

Cash = King

KLANTEN BETALEN STEEDS SLECHTER en banken zijn spaarzaam met het geven van krediet. Om te overleven is creditmanagement belangrijker dan ooit. Maar dan moet het wel goed gebeuren. ‘De professionaliteit is vaak ver te zoeken. Meestal doet de boekhouder het er even bij.’

Cijfers liegen niet. En de cijfers in de *Creditmanagement Trendmeter 2012* laten aan duidelijkheid niets te wensen over. Vier van de tien creditmanagers geeft aan dat hun facturen langer openstaan dan voorheen. Ook over de toekomst zijn de debiteurenbeheerders somber: liefst driekwart voorziet dat klanten nóg later gaan betalen dan ze nu al doen.

De cijfers zijn een duidelijke trendbreuk met de afgelopen jaren. Sinds 2009 werden de verwachtingen over de toekomst namelijk steeds positiever. In 2009, toen de crisis nog vers was, hield 72% nog rekening met een verslechtering van de betaalmoraal. In de jaren daarna liep het vertrouwen gestaag op en was nog maar 23% somber gestemd over de toekomst. Nu zijn we weer terug bij af. Opnieuw verwacht driekwart van de ondervraagden dat de betaalmoraal zal verslechteren. Dat is slecht nieuws: hoe later klanten betalen, hoe groter de behoefte aan andere financieringsbronnen. Omdat banken huiverig zijn met het verstrekken van kredieten, komen ook gezonde bedrijven in liquiditeitsproblemen.

Het onderzoek werd uitgevoerd door Blauw Research in opdracht van het

VCMB (Verbond van Credit Management Bedrijven). *Peter Kramer*, secretaris van de branchevereniging, is niet verbaasd over de cijfers. ‘Het is inherent aan het verloop van de crisis. Na 2009 ging het een tijdje de goede kant op, maar de laatste tijd daalt het consumentenvertrouwen. Dat zie je meteen terug in de betaalmoraal. Bij veel bedrijven is het vet inmiddels van de botten, ook dat speelt een rol. Een andere belangrijke factor is dat grote bedrijven hun voorwaarden eenzijdig aanpassen: ze betalen hun leveranciers niet meer na 90 dagen, maar pas na 120 dagen. Die vertraging sijpelt de hele keten door, iedereen wacht op elkaar.’

Ruilhandel

Het onderzoek laat zien dat ondernemers harder hun best doen om hun geld te innen. De gemiddelde betalingstermijn werd teruggebracht van 31 naar 27 dagen. Ook worden facturen vaker en sneller uit handen gegeven aan incassobureaus. Bij de vorige meting gaf 11% aan een factuur binnen een maand uit handen te geven, nu is dat al 19%. Desondanks werd de *Days Sales Outstanding* (DSO) – het gemiddeld aantal dagen dat facturen open-

staan – er niet beter op: 40% van de creditmanagers zag de DSO toenemen. Strengere incasso lijkt dus weinig uit te halen, al ziet Kramer dat anders: ‘Waar schijnlijk was het effect zónder al die inspanningen nog groter geweest.’

Positief nieuws is er ook. De DSO wordt weliswaar hoger, maar het aantal te laat betaalde facturen nam niet toe. Met andere woorden: klanten zijn later gaan betalen, maar nog wel binnen de betalingsstermijn. Ze benutten de betalingstermijn beter dan voorheen. Dat duidt erop dat ondernemers bewuster omgaan met hun cashflow. Dat blijkt ook uit de cijfers: acht op de tien ondervraagde organisaties – variërend van MKB tot grootbedrijf – geeft aan dat creditmanagement belangrijker is geworden.

Een ander interessant gegeven uit het rapport is dat één op de tien bedrijven in aanraking kwam met ruilhandel. ‘We weten nog niet of de ruilhandel toeneemt’, verduidelijkt onderzoeker *Lion Jacobi* van *Blauw Research*. ‘De vraag over ruilhandel is voor het eerst in de Trendmeter opgenomen. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of het daadwerkelijk groeit.’ In Spanje is door de crisis de ruilhandel sterk toegenomen, ook in het bedrijfsle-



‘Hoe krijg je je geld binnen, terwijl je toch de relatie met je klant behoudt. Dat is de kunst bij creditmanagement’

ven. Er bestaan al meer dan dertig alternatieve muntsoorten.

