

KMO Kompas studie heeft oriënterende kracht!

Door Nikolaas Tahon en Heidi Verhelst
in samenwerking met Luc Roeseems

KMO Kompas 2008: liquiditeit is zorgenkind, ondanks sterke solvabiliteit.

Voor het vierde jaar op rij brengt het KMO Kompas 2008 aan de hand van 10 kengetallen de financiële en operationele performantie van de Belgische KMO's in kaart. Deze studie is uniek omdat zij zowel publiek beschikbare cijfergegevens als research data van meer dan 2.300 ondernemingen over het voorbije jaar analyseert. De researchcijfers zijn relevante interne gegevens die niet of in elk geval niet in elke jaarrekening gepubliceerd worden. Denk aan omzet, de vergoedingen van bestuurders en rekeningen-courant. Die tien parameters van de studie zijn:

- de solvabiliteit,
- de terugbetalingscapaciteit,
- de liquiditeit,
- de behoefte aan werkkapitaal,
- de toegevoegde waarde,
- de arbeidsintensiteit,
- de kapitaalsintensiteit,
- de operationele rentabiliteit,
- de financiële rentabiliteit,
- de winstgevendheid van de ingezette middelen of 'ROCE'.

Dit jaar is het KMO Kompas extra interessant en relevant want het rapport toont hoe KMO's er in 2007, bij het prille begin van de financiële en economische crisis, voorstonden. Die uitgangspositie geeft een indicatie over de weerbaarheid van deze bedrijven in tijden van moeilijke economische omstandigheden zoals vandaag.

HOE (ON)AFHANKELIJK IS DE BELGISCHE KMO VAN ZIJN BANK(EN)?

In de aanloop naar de financiële crisis analyseerde het KMO Kompas hoe afhankelijk KMO's zijn van schuldfinanciering. De doorsnee KMO heeft in 2007 een schuldgraad van slechts



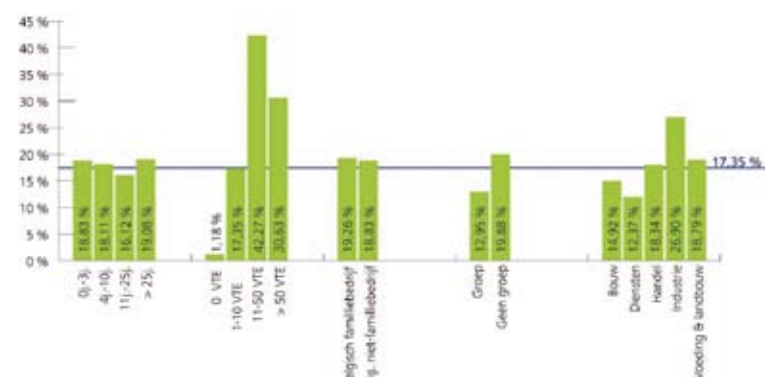
Hoe beter de gezondheid en reserves bij het begin van een rittenwedstrijd, hoe beter de renner bestand is tegen de komende moeilijke wedstrijd.

17,35%. Het betekent dat per 100 euro aan ingezette reële eigen middelen - eigen vermogen maar ook rekeningen-courant van de aandeelhouders - de onderneming 17,35 euro bancaire vermogen heeft. Maar opgepast, zoals de grafiek in figuur 1 'bankschulden / Reëel eigen vermogen' toont, varieert die schuldgraad sterk in functie van de

omvang van de vennootschappen, van het type onderneming, van de organisatiestructuur - al dan niet een groep - en van de sector.

Ondernemingen die geen personeel tewerkstellen, noteren overtuigend de laagste schuldgraad. De mediaan-onderneming doet per 100 euro inge-

■ FIGUUR 1: BANKSCHULDEN/REËEL EIGEN VERMOGEN (MEDIAANWAARDEN)



Bron: Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2008

zette eigen middelen, slechts voor 1,18 euro een beroep op leningen bij banken. Dat is heel anders bij werkgevers met 10 tot 50 medewerkers. Die groep doet per 100 euro eigen middelen een beroep op 42,27 euro bankschulden.

