaar dat zij zichzelf in slaap sussen met de gedachte dat er nog voldoende liquiditeit is. Maar juist op het moment dat de economie weer aantrekt, zal het werkkapitaal en daar-

mee de totale kredietbehoefte snel toenemen. Na vorige recessies is gebleken dat veel bedrijven zich onvoldoende hadden voorbereid op die situatie en, uitgerekend op het moment dat het beter zou moeten gaan, het toch niet hebben gered. Het duurt nu eenmaal geruime tijd voordat de geldstromen weer op gang komen als de economie allang weer hersteld is. Orders leiden immers eerst tot voorraden, dan tot debiteuren en daarna pas tot cash. Het is dus van levensbelang om nu al een proactief cashflowmanagement te voeren, zodat je de 'valkuilen' van economische groei kunt omzeilen."

# De overeenkomst tussen Vervoort en IFN? Gastvrijheid!

**Vervoort is toonaangevend in horeca- en projectmeubilair. Een prettige sfeer wordt zowel in de horeca als in zorginstellingen voor een belangrijk deel bepaald door het interieur en de gastvrijheid. Dat is direct te merken aan de ontvangst in de imposante showroom in Goirle.**

De onderneming opereerde tot nu toe onder de naam Vervoort Meubelen, maar de toevoeging is verdwenen nu Vervoort zich in de markt profileert als aanbieder van 'inspiration in furniture'. In 2005 heeft de oprichter het bedrijf verkocht aan de heren Koevoets en Deneef. Voor de financiering van deze overname op basis van debiteuren werd IFN

ingeschakeld. "IFN heeft voor ons met name ten tijde van de overname een duidelijke meerwaarde betekend. En ook na de succesvolle overnamefinanciering is de onderlinge verstandhouding tussen IFN en Vervoort uitstekend", verzekert controller René den Boer. "Twee maal per jaar komt de account manager de gang van zaken in ons bedrijf en de

## Sparring partner

Welke rol kan IFN spelen bij het voeren van een proactief cash-flowmanagement? Arjan de Liefde, directeur commercie van IFN Finance: "IFN financiert meer, sneller, hoger en langer dan banken. Als je door de aard van je onderneming voortdurend een behoorlijke voorraad aanhoudt en een fors debiteurensaldo hebt, kan dat in tijden van snelle groei tot een aanzienlijke toename in de kredietbehoefte leiden. IFN financiert desgewenst de gehele keten, van inkoop en voorraad tot en met debiteuren en is daarmee in staat het gehele werkkapitaal van een onderneming, dus

ook toekomstige geldstromen, direct te financieren. IFN kan als ervaren en deskundige sparring partner bovendien helpen de activiteiten van de onderneming kritisch te bekijken en mede te beoordelen of elke activiteit in het belang is van de onderneming, met name op het gebied van werkkapitaal. Daarnaast kunnen we meekijken of er structurele kostenbesparingen mogelijk zijn. Tevens kunnen we aan de hand van onze expertise waardevolle informatie bieden over trends in de branche die tot directe maatregelen kunnen leiden."

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

- 1. Debiteurenbeheer als kernfunctie.** Verhef debiteurenbeheer tot een kernfunctie en laat dit 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 ze niet op tijd betalen.
- 3. Kortst mogelijke betalingstermijn.** Bereken eens wat een trage betaler u kost. Dat geeft u de motivatie om de betalingstermijnen te bekorten!

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 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.



Michel Deneef en René den Boer.

samenwerking met IFN bespreken. Daarnaast hebben we regelmatig contact met de IFN-mensen in Rotterdam die ons account behandelen. Dat zijn altijd bijzonder ontspannen ontmoetingen en contacten, omdat wij van onze kant keurig aan de afspraken voldoen en IFN dat van haar kant uiteraard ook doet. Met name de manier waarop wij

hier het cashflowmanagement toepassen valt bij IFN in goede aarde."

### Kredietcrisis

Hoe gaat dat in zijn werk? Den Boer: "Vanaf mijn aantreden in 2006 gaan wij op een andere manier met debiteuren om dan daarvoor. Sinds 1 januari van dit jaar hebben we

ons klantenbestand gerubriceerd in 'zorg' en 'horeca'. Voor de categorie 'horeca' hanteren we als uitgangspunt dat bestaande relaties nog altijd op rekening geleverd krijgen, maar nieuwe relaties altijd vooruit moeten betalen. Alle klanten in de

[Lees verder op pagina 8...](#)

European Rope Services B.V. in Moerdijk (ERS) importeert en exporteert stalen kabels in diktes van 1 mm tot 128 mm, De afnemers van deze kabels bevinden zich in een groot aantal verschillende sectoren. Zo wordt onder andere geleverd aan de automobielenindustrie, de bouw en aan haven-, scheepvaart- en offshorebedrijven. De afzet van deze producten vindt met name in Europa plaats, maar ze worden over de hele wereld toegepast. De kabels worden gebruikt voor zowel industriële als maritieme toepassingen. Naast import en export houdt ERS zich ook bezig met de productie van stroppen en levert zij sluitingen en overige hardware aan onder andere de offshore-industrie. Tevens houdt men zich bezig met het testen van deze producten.