Verbinding maken

Het incasseren van openstaande facturen wordt lastiger en banken worden steeds spaarzamer met het verstrekken van kredieten. Aan twee kanten worden de inkomende geldstromen afgeknepen. Logisch dat ondernemers maatregelen treffen om hun kaspositie op peil te houden. Grofweg zijn er vier knoppen om aan te draaien: debiteuren sneller incasseren, crediteuren later betalen, de voorraad optimaliseren en minder geld uitgeven. ‘Je crediteuren later betalen is niet zo moeilijk’, zegt *Raimond Honig*, die boeken schrijft over creditmanagement (zoals ‘Hoe praat ik mijn geld uit zijn zak?’) en trainingen geeft over dit onderwerp. ‘Je voorraad optimaliseren is voor de

meeste MKB-bedrijven ook niet zo spannend. En in de kosten snijden hebben veel bedrijven ook al gedaan. Het interessantste deel van cashmanagement zit hem in de debiteuren, omdat het om interactie tussen mensen gaat. Hoe krijg je je geld binnen, terwijl je toch de relatie met je klant behoudt. Dat is de kunst bij creditmanagement.’

Je kunt de betalingsherinnering nóg eerder versturen of nóg sneller een incassobureau op je klant afsturen, maar daarin zit ‘m niet de oplossing, vindt Honig. ‘Het gaat erom dat je verbinding maakt met je klant en hem wijst op de wederkerigheid van de relatie. Je hebt een product of dienst geleverd en bent jouw deel van de afspraak nagekomen. Dan kun je de klant toch ook vragen of hij zijn deel van de afspraak nakomt? Schakel niet gelijk een bureau in, maar bel even. Stel niet

een eis, maar stel een vraag: wanneer denk je te gaan betalen? Maak vervolgens concrete afspraken. Het klinkt eenvoudig, maar veel MKB-ondernemers vinden het lastig om naar hun geld te vragen. Ze zijn bang dat ze hun klanten weggagen. Maar wat gebeurt er als je de salarissen niet op de 25^{ste} hebt overgemaakt? Dan staan twee dagen later je medewerkers aan je bureau. Dan zeg je ook niet: ik betaal over drie weken wel, want dat pikken die medewerkers niet. Waarom moeten we het dan wel normaal vinden als een klant niet op tijd betaalt?’

Ondernemers maken ook te weinig afspraken vóóraf, constateert Honig. ‘In deze tijden zijn veel ondernemers zo blij met een klant, dat ze geen voorwaarden durven te stellen. Begint een klant over korting? Prima, maar begin dan zelf over de betalingstermijn. Of stel voor om in

‘Grote bedrijven betalen hun leveranciers niet meer na 90 dagen, maar pas na 120 dagen. Die vertraging sijpelt de hele keten door, iedereen wacht op elkaar.’

delen te factureren, zodat je een deel van het factuurbedrag eerder ontvangt.’

Achteraf meedenken met een klant met betalingsproblemen? Daar is Honig niet van. ‘Als een klant vooraf aangeeft dat hij krap bij kas zit, heb je een keuze. Dan kun je ja of nee zeggen. Maar komt hij er achteraf mee, dan vind ik dat geen nette manier van zakendoen. Dan legt hij zijn probleem op jouw bordje neer. Daar moet je niet in meegaan.’

Nee durven zeggen

Peter Kramer van het VCMB constateerde het al: grote bedrijven rekken hun leverancierskrediet steeds verder op. ‘Wij nemen daar stelling tegen’, zegt hij. ‘Die grote bedrijven versterken hun cashpositie over de ruggen van MKB-bedrijven, dat is schadelijk voor de hele economie. We adviseren ondernemers om altijd protest aan te tekenen en te proberen iets terug te krijgen voor een latere betaling. Bijvoorbeeld een langere samenwerking of dat je *preferred supplier* wordt. Een alternatief is dat de betaling alsnog binnen 30 dagen plaatsvindt in ruil voor betalingskorting. Dat laatste is trouwens niet voor iedereen weggelegd. In de transportsector zijn de marges zo dun, daar kan geen 2% betalingskorting meer vanaf.’