Bedrijven die geen onderdeel zijn van een familiale groep, gebruiken meer bankfinanciering dan ondernemingen die wel tot een groep behoren. Ook al moet gezegd worden dat deze laatste groep in belangrijke mate intercompanyleningen en -voorschotten gebruiken. Verder stelt het KMO Kompas aanzienlijke sectorale verschillen vast. De dienstensector is financieel het minst afhankelijk van banken en de industriële bedrijven beduidend meer.

Dus bij de gemiddelde KMO is de eigen inbreng van aandeelhouders en bestuurders als financieringsbron maar liefst – en gelukkig vanuit structurele gezondheid - 5,8 keer belangrijker dan de bankschulden!

SPEELT DE FINANCIËLE HEFBOOM?

Vreemd vermogen is interessant wanneer de hefboomkracht merkkelijk hoger ligt dan de betaalde rente. In welke mate is het dan voor de doorsnee KMO interessant om voor de financiering van de geplande investeringen en van haar groei, een beroep te doen op bancaire vermogen. De doorsnee onderneming betaalt 5,24% bruto intresten op de uitstaande bankschulden. De helft van de ondernemingen lenen dus aan een goedkoper rentetarief, de helft heeft duurder kredieten afgesloten. Uiteraard wensen zowel aandeelhouders als bankiers een zekere return voor het kapitaal dat ze in de onderneming investeren. De eersten om hun risico te vergoeden, de tweeden om zeker te zijn dat de schuldenaar de lening en leninglasten kan terugbetalen. Dat rendement wordt bekeken in de 'return on capital employed' of kortweg 'ROCE'. Deze ratio toont de winstgevendheid en daarmee de efficiëntie van het kapitaalgebruik, zowel vreemde als eigen middelen bij de realisatie van omzet en winst. Door deze ROCE te vergelijken met de geldende

■ FIGUUR 2: ROCE PER SECTOR'

Mediaanwaarde	Return on capital employed (ROCE)
Exploitatievennootschappen	7%
Bouw	6%
Diensten	8%
Transport & logistiek	6%
Groothandel	10%
Kleinhandel	7%
Hout	9%
Kunststoffen & chemie	8%
Metaal	9%
Textiel	3%
Voeding & landbouw	7%

Bron: Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2008

rentetarieven kan de bank en de aandeelhouder inschatten of en in welke mate het interessant is om geld in de onderneming te investeren.

De doorsnee vennootschap van de studie realiseert een ROCE van 7%. Bij een risicovrije intrestvoet van 4,08% - dat is de OLO op 10 jaar dd 16/12/2008 - genereert de mediaanonderneming dus een extra risicopremie van 2,92%. Die compenseert het ondernemingsrisico dat voor de aandeelhouder natuurlijk groter is dan voor de bank. Hoewel het rentepeil van de korte termijn ondertussen gedaald is, blijft de OLO ook midden maart 2009 rond het vermelde peil (4,10%).

De tabel in figuur 2 'ROCE per sector' bewijst dat het rendement op het ingezette kapitaal naargelang de sector stevig verschilt. De groothandel realiseert met 10% de mooiste return en de textielsector bengelt helemaal onderaan met een doorsnee rendement van slechts 3%.

Per saldo en met uitzondering van de textielsector, is voor de doorsnee KMO het rendement met 7% op de ingezette middelen groter dan de kostprijs van bankschulden (5,24%). Wie voor interessante zakelijke projecten deze hefboom benut en dus een beroep doet op externe financiering, verhoogt door het hefboomeffect meteen het rendement op het eigen vermogen.

KAN DE BELGISCHE KMO DE CRISIS 'UIT-ZWETEN'?

De financiële crisis raakt volop de reële economie. Heel wat ondernemingen houden de adem in en stellen uit voorzorg de omzet- en winstverwachtingen bij. Ondertussen haalden al een aantal reorganisaties de pers, nog extra uitvergroot in de populaire pers. Hoewel het vaak gaat om tijdelijke werkrachten, betekenen de naakte cijfers een stevig banenverlies. Natuurlijk speelt voor sommige ondernemingen de 'opportuniteit'. Maar toch! De lang gevreesde problematiek van een tekort aan arbeidskrachten door de pensionering van de baby-boom generatie lijkt ondertussen een achterhaalde zorg. Zijn de Belgische KMO's gewapend tegen de economische crisis? Hebben zij de voorbije jaren een buffer opgebouwd en zo ja, hoe belangrijk is die dan wel? Het antwoord op die vragen kan ingeschat worden op basis van de solvabiliteits- en de liquiditeitspositie.

