

## Grip op cash tijdens de Corona crisis

Door Marcel de Jongh en Anneke Wieling, restructuring specialisten Protiviti

**Het coronavirus grijpt wereldwijd om zich heen. De eerste prioriteit ligt bij de gezondheid van uw personeel en hun familie. De tweede prioriteit is het hoofd koel houden en zorgen dat u uw kasstromen en liquiditeitspositie onder controle houdt. Niemand kan de toekomst voorspellen, maar u kunt wel maatregelen nemen om uw cashpositie te optimaliseren – en daarmee de continuïteit van de onderneming beschermen.**

### Tip 1: Voorkom grote omzetsdalingen

De impact van Covid-19 op bedrijven verschilt sterk per sector. Er zijn bedrijven die profiteren – zoals supermarkten, webshops, producenten van handgels of Netflix – maar de meeste bedrijven worden geconfronteerd met een afname in de vraag die soms fors is – zoals vliegmaatschappijen, hotels, bioscopen en restaurants.

In deze tijden is het prioriteit om omzetsdalingen zoveel mogelijk te minimaliseren en dichtbij uw klant te blijven. Uw klanten zitten immers ook in de problemen en zullen uw hulp en flexibiliteit waarderen. Denk aan later factureren, zodat nu wel kan worden gewerkt en geleverd aan de klant. Of denk aan het geven van kortingen, zodat uw mensen aan het werk blijven. Bekijk of de mogelijkheid bestaat diensten online aan te bieden, zoals sportscholen met online work-outs of fysiotherapie via online consults. Zakelijke dienstverleners kunnen zeer veel vanuit huis doen. Veel professionals zijn dit al gewend en beschikken over de technologie zoals Skype of MS Teams om effectief op afstand te werken.

### Tip 2: Maak een cashflow forecast

Een cashflow forecast geeft inzicht in de liquiditeitspositie op de korte en middellange

termijn en is een must. Bij voorkeur op weekbasis en ‘rolling’. Omzetten zijn lastig te voorspellen, dus werk met scenario’s: wat gebeurt er bij 10, 25 of 50% minder omzet? Hoeveel ruimte hebben we nog op de bank? Houd rekening met het moment van geldontvangsten. Dit zal veelal later zijn dan u gewend bent, dus baseer scenario’s op daadwerkelijke kasontvangsten en uitgaven en niet op de normale betaaltermijnen. Gebruik de orderportefeuille, salespijplijn en productie- of resource-planning om omzetaannames te verifiëren.

Cashflow forecasting is geen finance feestje. Betrek commerciële en operationele managers in de analyses, die staan immers het dichtst bij de business, uw klanten en leveranciers. Finance moet wel zorgen voor een helder forecasting proces en heeft de rol van ‘cashmanager’ die het proces stuurt en de forecasts inhoudelijk analyseert en uitdaagt. Al te vaak is cashflow planning gebaseerd op omzet, kosten en investeringen. Nu gaat het echter om de exacte ontvangst- en betalingsmomenten – inclusief btw en loonbelasting – en zorgt dat u binnen de marges van de kredietruimte blijft. Let ook op automatische incasso’s en of er op dat moment voldoende liquiditeit is.

Houd de praktijk voor ogen en probeer de cash-in en -out stromen per week in te schatten. Het gaat om schattingen en het hebben van een totaalbeeld, en niet om boekhoudkundige perfectie tot twee decimalen na de komma.

### Tip 3: Zorg voor een besluitvaardig crisisteam, met korte lijnen

De informatie die u normaal tot uw beschikking heeft, is nu niet volledig voorhanden. Toch moeten onder tijdsdruk besluiten worden genomen. Centrale regie is nu belangrijker dan ooit om te zorgen dat de situatie en maatregelen duidelijk zijn en mensen vertrouwen houden. Communiceer veel en heb elke dag een half uur MT-overleg. Het is van cruciaal belang dat iedereen weet wat speelt. Hou personeel op de hoogte en bel desnoods iedereen elke week even op – een persoonlijk belletje, bij voorkeur persoonlijk door de leden van het MT, wordt zeer op prijs gesteld. Betrek ook het middenmanagement, zij weten operationeel wat mogelijk is en waar de grootste risico's zitten. Laat ze met concrete voorstellen komen waar het MT alleen maar ja of nee tegen hoeft te zeggen.