# Transparante relatie tussen ERS en IFN levert vruchtbare samenwerking

European Rope Services neemt bij IFN voorraad- en debiteurenfinanciering af. Daarnaast maakt het bedrijf gebruik van inkoopfinanciering op basis van voorverkochte orders.

Hoe is de relatie met IFN? Algemeen directeur Bert Struijk: "Kenmerkend voor onze samenwerking met IFN is dat we een transparante relatie met elkaar hebben. De afspraken zijn duidelijk omschreven en helder gedefinieerd. Bovendien vindt er eens per jaar een audit plaats, waarbij steeds opnieuw wordt vastgesteld dat wij ons aan de afspraken houden. De basis is dat we allebei serieuze ondernemingen zijn en ook op die manier met elkaar samenwerken. Daarnaast hangt veel af van de manier waarop je met elkaar kunt communiceren. Als je het gevoel hebt dat je een wederzijdse 'klik' hebt, maakt dat de omgang met elkaar een stuk aangenamer. Onze account manager bij IFN heeft aan een half woord

genoeg om te begrijpen wat we bedoelen. Continuïteit in de relatie is natuurlijk dan ook van groot belang."

## Slagvaardig en flexibel

Controller Piet de Vos vult aan: "Ik ervaar IFN als een slagvaardige organisatie waarmee je via korte lijnen direct contact onderhoudt en waarmee je dus heel snel kunt schakelen. Men beschikt over parate kennis over onze onderneming, over de markt waarin wij ons bewegen en over belangrijke details, zoals de actuele hoogte van onze voorraad en onze debiteurenportefeuille. Daarnaast is IFN flexibel in het zoeken naar oplossingen voor vraagstukken en daarin denken de medewerkers voortdurend met je mee. Ze dragen bovendien proactief zelf ideeën en voorstellen aan."

Hoe ondergaat ERS de huidige economische omstandigheden? Bert Struijk: "We voelen de recessie wel, maar we realiseren





Bert Struijk

# European Rope Services verwerking op

ons ook dat we het in de jaren hieraan voorafgaand bijzonder goed hebben gedaan. Je zou de relatieve terugval in de activiteiten dus eigenlijk moeten afzetten tegen het gemiddelde van de afgelopen drie jaar." Hoe gaat u in deze tijd om met cashflow-management? Bert Struijk: "Zoals bij de meeste voorraadhoudende bedrijven staan ook bij ons de kapitaalstromen in dienst van de bedrijfsactiviteiten. Wij opereren in een branche waarin het een vereiste is dat je een aanzienlijke voorraad aanhoudt. Afhankelijk van de vraag en de omzetting zou je de hoogte van de voorraad natuurlijk snel willen kunnen aanpassen, maar dat is in ons geval, onder andere door lange levertijden, niet altijd mogelijk."

## Unieke speler

Wat is daarvan de oorzaak? Piet de Vos: "We bieden een grote diversiteit aan pro-

ducten voor zeer veel verschillende segmenten en onze functie is dat we altijd direct aan de vraag vanuit de markt moeten kunnen voldoen. Snelle beschikbaarheid van onze producten is voor ons als groothandel één van de belangrijkste pijlers. Dat is dan ook de reden om een aanzienlijke voorraad aan te houden. Wij kopen onder meer in het Verre Oosten aanzienlijke volumes in, uiteraard ook om een zo groot mogelijk inkoopvoordeel te hebben. Daar zit altijd een risico in, maar onze kennis van de staalmarkt is dusdanig dat we hiermee verantwoord kunnen omgaan."