SOLVABILITEIT? DEGELIJK!

De solvabiliteit dus de verhouding van het eigen vermogen tegenover het balanstotaal, geeft aan in welke mate een onderneming haar financiële verplichtingen zoals intrestlasten en aflossing van schulden, kan nakomen. Hoe groter het aandeel van het vreemd vermogen, hoe groter het risico dat de vennootschap die verplichtingen niet zal kunnen nakomen in economisch moeilijke tijden. Naargelang de inkomsten dan zouden terugvallen of zelfs

■ FIGUUR 3: REËLE SOLVABILITEIT

Mediaanwaarde	Reële solvabiliteit
Exploitatievenootschappen	48%
Bouw	47%
Diensten	53%
Transport & logistiek	43%
Groothandel	42%
Kleinhandel	48%
Hout	44%
Kunststoffen & chemie	49%
Metaal	41%
Textiel	48%
Voeding & landbouw	59%

Bron: Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2008

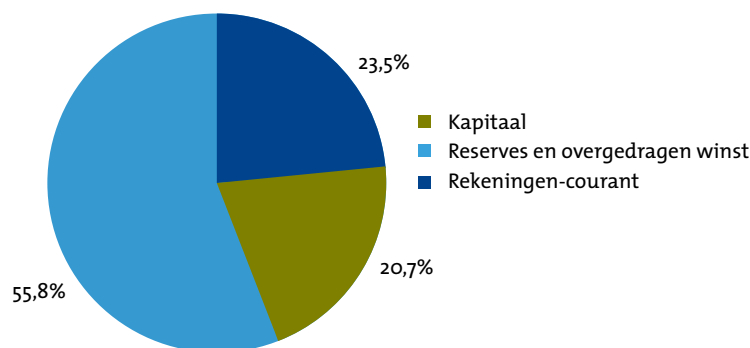
helemaal achterwege blijven, moet een bedrijf min of meer op zijn reserves interen om zijn schuldverplichtingen te respecteren. De solvabiliteitsratio laat toe om de veerkracht van uw debiteuren – en natuurlijk ook die van de eigen onderneming – in te schatten. Even een zijsprong: het is interessant om binnen de KPI set een sectie ‘eigen imago’ op te nemen waarin onder andere de liquiditeit en solvabiliteit staan zoals ze gepubliceerd werden. Aangevuld met onder andere betalingsgedrag wat je bij je vertrouwde leverancier van handelsinformatie kan kopen, bekijk je als CFO het eigen bedrijf door de financiële bril waarmee leveranciers en klanten dat doen.

Het KMO Kompas 2008 toont voor de doorsnee werkvennootschap een

reële solvabiliteit van 48%. De studie meet de reële solvabiliteit door bovenop het boekhoudkundig eigen vermogen rekening te houden met het quasi-eigen vermogen. Dat gebeurt door de rekeningen-courant en de voorschotten toegestaan door de aandeelhouders en de bestuurders mee te rekenen. Het gemiddelde is één zaak, maar even belangrijk is de verdeling over de populatie, hier over de bestudeerde ondernemingen. Die insteek geeft aan dat 75% van de betrokken vennootschappen een reële solvabiliteit van 27% of meer hebben. Per sector zijn er weer stevige verschillen. Zo heeft de voeding & landbouw met een mediaanwaarde van 59% de hoogste reële solvabiliteitsgraad. Ook de doorsnee dienstverlenende onderneming noteert met 53% een zeer mooie

■ FIGUUR 4: SAMENSTELLING VAN HET REËLE EIGEN VERMOGEN VAN DE BELGISCHE KMO

Gemiddelde samenstelling reëel eigen vermogen



solvabiliteitscore. De erg cyclische metaalnijverheid zit met een gemiddelde van 41% aan het einde van de sectorreeks.

Maar ook de samenstelling van het eigen vermogen speelt een rol bij de inschatting van de kwaliteit van de solvabiliteit. Gemiddeld bestaat het reëel eigen vermogen voor 20,7% uit (risico)kapitaal, 23,5% is quasi-eigen vermogen en maar liefst 55,8% zijn reserves en overgedragen winsten. En blijkbaar zijn de Belgische ondernemingen al een hele tijd erg cashbewust, want vorig jaar betaalden slechts 21% van de exploitatievennootschappen een dividend of tantième. Van die minderheid keerde 13% van de KMO's een dividend uit, 6% een tantième en 2% een dividend plus een tantième.