### Tip 4: Lonen/salarissen en vakantiegeld

Houd rekening met het vakantiegeld in mei. Kan dat worden uitgesteld? Ga in gesprek met uw medewerkers en de OR – en vakbonden indien noodzakelijk. Moet en kunt u (sales) bonussen betalen? Dat kan wellicht ook later ...

Loon verlagen wegens economische tegenspoed? Loon is een primaire arbeidsvoorwaarde en die mag u niet zomaar wijzigen zonder toestemming van de werknemers. Uiteraard mag u werknemers wel vragen of zij vrijwillig een deel van hun loon willen inleveren of (een deel van) de loonbetaling kan worden uitgesteld. Valt uw bedrijf onder een verplichte cao, dan is loonverlaging geen optie. De

lonen en overige arbeidsvoorwaarden in een cao staan vast, die kun je nooit wijzigen. In sommige gevallen, zoals bij een ramp, crisis of noodsituatie, kunt u compensatie krijgen van de overheid voor de loonkosten. Zie de tip over NOW (Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud).

### Tip 5: Maak gebruik van de (fiscale) maatregelen van het kabinet

Het kabinet neemt een aantal maatregelen om ondernemers te ondersteunen tijdens de Corona crisis. De Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud (NOW) is één van die maatregelen. De NOW-regeling vervangt de regeling Werktijdverkorting die is stopgezet en houdt in dat werkgevers een aanvraag kunnen indienen voor een substantiële tegemoetkoming in de loonkosten en een voorschot van het UWV ontvangen. Hiermee kunnen zij werknemers met een vast of flexibel contract gewoon doorbetalen. De tegemoetkoming kan voor 3 maanden worden aangevraagd, met de mogelijkheid tot verlenging met nog eens 3 maanden.

Daarnaast kunnen ondernemers uitstel van betaling aanvragen van loon- en inkomstenbelasting, btw en winstbelasting. Ga hiervoor in gesprek met de Belastingdienst.

De rijksoverheid heeft een overzichtelijk schema op de website staan waar al deze maatregelen worden bijgehouden, inclusief mogelijk updates/veranderingen:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/veelgestelde-vragen-over-coronavirus-voor-werkgevers/financiele-maatregelen>.

**Tip 6: Kostenreductie en/of uitgavenpatroon aanpassen**

Het reduceren van kosten is vaak de eerste maatregel die wordt genomen. Denk aan een personeelsstop, geen externe trainingen, het stilleggen van marketing, of het stopzetten van operationele kosten, zoals abonnementen, de waterkoeler of bloemen. Vaak geen grote bedragen maar alle beetjes helpen. Hierbij zien bedrijven soms opties over het hoofd of hebben geen goed zicht op lopende verplichtingen. Denk aan huisvestingskosten, schoonmaak of huur; kunt u daar afspraken over maken? Leaseauto's maken minder kilometers dan normaal, vraag daarom om een aanpassing van brandstofvoorschotten. Mogelijk kunnen de kosten van auto's die stil staan worden gestopt door ze tijdelijk te laten schorsen via de leasemaatschappij.

**Tip 7: Working Capital Management**

Werkkapitaal valt uiteen in debiteuren (vorderingen), crediteuren (kortlopende verplichtingen) en voorraden. Simpel gezegd moeten debiteuren en voorraden zo laag mogelijk zijn en crediteuren juist omhoog, om zo uw liquiditeitspositie te vergroten.

Korter en sneller factureren – wekelijks i.p.v. maandelijks – leidt tot snellere ontvangsten. Zorg voor een strak debiteurenbeheer, maar maak de relatie met de klant niet kapot. Los problemen met klantleveringen op, wees snel met credit notes en geef een betalingskorting die de moeite waard is. Uw klanten hebben immers ook problemen en zullen dit gebaar op prijs stellen.

Leveranciers kunt u wellicht later betalen, maar denk ook aan de relatie. Sommige (grote) bedrijven zijn 'cash-rich'. Zij hebben goede kredietfaciliteiten en helpen hun (kleinere) leveranciers, zodat de toevoer van grondstoffen,

materialen en diensten niet stopt. Wat zijn de kritische leveranciers in uw proces? Kunnen zij een vertraging in uw betalingspatroon aan?

Ga in gesprek met klanten en leveranciers. Tijdelijk niet betalen biedt weliswaar liquiditeitsruimte voor de een, maar creëert tegelijkertijd liquiditeitskrapte bij de ander.

