

Cash flow is king

Drie bankiers over crisis, recessie en criteria voor bedrijfsfinanciering

Ruim een kwart van de Nederlandse ondernemers denkt de komende zes maanden problemen te krijgen met het verkrijgen van een nieuwe financiering, zo blijkt uit een begin februari door Deloitte gepubliceerd onderzoek. Daarom voelde InControl een drietal bankiers aan de tand: hoe kijken zij nu zelf aan tegen de situatie? Wij spraken met Arthur van Midden, directeur Sales Nederland van SNS Property Finance, Diederick van Mierlo, Hoofd Credits NL van ABN AMRO en Ruurd Verdam, directeur Strategie van Friesland Bank.

Jullie worden alle drie geconfronteerd met dat beeld in de media, dat jullie nauwelijks bereid zouden zijn om nieuwe kredieten te verlenen, tenzij onder steeds strikter condities.

Arthur van Midden: 'Ik herken het geluid uit de media, maar ik ben het er slechts deels mee eens. Aan de sales-kant van de bank heb ik te maken met een pricing issue en een risicoafweging. Als je marges kleiner worden, dan probeer je je geld in te zetten voor de betere transacties. Daardoor wordt je ook aan de voorzijde automatisch risicobewuster. Onze manier van werken is niet veranderd, wel zijn we door de gewijzigde marktomstandigheden alerter geworden.'

Ruurd Verdam: 'Banken beginnen trouwens wel voorzichtig weer wat aan elkaar te lenen, de rente lijkt laag, maar dat allemaal alleen voor de héél korte termijn. Als wij iemand krediet willen verlenen is dat natuurlijk wel voor de langere termijn. En als wij als bank voor langere termijn geld proberen te krijgen, dan blijkt dat razend moeilijk of je betaalt er echt de hoofdprijs voor.'

Diederick van Mierlo: 'Nou, ik zie het toch wat genuanceerder. De echt grote problemen, de enorme afschrijvingen rond wat *poisoned assets* heet, daarbij ging het veelal om gestructureerde producten, die op de internationale kapitaalmarkt doorverkocht en gekocht werden. Niemand weet nog hoe die portefeuilles te waarderen. Dat is de belangrijkste reden voor de internationale crisis die ontstaan is - een vertrouwenscrisis tussen banken. Maar binnen de bank zelf is dat maar een heel klein deel van de activiteiten. Voor het publiek is een bank een bankkantoor waar je naar toe gaat om geholpen te worden, met geld of een lening. En daar wordt, althans bij ABN AMRO, nog gewoon als voorheen krediet verstrekt.

We zijn met zijn allen weer heel hard op zoek naar... eigenlijk het oude bankieren, zoals banken gewend waren vóór de uitvinding van *financial engineering*. Daarbij horen ook bepaalde waarborgen. Waar een bedrijf twee jaar geleden kon zeggen: ik kan vijf of zes keer mijn kasstroom belenen om een overname te financieren, ja, dat soort verhoudingen zijn intussen wel gewijzigd!'

Hoe schatten jullie de Nederlandse economie nu in?

Van Mierlo: 'Moeizaam. Eerst werden onroerend goed en de bouw getroffen, ook door de producten waar zij gebruik van maken. Maar inmiddels is er eigenlijk geen sprake meer van alleen een kredietcrisis, maar van een serieuze vraaguitval. De consument gelooft niet meer dat het allemaal wel meevalt en is opgehouden met besteden.'

Van Midden: 'In de vastgoedmarkt valt op dat er vooralsnog geen echte verliezen lijken te zijn geëffectueerd. Her en der zijn er wel problemen, maar nog niet zo zichtbaar als je zou verwachten. Potentiële verliezen die boven de markt hangen zijn nauwelijks in te schatten. Taxateurs hebben grote moeite om 'waarde' te bepalen - er zijn nauwelijks referentietransacties. Kopers rekenen al op flinke kortingen, terwijl de verkoper nog een oude prijs in de boeken heeft staan. Ze komen niet bij elkaar.'

Verdam: 'Ik ben het eens met wat je net zei, er is geen referentiekader, en er zijn te weinig transacties. Ik heb dat in mijn carrière niet eerder meegemaakt, deze enorme vraaguitval binnen een paar weken of maanden. In alle sectoren. Een fraai kengetal vind ik altijd: wat kost het om een container de oceaan over te sturen? Die prijs viel in een paar weken terug naar niveaus van twintig jaar geleden! Dat geeft aan dat we wereldwijd met een vraaguitval worstelen!'

Is dat dus de crux? Vraaguitval?


Van Mierlo: 'Ja, maar er is meer dan dat. Ik denk dat er inderdaad ook nog de nodige lucht moet uit de waarderingen. Zeker als de banken weer meer op zaken als weerstandsvermogen letten en wat minder op toekomstige kasstromen dan leidt dat onherroepelijk tot minder financieringen.'