Daarvoor gebruikten deze ondernemingen gemiddeld 59% van de winst van het boekjaar. Hoewel een gemiddelde hier echt wel weinig zegt, toch ter informatie: in 2007 bedroeg de som aan uitbetaalde dividenden gemiddeld 100.000 euro en die van tantièmes 30.000 euro.

‘Oudere’ vennootschappen betalen gemakkelijker een deel van de winst aan aandeelhouders. Dat is logisch aangezien starters en jonge bedrijven nog heel wat groeifinanciering moeten rondkrijgen waarbij derden – bij gebrek aan een ‘track record’ van jarenlange prestaties – per definitie gereserveerder zijn tegenover kredietaanvragen vanuit die hoek.

Tussentijdse conclusie: slechts een minderheid van de Belgische KMO's betalen dividenden en tantièmes en dat bedrag is dan nog relatief beperkt. De doorsnee KMO heeft de voorbije jaren dus een voorzichtig en vooruitziend (cash)beleid gevoerd. Het massaal reserveren van winst binnen de vennootschap zorgde ondertussen voor een mooie solvabiliteitsbuffer.

Die reserveringen kunnen slechts gebeuren als er genoeg netto rendement is. Bovendien willen aandeelhouders hun geld pas in een bedrijf stoppen

■ FIGUUR 5: MEDIAANWAARDE NETTO RENDEMENT PER SECTOR

Mediaanwaarde	Netto rendement
Exploitatievennootschappen	9%
Bouw	8%
Diensten	10%
Transport & logistiek	10%
Groothandel	9%
Kleinhandel	9%
Hout	11%
Kunststoffen & chemie	9%
Metaal	12%
Textiel	1%
Voeding & landbouw	10%

Bron: Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2008

of laten zitten als de investering rechtstreeks – door meer latere dividenden – of onrechtstreeks – door meerwaarde creatie - rendeert. Ook daar zit de meerderheid van de Belgische KMO's 'goed'. De 'return on investment' gemeten via het netto rendement blijkt gemiddeld 9% te zijn. Een vierde van de exploitatievennootschappen realiseert zelfs een netto rendement van 22% of meer. En voor de nuancering via de lijst van de sectorale verschillen bekijk je best figuur 5 die in tabelvorm de mediaanwaarde van het netto rendement per sector geeft.

Weer bengelt de textielsector achteraan want de helft van de textielondernemingen realiseert een netto rendement van maximaal 1%. Een kwart van die KMO's scoort zelfs negatief: -4% of nog slechter. De metaalverwerkende sector doet het trouwens erg goed: de helft van die KMO's realiseert een mooi netto rendement van 12% of beter.

EN WAT MET DE KORTETERMIJNFINANCIERING?

Zelfs bij een stevig eigen vermogen, blijft de vraag of de Belgische KMO met zijn business voldoende netto cashflow realiseert om de financiële verplichtingen, dus de aflossing van de schuld en betaling van de intrestlasten, na te komen. Een conditio sine qua non voor een gezond financieel beleid.

De doorsnee exploitatievennootschap heeft een **terugbetalingcapaciteit** van 186%. Die is het resultaat van de volgende deling:

$$\frac{\text{Netto operationele cashflow}}{\text{Schulden die binnen 1 jaar vervallen} + \text{netto intrest op vreemd vermogen}}$$

De netto operationele cashflow is na belastingen en zonder het financiële resultaat. De netto intrest is zonder de intrest op rekening-courant.

Met andere woorden: de helft van de vennootschappen kan een eventueel stevige terugval van de netto cashflow door teruglopende omzet en dalende winstmarges goed aan. Maar bijna één op drie (29,5%) van de ondernemingen haalt een ratio onder 100%. Zij genereerden eind 2008 al te weinig netto cashflow en moesten om bank-schuld af te lossen gedeeltelijk putten uit liquiditeiten. De kans is groot dat deze groep ondernemingen geen externe financiering vinden als ook hun omzet en dus cashflow door de zwakkere economie nog gaat dalen.