Behalve de groothandel en de productie biedt ERS ook een testfaciliteit. Waarom is dat? Bert Struijk: "We beschikken over een testbank met een capaciteit van 1650 ton trekkracht, één van de zwaarste in Europa. We testen niet alleen onze eigen producten, maar ook bestaande producten die ten

behoefte van hergebruik een certificering nodig hebben, bijvoorbeeld voor de verzekering. Hergebruik is in deze tijd economisch aantrekkelijker dan weggooien en de kosten afschrijven op één project. Onze testactiviteiten maken nu nog een relatief bescheiden deel uit van de totale omzet, maar we zien hierin wel een flinke potentie, met name omdat we over diepgaande kennis van de producten en de markt beschikken. We bewegen ons hiermee in onderhouds- en hercertificeringstrajecten en dat is uiteraard wat minder conjunctuurgevoelig. De combinatie van groothandel, productie en aanbieder van testfaciliteiten maakt ERS een unieke speler in deze markt. We zien de toekomst dan ook met groot optimisme tegemoet en we vertrouwen erop dat IFN ons daadkrachtig zal blijven ondersteunen in de groei en verdere uitbreiding van onze activiteiten." ■



# en vriendjes mede dankzij IFN gered



samenwerking met IFN Finance als volgt toe: "Na het faillissement van Koninklijke Zilverstad hebben we allereerst de mogelijkheid van een doorstart onderzocht, waarbij naast de huisbankier van Bredemeijer ook een andere grote bank betrokken werd. We hebben daartoe uiteraard een goed doortimmerd business plan geschreven, waarbij we zeer grondig onderzoek hebben gedaan naar de marges, de afzetgebieden, de risico's etcetera. Dat onderzoek en het business plan hebben geresulteerd in een solide openingsbalans, op basis waarvan

"Je moet je leveranciers en andere crediteuren er wel van weten te overtuigen dat de doorstart een grote kans van slagen heeft."

we de doorstartfinanciering hebben aangevraagd. Dat is bij de betreffende grote bank niet gelukt, zodat uiteindelijk alleen onze eigen huisbankier en IFN overbleven. IFN acteerde in de laatste weken zeer snel en flexibel, bijvoorbeeld waar het ging om het hanteren van de specifieke seizoenpatronen in onze markt. En ook was men bereid de gebruikelijke procedures versneld te doorlopen, gezien de tijdsdruk waar wij onder stonden. Wat ons verder in de besprekingen met IFN aangenaam heeft verrast was niet alleen de flexibele houding, maar ook de enorme inzet waarmee de account manager onze zaak binnen IFN heeft bepleit. Dat was voor ons de doorslaggevende reden om met IFN in zee te gaan. Voor IFN was de reputatie van Bredemeijer een belangrijke overweging om deze samenwerking met ons aan te willen gaan. Aan de andere kant zijn wij natuurlijk ook zeer voortvarend geweest in het verstrekken van de benodigde informatie. Vanzelfsprekend was het eerste vereiste van IFN dat de boeken van de overnemende partij van A tot Z klopten. Dankzij de inbreng van Bredemeijer en de kwaliteit van de door haar verstrekte financiële gegevens, kon direct aan dat vereiste worden voldaan."

## Vertrouwen

"Een en ander heeft geresulteerd in een soepele transactie, waardoor Zilverstad nu weer volledig 'in business' is. Dat gaat natuurlijk niet helemaal vanzelf: je moet je leveranciers en andere crediteuren er wel van weten te overtuigen dat de doorstart een grote kans van slagen heeft. Daarnaast moet de productie weer snel op gang komen om aan de vraag van de afnemers te kunnen voldoen. Naast specifieke Nederlandse toelevering van B2B-producten komen onze producten grotendeels uit het Verre Oosten; daarom was het zaak om onmiddellijk de fabrieken aldaar te bezoeken en hen te bewegen weer snel de artikelen voor ons te produceren. Deze hele gang van zaken heeft zich afgelopen zomer afgespeeld, waardoor de eindejaarsbestellingen die normaal gesproken in die tijd worden gedaan grote vertraging hebben opgelopen. Die achterstand is gelukkig voor het overgrote deel ingehaald en dat is vooral te danken aan het vertrouwen dat we van onze leveranciers hebben gekregen. Ze hebben onze bestellingen met voorrang in productie genomen, zodat we op tijd aan onze klanten kunnen leveren."