Verdam: 'We zijn natuurlijk met die te goedkope kredieten door de hele economie te ver doorgesloten. We worden nu veel voorzichtiger met onze scenario's dan een paar jaar geleden, toen de sky the limit leek.'

Als er sprake is van vraaguitval, zal er logischerwijs ook minder krediet gevraagd worden...

Verdam: 'Ja, dat merken we zeker. Gelukkig hadden en hebben we in ons land een relatief redelijke uitgangspositie. Ons bedrijfsleven stond er qua financiën heel wat beter voor dan zeg in 2000. Toen hadden we net een hele hausse aan overnames achter de rug, en was de vermogenspositie veel zwakker. De werkeloosheid is relatief laag. Maar we gaan onherroepelijk negatieve groeicijfers zien, ook in de bancaire sector. Er worden minder kredieten gevraagd, en ik neem aan dat dat voor alle banken geldt.'

Van Mierlo: 'Het verschil van nu met 2000 is wel, dat er toen altijd wel een koper was te vinden. Er was veel liquiditeit beschikbaar. Zelfs voor een verlieslatend autodealerschap was er altijd wel iemand die er wel wat mee dacht te kunnen. Heel anders dan nu - er is nu bijna geen partij te vinden die nog wil kopen. Er is dus niet alleen sprake van vraaguitval bij de auto-



Ruurd Verdam (links), directeur Strategie Friesland Bank, Diederick van Mierlo (midden), Hoofd Credits NL ABN AMRO en Arthur van Midden (rechts), directeur Sales Nederland SNS Property Finance

Bankieren is heel gemakkelijk

'Een bank is vooral gebaat met een blije, financieel gezonde klant. Dus om hem op de korte termijn op financieringslasten te jagen die misschien voor ons wel goed lijken, maar hem schaden, dat is voor ons ook niet goed'.

06 07



'Ik heb dat in mijn carrière niet eerder meegemaakt, deze enorme vraaguitval'

kopers - er is geen partij te vinden die bereid is verder te gaan met dat bedrijf. Een ander veelbetekenend containersignaal: In Rotterdam is nagenoeg geen plek meer te vinden om lege containers op te slaan!'

Als er toch een ondernemer komt om krediet, wat zijn dan de belangrijkste drie issues?

Ruud Verdam: 'Let enorm op je financiële stromen, zeker als het een bedrijf is dat veel werkkapitaal nodig heeft. Zit daar weinig speling in, dan krijg je het moeilijk. Stuur daar dus ook sterk op. Als je zelf voorraden aanhoudt, probeer die te minimaliseren. Let op liquiditeit, ga heel strak achter je debiteuren aan. En als derde: kijk nog eens goed naar je managementinformatie. Zorg dat je weet wat er gebeurt, dat je niet voor verrassingen komt te staan. Heb je daar de capaciteit niet voor, huur dan tijdelijk een expert in!'.

Arthur van Midden: 'Doordat wij projecten benaderen vanuit onze vastgoedexpertise, kunnen we een goede inschatting maken van de risico's. Wij hebben zeer veel aandacht voor de cashflowdekking in de portefeuille. Er zijn klanten die een overnamekas hebben en probleemloos kunnen kopen. Klanten met verminderde liquiditeit en krappe cashflows adviseren we momenteel: richt je nu primair op beheer. Zorg dat je je huurders bij de les houdt. Probeer de huren te optimaliseren'.

Jullie adviezen lijken er vooral op gericht de klant minder afhankelijk van jullie krediet te maken...

Van Midden: 'Het gaat momenteel niet alleen om de nieuw te verstrekken kredieten, maar ook om de reeds lopende financieringen van klanten. Zolang binnen onze financieringsportefeuille de huurpenningen binnenstromen, krijgen wij onze rente en aflossingen. Dat is zowel in het belang van de klant als van ons. Voor wat betreft nieuwe kredieten geldt dat we samen met de klant zoeken naar de juiste financiële oplossing voor het voorliggende project. Hierbij houden we rekening met de veranderde marktomstandigheden en voeren we een zorgvuldige risicoanalyse uit'.

Verdam: 'Wat dat betreft is bankieren heel gemakkelijk: een bank is vooral gebaat met een blijde, financieel gezonde klant. Dus om hem op de korte termijn op financieringslasten te jagen die misschien voor ons wel goed lijken, maar hem schaden, dat is voor ons ook niet goed'.

Diederick van Mierlo: Ik heb dan ook nog een tip voor de lezer: Zorg dat je je bankier aan boord houdt! Informeer hem of haar

tijdig als er dingen zijn die het waard zijn te vertellen.

Verslechtering van de liquiditeitspositie, grote verliesposten, ineens sterk terugvallende omzetten; reorganisatieplannen die doorgevoerd worden waar wellicht additionele financiering voor nodig is. Ga niet bellen op het moment dat de fiscus al bodembeslag gelegd heeft!'