De **current ratio** geeft aan in welke mate de voorraden en de vorderingen op klanten – eenmaal verkocht en geïnd – én de liquide middelen volstaan om de kortetermijnverplichtingen zoals schulden aan banken, leveranciers, personeel en overheden te betalen. De formule:

$$\frac{\text{gecorrigeerde vlottende activa}}{\text{gecorrigeerd vreemd vermogen op korte termijn}}$$

Bij meer dan 100% kan de onderneming haar kortetermijnschulden financieren met haar kortetermijnmiddelen. Maar opgepast, de berekening gebeurt best met cijfers die gecorrigeerd zijn in functie van de economische realiteit. Zo omvat de balanspost vlottende activa ook de voorraad waarin dikwijls incurante of verouderde voorraadartikels zitten. Omdat buitenstaanders die correctie niet kunnen maken bij gebrek aan inzichtelijke cijfers, hantieren zij in de meeste sectoren eerder een pragmatische 150% als aanvaardbaar. De doorsnee exploitatievennootschap in de studie realiseert 158%. Maar het KMO Kompas stelt vast dat één op vier van de exploitatievennootschappen een current ratio van 100% of minder noteert. 25% van de ondernemingen bieden hun crediteuren dus onvoldoende zekerheid voor de tijdige betaling van hun vorderingen. Deze ondernemingen moeten in principe een beroep doen op aanvullende

ENERGIEKOSTEN: PAS OP VOOR MISLEIDENDE RUST

Het KMO Kompas 2008 vergeleek de energiekosten met de evolutie van de index van de consumptieprijzen (basis 1996). In de periode december 2004 – december 2007 is de index met 9.02 punten of 7.8% gestegen. Maar de energieprijzen zijn voor de doorsnee KMO met 20.11% gestegen. De voorbije vier jaar zijn de energiekosten tegenover de index van de consumptieprijzen dus 2,5 keer sneller toegenomen. Het gevaar is nu dat door de recente dalingen en speciaal vanwege de moeilijke economische situatie, KMO's afzien van maatregelen om het energieverbruik structureel te verminderen. Trap niet in deze val en volg een lange termijnplan dat het verbruik fundamenteel vermindert. Bij een volgende prijsopstoot die er zeker komt, zal dat dubbel en dik renderen.

■ FIGUUR 6: LIQUIDITEITSRATIO'S PER SECTOR

	LIQUIDITEITSPOSITIE					
	Current ratio			Quick ratio		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
Exploitatievenootschappen	100%	158%	310%	58%	110%	233%
Bouw	105%	146%	278%	66%	112%	233%
Diensten	93%	171%	368%	81%	154%	341%
Transport & logistiek	84%	121%	226%	78%	116%	241%
Groothandel	102%	160%	253%	61%	95%	179%
Kleinhandel	107%	169%	328%	38%	77%	151%
Hout	113%	175%	246%	67%	113%	163%
Kunststoffen & chemie	129%	233%	461%	93%	167%	293%
Metaal	111%	143%	258%	68%	106%	202%
Textiel	122%	159%	430%	56%	115%	321%
Voeding & landbouw	85%	159%	287%	65%	97%	232%

Bron: Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2008

financiering zoals duur kaskrediet om hun betalingsverplichtingen na te komen.

Ook 25% van de ondernemingen halen dan weer een current ratio van 310% of meer. Deze bedrijven houden in principe te veel liquiditeiten aan in enge zin of door 'vastlegging' in (snel) omzetbare activa zoals debiteuren of voorraden. De reden kan ook bij het werkkapitaal liggen dat suboptimaal kon zijn, speciaal dan de actiefkant daarvan zoals voorraad en debiteuren. Is dat werkkapitaal wel geoptimaliseerd, dan gaan deze bedrijven best op zoek naar een rendabeler bestemming van dat overtollige geld zoals beleggingen en/of extra investeringen.