Neem het Order-to-Cash en Purchase-to-Pay proces onder de loep. Heeft u voldoende 'cash control points'? Wie mag wat bestellen? Zonder dat u het weet kunnen zo verplichtingen worden aangegaan die u niet ongedaan kunt maken. Een voorbeeld is dat inkopers nog wel eens geneigd zijn om, vanwege inkoopbonussen of volumekortingen van leveranciers, voorraad op te bouwen. Is die voorraad nu wel nodig gezien de verlaagde omzetniveaus? Voorraadniveaus moeten ook weer niet te laag zijn, gezien het risico dat productie of klantleveringen dan kunnen stilvallen.

**Tip 8: Investerings- en desinvesteringen**

Stop met investeringsprojecten als dat realistisch is, en zorg dat het project voldoende gedocumenteerd is om later weer te kunnen starten. Zeker bij IT-projecten is vaak het oude team niet meer beschikbaar en kan straks veel tijd verloren gaan om het project weer op te starten.

Het afstoten van assets of bedrijfsonderdelen – en herstructureren van de onderneming – kan nodig zijn om cash te genereren die nodig is voor andere bedrijfsonderdelen. Dit is een strategische keuze en geen quick-win, maar kan een (nood)oplossing zijn om te zorgen voor de continuïteit van uw core business.

**Tip 9: Bankfinanciering**

Sommige banken geven hun klanten een half jaar aflospauze indien zij door de coronacrisis hun rente- en aflossing niet meer kunnen betalen. De details zijn nog onduidelijk, maar de banken kijken naar manieren om hun klanten te helpen. Tegelijkertijd zullen door Covid-19 veel bedrijven bij de afdelingen “Bijzonder Beheer” terecht komen.

Ga indien nodig in gesprek met uw bank, beter eerder dan later. Bespreek aanpassingen in bestaande financiering en het aantrekken van noodkrediet. Cash pooling kan voor ondernemingen met meerdere bedrijven een belangrijk middel zijn om te voorkomen dat in bedrijf A een tekort is terwijl bedrijf B over voldoende cash beschikt.

**Tip 10: Aandeelhoudersfinanciering**

De beurskoersen dalen en ook aandeelhouders worden flink getroffen door Corona. Afhankelijk van de situatie – beursgenoteerd, eigendom van private equity, familiebedrijf, startup of coöperatie – kan met aandeelhouders worden gesproken over de inbreng van extra (tijdelijke) liquide middelen via bijvoorbeeld eigen vermogen of aandeelhoudersleningen.

Private Equity beschikt over ruime zakken en heeft veel ‘dry powder’. Extra financiering is met name een must voor startups die nog niet op

eigen benen kunnen staan, maar investeringsmaatschappijen zullen kritisch kijken naar de risico's en continuïteit van haar portfoliobedrijven. Veel Private-Equity deals zijn gebaseerd op groei en een ‘mooi weer scenario’, en niet op een crisis zoals we die nu meemaken.

Familiebedrijven daarentegen zijn vaak conservatief gefinancierd met veel Eigen Vermogen en hebben mogelijk rijke families als aandeelhouder die in staat en bereid zijn ‘hun onderneming’ door de Covid-19 crisis heen te loodsen.

De impact en snelheid van Covid-19 op de economie en bedrijven is moeilijk te voorspellen, maar het aloude adagium “Hope for the best but prepare for the worst” is zeker van toepassing voor veel bedrijven. Hierin kan cash management niet ontbreken!

---

**Meer weten of concrete hulp nodig met cash forecasting of maatregelen doorvoeren?****Neem contact op met**

Anneke Wieling ([anneke.wieling@protiviti.nl](mailto:anneke.wieling@protiviti.nl))

Marcel de Jongh ([marcel.dejongh@protiviti.nl](mailto:marcel.dejongh@protiviti.nl))

© Protiviti, Maart 2020

---

Protiviti is a global consulting firm that delivers deep expertise, objective insights, a tailored approach and unparalleled collaboration to help leaders confidently face the future. Protiviti and our independently owned Member Firms provide consulting solutions in finance, technology, operations, data, analytics, governance, risk and internal audit to our clients through our network of more than 75 offices in over 20 countries.

We have served more than 60 percent of *Fortune* 1000<sup>®</sup> and 35 percent of *Fortune* Global 500<sup>®</sup> companies. We also work with smaller, growing companies, including those looking to go public, as well as with government agencies. Protiviti is a wholly owned subsidiary of Robert Half (NYSE: RHI). Founded in 1948, Robert Half is a member of the S&P 500 index.

© 2020 Protiviti B.V. PRO-0320-CashMgt-NLD  
Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services.

protiviti<sup>®</sup>