Verdam: 'Ik denk dat beide partijen, bank en klant, erbij gebaat zijn als ze het erover eens zijn welk risico er als onderneming gelopen wordt. Als je dingen verzwijgt, of de bank komt er te laat achter, dan wreekt zich de zwakke relatie snel. Een open communicatie is nuttig en nodig'.

Van Mierlo: 'Een ander belangrijk ding is dat je als ondernemer meerdere scenario's zou moeten hebben klaarliggen. Moet ik mensen ontslaan? Moet ik bepaalde bedrijfsactiviteiten staken? Wat als mijn omzet twintig procent daalt? Alleen naar je bank kijken helpt niet, zij zullen in principe niet bereid zijn om verlies te financieren. Laat je daarin goed adviseren en benader met de resultaten, onderbouwde plannen, proactief je bank. Kom zelf met oplossingen, dan sta je het sterkst'.

Van Midden: 'In dit soort situaties is het van belang je huiswerk goed te doen. Laat liquiditeitsprognoses maken! Het is heel goed om al voor het echt minder wordt de eigen interne informatievoorziening nog eens flink op te schudden, desnoods door externen. Zodat je er helemaal klaar voor bent, als zich een (her)financieringsmoment aandient'.

Zien jullie voor jezelf als banken ook een rol als de-escalator? Zullen jullie extra coulant zijn voor sleutelspelers?

Van Mierlo: 'Een in de kern gezond bedrijf waar wij een goede relatie mee hebben, heeft een streepje voor. Zoals bij alles in het leven er is natuurlijk een grens, waar die precies ligt, dat weet ik niet. Ook voor ons is de huidige situatie pionieren'.

Verdam: 'Dat is voor een deel natuurlijk wel de ellende van het nieuwe boekhouden - vroeger kon je die waarde van een lening wel even vasthouden, als je vertrouwen had in een correcte aflossing, maar als je nu de dagwaarde moet rapporteren en niemand kent die...'

Daarmee is veel van de huidige enorme onzekerheid gecreëerd. Het boekhoudsysteem heeft daar een bizarre rol in gespeeld. Een belangrijk advies is dus, ook voor de klant: richt je zaakjes zo in, dat je altijd reserves genoeg hebt om door een moeilijke periode heen te komen'.

Van Mierlo: 'En dat is eigenlijk een advies dat altijd verstandig is, niet alleen in tijden van crisis en recessie'. <

Tips van bankiers

VOORKOM VERRASSINGEN BIJ UW FINANCIERING

De Financieringsmonitor van EZ (januari 2009) stelt dat veel ondernemers in 2009 verwachten problemen te krijgen met financiering van groei of aanschaf van nieuwe apparatuur. Bijna 20 procent denkt aanvullend krediet nodig te hebben; een derde vreest de financiering niet rond te kunnen krijgen. Toch is het ondernemingen de afgelopen maanden in 72% van de gevallen gelukt om financiering ter grootte van het gewenste bedrag te verkrijgen.

Negen procent kreeg minder dan het oorspronkelijk gewenste bedrag; bij slechts twaalf procent is het verkrijgen van financiering mislukt. Hieronder een samenvatting van de tips van de drie geïnterviewde bankiers: wanneer zijn zij geneigd krediet te verlenen?

> Voorbereid

Meld je beter voorbereid dan ooit bij je bankier. De geldkraan is niet echt dicht, maar opent naarmate je meer vertrouwen hebt van de bank.

> Liquiditeit

Laat liquiditeitsprognoses maken! Ga heel strak achter je debiteuren aan. Probeer betalingstermijnen van debiteuren te verkorten. Vraag je fiscalist nog eens of je effectiever om kunt gaan met de belastingen.

> Voorraden

Probeer alle voorraden te minimaliseren. Richt de supply chain nóg efficiënter in. Heronderhandel afnameverplichtingen.

> Managementinformatie

Kijk nog eens kritisch naar je managementinformatie. Zorg dat je niet voor verrassingen komt te staan!

> Scenario's

Beschrijf een aantal scenario's die je goed kunt (laten) doorrekenen - zodat je weet aan welke knoppen je überhaupt kunt draaien, en met welk effect.

> Herfinanciering

Begin tijdig met noodzakelijke herfinancieringen. Laat je daarin goed adviseren door experts.

> Proactief

Benader proactief je bank, met onderbouwde oplossingen. Probeer de band met je huisbankier te koesteren en te versterken, zeker als je daarvoor rondgeshopt hebt bij anderen.

> Transparant

Wees open en transparant. Als je dingen verzwijgt, of de bank komt er te laat achter, dan wreekt zich een zwakke relatie snel.

> Informeren

Informeer je bankier tijdig over een verslechtering van de liquiditeitspositie, over grote verliesposten, ineens sterk terugvallende omzetten; over reorganisatieplannen waar wellicht additionele financiering voor nodig is. Wacht bijvoorbeeld niet tot de fiscus al bodembeslag gelegd heeft! <

08 09