Er is nog een 'strengere' manier om naar de liquiditeit te kijken: de quick ratio. Die berekent de liquiditeitspositie van een bedrijf zonder rekening te houden met voorraden. Dat sluit de onzekerheid over de echt realiseerbare waarde van de stocks uit. In economisch moeilijke tijden met een snel dalende vraag is die striktere berekening relevant. Terwijl de doorsnee KMO een quick ratio van 110% noteert, halen maar liefst 46% van de bedrijven minder dan 100%. Deze ondernemingen rekenen duidelijk op de verkoopbaarheid van stockgoederen om hun betalingsverplichtingen op korte ter-

mijn na te komen. Als die voorraden snel roteren, dan kan dat een valabele aanpak zijn, maar in combinatie met een trage stockrotatie is een dergelijk lage quick ratio ronduit alarmerend. Pas trouwens goed op voor een te sterk 'opgedeeld' beeld, waarmee wij bedoelen dat je de groepsverbanden negeert. De vennootschapsstructuur zoals die blijkt uit één vennootschap, is dikwijls maar een onderdeel van een bredere zakelijke economische realiteit. Ratio's zouden op geconsolideerd niveau moeten bekeken worden.

Figuur 6 'liquiditeitsratio's per sector' toont weer de sectorale verschillen. Traditioneel vertoont de kunststoffen chemische sector een zeer comfortabele liquiditeitspositie. De helft

van de kleinhandelszaken hebben een quick ratio van maximaal 77%. Die kleinhandel illustreert perfect het belang van de verkoopbaarheid en de rotatiesnelheid van stocks om op korte termijn zakelijk te presteren.

BEDRIJFSKAPITAAL

Het bedrijfskapitaal 'voedt' de exploitatiecyclus van de vennootschap. Vooraleer een onderneming inkomsten heeft, moet zij al actief zijn en dus kosten maken. Na de beginperiode blijft die 'tijdsverschuiving' want vooraleer een onderneming het geld van de verkopen kan innen, moet ze heel wat 'voorfinancieren':

- de aankoop en het in voorraad houden van grond- en hulpstoffen
- het productieproces: loonlasten, energieverbruik, onderhoud machinepark,...
- het aanhouden van een voorraad handelsgoederen en eindfabricaten,
- het verkoopproces: marketingkosten, transportkosten.

De drie eerste aspecten maken typisch deel uit van de 'supply chain', een belangrijke aandachtspost voor ondernemingen die door het optimaliseren van die processen hun cash willen maximaliseren.

De behoefte aan bedrijfskapitaal bepaalt de mate waarin een onderneming haar groei zelf kan financieren. Hoe groter die behoefte, hoe groter de eigen (risico)financiering of de externe financiële middelen moeten zijn.

■ FIGUUR 7: DE BEDRIJFSCYCLUS MET CRUCIALE DRIJVENDE PROCESSEN



■ FIGUUR 8: 'TYPERENDE BEHOEFTE AAN WERKKAPITAAL PER SECTOR'

Mediaanwaarde	Behoeftte bedrijfskapitaal per 100 EURO bedrijfsopbrengsten
Exploitatievennootschappen	8 EUR
Bouw	11 EUR
Diensten	4 EUR
Transport & logistiek	5 EUR
Groothandel	11 EUR
Kleinhandel	7 EUR
Hout	12 EUR
Kunststoffen & chemie	16 EUR
Metaal	14 EUR
Textiel	25 EUR
Voeding & landbouw	10 EUR

Bron: Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2008

De gemiddelde exploitatievennootschap moet voor iedere 100 euro extra omzet, minimum 8 euro bijkomende werkmiddelen aantrekken. Dat geldt dus voor de helft van de bestudeerde Belgische KMO's. Maar voor 25% van de ondernemingen uit de studie is die extra behoefte 19 euro of meer! De reden daarvoor is ofwel het profiel van de betrokken sector (en dus het kenmerkende bedrijfsmodel), ofwel een suboptimale organisatie van het werkkapitaal of beiden. Logischerwijze hebben de industriële sectoren zoals hout, kunststoffen & chemie, metaal en textiel vanuit hun business model de grootste behoefte aan werkkapitaal. Zo heeft de helft van de textielondernemingen per 100 euro aan extra omzet minimaal 25 euro extra werkmiddelen nodig. Maar ook de bouw is in die zin 'kapitaalintensief'. Het business model van die sector lijkt aan het evolueren want sommige bouwondernemingen leggen relatief

belangrijke voorraden aan zoals bouwgronden in portefeuille en werken in uitvoering. Voor al deze bedrijven geldt zo mogelijk nog meer dan voor anderen het belang van sterk werkkapitaalbeheer met optimaliserende technieken voor voorraadbeheer, een strakke productie organisatie en uitstekende procurement technieken.