Honig heeft ook met multinationals te maken die eenzijdig hun voorwaarden opleggen. ‘Een groot telecombedrijf vroeg me om trainingen te geven over creditmanagement. Ik mocht factureren na afloop van de training, 90 dagen later zou ik mijn geld krijgen. Die cursus duurde vier maanden, het kwam erop neer dat ik na zeven maanden mijn geld zou krijgen. Ik moet trainers inhuren, waardoor ik veel moest voorfinancieren. Ik wilde daar niet in meegaan en heb die klant afgezegd. Bedrijven die die luxe niet hebben, komen in de problemen. Ze nemen die klant tóch aan, moeten voorfinancieren,

komen geld tekort en als de bank dan ook niet thuis geeft gaat het mis. Dat gebeurt helaas volop.’

Ook ondernemer *Bart van den Bergh* van merkenbureau Merk-Echt (zie casus hierna) wijst regelmatig potentiële klanten de deur. ‘Omdat we de taxen voor merkregistraties voorfinancieren nemen we niet zomaar iedereen als klant aan. Ons CRM-systeem waarschuwt als er mogelijk iets aan de hand is. Bijvoorbeeld als het merk moet worden geregistreerd op naam van bedrijf A, maar de factuur naar bedrijf B moet. In zo’n geval voeren we een extra check uit. Bij incasso kan een probleem ontstaan: het ene bedrijf heeft nooit het product gekregen, de ander nooit de factuur. Ook op nieuwe klanten met haast zijn we extra alert. We kunnen snel leveren, maar dan willen we wel betaling vooraf. De meeste klanten hebben daar begrip voor. Is dat begrip er niet, dan gaat de deal niet door.’

Instrumenten

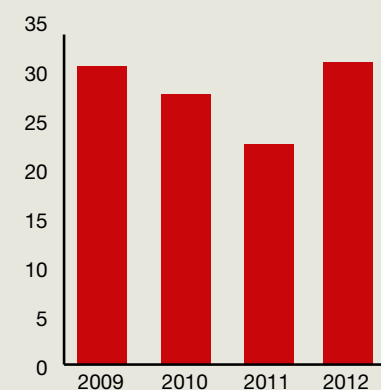
Er zijn meer instrumenten die ondernemers kunnen inzetten om hun debiteurenrisico in te dammen. Factoring (het verkopen van vorderingen) is vooral gunstig voor bedrijven die veel moeten voorfinancieren en daardoor veel cash nodig hebben. Met kredietverzekeringen kunnen de risico’s van risicovolle debiteuren worden afgedekt, zodat met een gerust hart zaken kan worden gedaan met een onbekende buitenlandse partij. Kramer: ‘Een kredietverzekering dekt niet alleen je risico’s af, het dwingt je ook om te werken volgens een strak proces; anders vervalt je dekking. Ook richting banken is zo’n verzekering gunstig, omdat die weet dat de debiteuren – vaak de grootste balanspost – zijn verzekerd. Dat vergroot de kansen op een krediet.’ Ondanks deze voordelen, en ondanks de crisis, sluiten Nederlandse bedrijven niet vaker een

kredietverzekering af, blijkt uit de Trendmeter.

Een andere manier om de risico’s te beperken is het aanvragen van kredietinformatie. Het voordeel is dat risico’s bewuster worden aangegaan. Als een bedrijf een slechte beoordeling krijgt, weet je dat je om meer zekerheden moet vragen. Deze vorm van risicoafdekking werd wel populairder: twee derde van de ondervraagde ondernemingen maakte meer gebruik van kredietinformatie dan het jaar ervoor.

Niet alleen de kennis over dit soort producten, maar de kennis over creditmanagement in het algemeen ontbreekt bij veel MKB-bedrijven, merkt Kramer van de VCMB. ‘Heel simpele dingen: hoe stel je een brief op, hoe bel je na? Daar hebben ondernemers over het algemeen weinig kaas van gegeten. De boekhouder doet het creditmanagement er vaak bij, terwijl hij er niet voor is opgeleid. Door creditmanagement te professionaliseren – bijvoorbeeld via trainingen, betere procesbewaking en betere software – valt er veel winst te behalen.’

Gemiddelde betalingstermijn na vervaldatum



BRON: CREDITMANAGEMENT CREDITMETER 2012