[Lees verder op de volgende pagina...](#)

...vervolg pagina 7

## Tevreden

Op basis waarvan is de transactie uiteindelijk gefinancierd? René Bender: "De overnametransactie is gefinancierd op basis van de waarde van de aanwezige voorraden ten tijde van het faillissement en de overgenomen debiteurenportefeuille. Om na de doorstart het benodigde werkkapitaal te kunnen financieren maken we, in samenwerking met IFN, gebruik van debiteurenfinanciering. Uiteraard doen we dat op basis van een zeer actief debiteurenbeheer, dat we zelf volledig in de hand hebben. Vanzelfsprekend wordt IFN dagelijks van de resul-

taten van dat actieve debiteurenbeheer op de hoogte gesteld. De samenwerking met IFN verloopt zeer voorspoedig. Onze vaste contactpersoon staat ons voortdurend met raad en daad terzijde. We hebben direct contact met een klein groepje mensen en daardoor kunnen we snel met elkaar overleggen en belangrijke beslissingen nemen. Al met al zijn we zeer tevreden over de manier waarop IFN ons tijdens het gehele overnametraject heeft begeleid en daarna is blijven begeleiden. We hopen dan ook dat deze samenwerking nog lang zal duren!" ■



...vervolg pagina 3

## 'De overeenkomst tussen Vervoort en IFN?'

categorie 'zorg' blijven op rekening betalen. Bij alle op rekening betalende debiteuren komt de dienstverlening van IFN Finance dus om de hoek kijken. Overigens passen we op alle nieuwe afnemers een krediettoetsing toe, om op die manier de risico's zoveel mogelijk te beperken. Die maatregel is noodzakelijk om onze cashflow te verzekeren, vooral omdat wij onze producten uit het buitenland betrekken. Onze leveranciers verwachten als gevolg van de mondiale

in de dagelijkse omgang, maar een duidelijke zakelijke afspraak en het nakomen daarvan zijn voor onze business nog belangrijker. Bij IFN zijn deze zaken goed geregeld en daarvan profiteren we dagelijks."

## Gastvrijheid

Horeca en zorg zijn ogenschijnlijk twee nogal uiteenlopende terreinen. Hoe verhouden deze gebieden zich binnen Vervoort tot elkaar?

Algemeen directeur Michel Deneef: "De interieurinrichting in de zorg beweegt zich de laatste tijd juist sterk in de richting van horeca. Deze gebieden zijn minder uiteenlopend dan je op het eerste gezicht zou denken. Het welzijn van patiënten in ziekenhuizen en verzorgingshuizen wordt sinds een aantal jaren mede bepaald door het creëren van een gezellige, huiselijke sfeer. Veel van dat soort instellingen beschikken nu bijvoorbeeld over een restaurant of een cafetaria, maar ook de inrichting van de individuele verblijfsruimten is veel meer gericht op gezelligheid en sfeer. Juist doordat Vervoort zoveel ervaring heeft in het inrichten van horecagelegenheden, zijn wij bij uitstek de geschikte partij om aan die wens vanuit zorginstellingen te voldoen, waarbij we uiteraard rekening houden met de specifieke ergonomische vereisten die in de zorg gelden. Voor zowel de horeca als voor de zorg geldt dat wij op een zeer persoonlijk niveau met onze opdrachtgevers zakendoen. Gastvrijheid is

voor onze klanten essentieel en dat staat dus ook bij ons hoog in het vaandel. Je bereikt dat alleen maar als er een persoonlijke 'klik' is tussen de opdrachtgever en onszelf. Daarin zit ook de overeenkomst tussen Vervoort en IFN: de verstandhouding met de mensen van IFN is zo goed omdat het op persoonlijk niveau 'klikt'. Wij ontdekken daar dezelfde gastvrijheid als die wij zelf aan onze klanten willen bieden."

## Speerpunt

Hoe ziet u de toekomst? René den Boer: "We zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid en we zullen onszelf de komende tijd nog sterker gaan profileren in de zorg. Die sector is minder conjunctuurgevoelig dan de horeca en daardoor, alsook door de toenemende vergrijzing, stabiel. Binnen de horeca hebben we de afgelopen tijd een aantal grote projecten mogen doen, zoals bijvoorbeeld het inrichten van een aantal grote golfsterreinen in Zuid-Frankrijk. We verwachten dat we dit soort grote opdrachten ook de komende tijd zullen gaan doen. Daarnaast richten we onze pijlen op onderwijsinstellingen, die qua interieur net als in de zorg steeds meer in de richting van sfeer en gezelligheid bewegen. Ons speerpunt is innovatie en inspiratie in interieurinrichting en daarmee gaan we een rooskleurige toekomst tegemoet, waarin we graag willen blijven samenwerken met IFN." ■



kredietcrisis nu eenmaal dat wij hén vooraf betalen. Ons cashflowmanagement is er dus op gericht de betalingstijd tussen het bestellen en het afleveren zo kort mogelijk te houden. Dankzij de flexibele opstelling van IFN en de zeer werkbare kredietruimte waarvan we gebruik kunnen maken, kunnen we onze cashflow goed in de hand houden. Een goede wederzijdse verstandhouding en een regelmatig contact zijn weliswaar prettig