De tabel in figuur 8 'Typerende behoefte aan werkkapitaal per sector' illustreert de sectorvariëaties.

WAPENS VOOR DE KMO

De meerderheid van de Belgische KMO's herinvesteert al jaren het gros van de winst in de eigen activiteiten, wat doorgaans een gezonde solvabiliteit oplevert. Die aanpak noemden 'moderne' financiers zoals risico kapitalisten en activistische aandeelhouders nogal eens conservatief en minimalistisch. Tot voor een jaar golden uitgesproken windowdressing tech-

nieken als 'goed bestuur'. Maar vandaag krijgt de gezonde conservatieve KMO aanpak van de financiering voor de lange termijn weer veel respect. Het bevestigt dat beleidsleiders en CFO's vooral vanuit de zakelijke basiswaarden een bedrijf moeten leiden, en niet gedreven door de waan van de dag die waarnemers 'langs de zijlijn' vragen.

Maar een goede solvabiliteitspositie volstaat niet om woelige tijden door te komen. Ongeveer een kwart van de vennootschappen had in 2007, aan de vooravond van de crisis, al een precieze liquiditeitspositie. Deze ondernemingen lijken dezelfde zwakte als de falende bankaire sector te kennen: hun eigen liquiditeitspositie wordt niet bepaald door (sterke) intrinsieke kenmerken van hun operaties en bedrijfsmodel, maar is kwetsbaar voor volatiele marktelementen of de problemen bij klanten. Zij hebben niet genoeg buffercapaciteit om zelfs relatief beperkte tegenslagen zoals een terugval in de vraag of de faling van een klant, op te vangen.

Kortom, hoewel de meerderheid van de Belgische KMO's blijkbaar stevig gewapend is tegen een economisch moeilijke periode, is een belangrijk deel zeer kwetsbaar. Dat leidt tot drie actiepunten:

- CFO's moeten de komende jaren dezelfde gezonde beheer technieken blijven hanteren die een sterke financiële ruggengraat garanderen.
- Belgische CFO's kunnen hun werkkapitaal – dat zijn de debiteuren, de leveranciers, de supply chain (kosten) en de voorraden – nog heel wat verbeteren. Velen kunnen daar zelfs extra cash oogsten.
- Wie relatief zwakker staat, moet snel zijn/haar businessmodel evalueren en bijsturen. Desgevallend in combinatie met herkapitalisatie.

Bij de aanpak van het werkkapitaal werken volgende vragen verhelderend:

- Kan het strategisch bundelen en hernegotiëren van de samenwerking met geselecteerde leveranciers – waarbij betalingstermijnen

TOTALE BELASTINGDRUK OP KMO STERK ONDERSCHAT!

De doorsnee familiale KMO betaalt per 100 euro netto omzet – dus ex BTW - 2,63 euro belasting: 1,79 euro vennootschapsbelasting, verhoogd met 0,84 euro 'andere belastingen'. Het KMO Kompas leert dat bij de doorsnee KMO 27,90% van de operationele winst, dat is het resultaat voor intrestlasten en belastingen, naar directe (17,7%) en indirecte belastingen (10,2%) gaat. Bovenop de vennootschapsbelasting betaalt de Belgische KMO dus ongeveer één derde andere belastingen zoals verkeersbelasting, onroerende voorheffing, milieubelastingen, provincie- en gemeentebelastingen.

en kortingspercentages meespelen - extra financiële ademruimte bieden?

- Analyseer de maturiteit van het voorraadbeheer. Vergelijk dat met de 'best practices' van industrieën waar voorraadbeheer sterk ontwikkeld is – dus buiten je sector – en neem die technieken over die jouw eigen beheer sterk vooruit helpen.
- Breng je supply-chain in kaart en evalueer de maturiteit daarvan op basis van cases van gespecialiseerde spelers. Maak een optimalisatieplan in de tijd en vorder stapsgewijs met focus op direct rendement. Werk bottlenecks weg, onder andere van omsteltijden.
- Maak ruimte vrij – ook al is dat relatief beperkt – om cashlekken door fouten en uitval te identificeren. Besef dat het cumulatieve resultaat telt, dus hou vooral vol. Let speciaal op twee veel voorkomende, snel te stoppen lekken:
 - het feit dat leveringen – zoals gepresteerde uren – niet allemaal worden aangerekend.
 - het feit dat klanten de afgesproken betalingstermijn niet respecteren, maar wel maximaal kortingen voor cashbetaling toepassen.
- Zijn woord en daad consistent? Respecteer de bevindingen uit kredietanalyses van je klanten (waarom stop je er anders tijd in?). Let speciaal op opportunistische klanten en vermijd om daaraan dure extra diensten te leveren zoals

snelleveringen zonder prijsverhoging of volumegaranties.

- Organiseer je processen op het voorkomen van klachten en werk ze snel weg als die toch opduiken. Vraag leveringsbevestiging zodat klachten nog verholpen worden voor de betalingstermijn verstrijkt waardoor de betaling niet vertraagt.
- Doe wat de overheid veel te weinig doet: vereenvoudig voortdurend en maximaal je eigen financieel-administratief proces. Enerzijds kost het dan minder, anderzijds worden zo de end-to-end doorlooptijden vanzelf korter met betere rotatiesnelheden.
- Actualiseer zeer regelmatig de kostprijzen en de marges per product, dienst en product-dienst combinaties.

BESLUIT

De solvabiliteit en de liquiditeit van veel Belgische KMO's lijken aan te geven dat zij relatief goed gewapend zijn tegen moeilijke economische tijden. Maar de verdere duiding leert evengoed dat zij nog een sterke progressiemarge hebben. De huidige crisissfeer bevestigt namelijk enkele interessante dingen en biedt nieuwe inzichten voor actielijnen:

- wat tot voor enkele maanden hypes waren zoals groeifocus en optimaliseren van de passiefzijde met 'geleveragde' vreemde middelen, blijken vandaag elementen die een onderneming extra zwak maken,
- wie goed analyseert en vanuit samenhang leidt, kan snel zijn voor-

deel doen met nieuwe concepten zoals het beheer van werkkapitaal.

- de inspanning om analytische informatie over de kostprijs, marktpenetratie, afname- en margeprofiel van de eigen producten op te zetten, rendeert via daarop gesteunde verkoopacties en het vermijden van cashlekken.

BENCHMARK ZELF!

Het KMO Kompas werd verder ontwikkeld zodat het een basis is voor meer dan veralgemenend gebruik. CFO's kunnen hun eigen bedrijfsgegevens benchmarken. Wie daarin interesse heeft kan de financiële sterkte van zijn of haar onderneming binnen de relevante sector toetsen op de site www.kmocompas.be.

CONTACT

Voor verder info:

becfothema@deloitte.com

Redactioneel contact

CFO MAGAZINE:

Luc.roese@fm.be

(+32 499 57 23 56)

DELOITTE:

tvancouwenberge@deloitte.com

(+ 32 2 800 22 79)

ADVERTENTIE

Over Deloitte CFO Services

Deloitte CFO Services helpt de CFO en de financiële directie hun opdracht optimaal uit te voeren en biedt tevens advies en ondersteuning om de nieuwe uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd efficiënt aan te pakken. En in het huidige onzekere economische klimaat zijn deze groter dan ooit. Met de diepgang van onze kennis en onze jarenlange ervaring kunnen wij hiervoor gerichte oplossingen aanbieden. De reikwijdte van onze kennis en ervaring is uniek in de markt en omvat consulting, taks, risk management services, corporate finance, financial advisory en outsourcing. Onze internationale onderzoekscentra garanderen dat wij steeds op de hoogte zijn van de meest recente evoluties in de diverse financiële vakdomeinen. Wij helpen u bij het definiëren van de functionele strategie voor de financiële directie, het ontwerpen van de aangepaste organisatie en processen, en bij de invoering van de ondersteunende informatiesystemen. Wij begeleiden u bij de transformatie van de financiële functie, en dragen er tegelijkertijd zorg voor dat uw kernactiviteiten op ieder ogenblik efficiënt en betrouwbaar blijven.

Voor meer informatie over Deloitte CFO Services belt u Thierry Van Schoubroeck, Deloitte CFO Services Leader op +0476 49 59 08 of stuurt u een e-mail aan tvanschoubroeck@deloitte.com

Deloitte.

Audit • Accounting • Tax • Consulting • Corporate Finance •

We don't make the complex simple.

we make it understandable

www.deloitte.be