

# Werkkapitaal en financiering

## Hete hangijzers tijdens de kredietcrisis

Krediet wordt schaars én duur. Daarom is het meer dan ooit van belang om eerst alle financiële middelen binnen het bedrijf optimaal te benutten. **Koen De Potter, specialist KMO financieel management, Koen Sap en Jan Goemaere, KMO M&A specialisten lichten toe.**

### Wat verstaan we onder 'werkkapitaalbeheer'?

**Koen De Potter:** Werkkapitaal staat voor de hoeveelheid geld die een onderneming nodig heeft en is sterk afhankelijk van de klantenvorderingen, voorraden en leveranciersschulden. De periode tussen de eerste inkomende rekeningen en de effectieve inning van de uitgaande facturen moet je overbruggen. Werkkapitaal heeft dus twee dimensies: tijd en geld. Vooral het tijdsaspect is belangrijk: hoe kun je het geld vlugger en efficiënter doorheen de bedrijfs-cyclus bewegen?

### Waar moet je als ondernemer rekening mee houden wil je het werkkapitaal doen dalen?

**Koen De Potter:** Het is van belang om alle aspecten van de bedrijfsprocessen kritisch te benaderen. Welk effect heeft de korting voor contante betaling op mijn werkkapitaal? Hoeveel goederen die niet courant verbruikt worden heb je in voorraad? Verloopt de inning van verkoopfacturen efficiënt genoeg?

### Waar kunnen bedrijven dan concreet vooruitgang boeken wat hun werkkapitaal betreft?

**Koen De Potter:** Een doeltreffend werk-

kapitaalbeheer is geen boekhoudkundige kwestie. Integendeel: vooral in de niet-financiële afdelingen valt de winst te rapen. Want doorgaans bepaalt het magazijn of de aankoopafdeling het inkoop- en voorraadbeleid. En de opvolging van klachten, die tijd en dus geld kost, gebeurt meestal op andere afdelingen dan de financiële. De verkoopafdeling bepaalt heel vaak de voorwaarden – inclusief de tijdsdimensie – verbonden aan klantenkrediet. Klachten alerter opvolgen, snellere facturatie, verlagen van de voorraadniveaus, commissies afhankelijk maken van betaling door de klant, gunstige betaaltermijnen onderhandelen met leveranciers zijn verregaande beleidsbeslissingen, geen boekhoudkundige ingrepen.

### Is het echt zo eenvoudig?

**Koen De Potter:** Het gaat vaak om compromissen. Te lage voorraadniveaus aanhouden kan productie- en leveringsproblemen veroorzaken. Net zoals nieuwe klanten te weinig krediet geven een negatieve impact kan hebben op de verkoop en de groei van het bedrijf. Doorheen de hele organisatie concrete doelen stellen voor een beter werkkapitaalbeheer: dat is de essentie.

### En hoe kun je die concrete doelen dan realiseren binnen de onderneming?

**Koen De Potter:** Dat doe je door KPI's (Key Performance Indicators) te bepalen en ervoor te zorgen dat ze opgevolgd en gerapporteerd worden. Voorbeelden van zulke KPI's zijn: het aantal dagen krediet dat klanten krijgen, het aantal dagen krediet van het bedrijf bij leveranciers, de omlooptijd van de voorraad per productcategorie, het aantal dagen tussen de lever-, facturatie- en betalingsdatum, enz. Belangrijk is om deze verschillende indicatoren op gezette tijden te meten en ze te toetsen aan de doelen van het bedrijf, historische en gemiddelden in de sector.

### Volstaat een efficiënt werkkapitaalbeheer om te kunnen overleven als onderneming?

**Jan Goemaere:** Uiteraard niet. Hoe goed je werkkapitaalbeheer ook loopt, er zal altijd een nood bestaan aan financiële middelen. De huidige aandeelhouders kunnen een eerste financieringsbron zijn voor de onderneming, maar in de praktijk zijn hun mogelijkheden vaak beperkt. Veel familiale ondernemers zien wel af van dividenden en rekenen op de waardestijging van hun aandelen. In de meeste familiebedrijven

**Koen Sap:**

## “De overheid doet heel wat inspanningen voor starters en familiebedrijven”

blijkt het kapitaal van de familiale aandeelhouders – vaak zelfs onder de vorm van (renteloze) leningen – nog altijd een belangrijke financieringsbron, zo leert het Deloitte Fiduciaire KMO Kompas ons.

### Is geld lenen bij de banken in de huidige omstandigheden nog een betrouwbare optie?

**Jan Goemaere:** Dat is moeilijk te zeggen. Ten eerste dreigen de interesten zeer volatiel en onvoorspelbaar te worden. Ten tweede ziet het er naar uit dat de banken meer geld zullen moeten halen uit de klassieke marge tussen uit- en ontlenen. Het bijna onvermijdelijke gevolg is dat ze hogere marges zullen vragen op toegestane

kredieten. Ten slotte zullen de bankiers een grotere risicobeheersing eisen van ondernemers. Dit houdt een hogere solvabiliteit en grotere inbreng van familiale aandeelhouders in. Een goed werkkapitaalbeheer met financiële begeleiding door een accountant van Deloitte Fiduciaire is daarom bijna letterlijk goud waard.

### Bestaan er nog valabele alternatieven voor wie niet naar zijn aandeelhouders of bankier wil stappen?

**Koen Sap:** Zeker, een eerste mogelijke investeringsbron zijn vrienden en familie: die zijn doorgaans eenvoudig te mobiliseren en vragen weinig garanties. Vrees voor ongewenste inmenging en emoties

maken deze optie niet altijd evident. Een tweede mogelijkheid is op zoek gaan naar een zogenaamde **business angel**, een vermogende (ex-)ondernemer die geld en expertise wil stoppen in startende of groeiende ondernemingen. Deze investeerders zijn eerder dun gezaaid. Voor **risicokapitaal** via private of publieke financiers moet het minstens om relatief grote bedragen gaan, maar 250.000 euro. Vaak is de investering tijdelijk, dus vooraf duidelijke afspraken maken over een exit is cruciaal. Als vierde mogelijkheid kun je een **industriële partner** aantrekken. Die brengt doorgaans waardevolle kennis en expertise mee. Een **beursgang** is zelden een optie voor een doorsnee familiaal bedrijf. De overheid doet dezer dagen veel inspanningen voor starters en familiebedrijven. Een greep uit het aanbod vind je in het kader hieronder. En last but not least is de begeleiding door Deloitte Fiduciaire een aangewezen kanaal om correcte keuzes te helpen maken.

## Risicokapitaal voor innovatieve starters



Als onderdeel van ParticipatieMaatschappij Vlaanderen investeert het **Vlaamse Innovatiefonds (Vinnof)** risicokapitaal in innovatieve starters in Vlaanderen. Het gaat om kapitaal of quasi-kapitaal en de investering heeft altijd een tijdelijk karakter – gemiddeld vijf tot zeven jaar. Vinnof verstrekt geen subsidies en streeft dan ook naar rendement op zijn investeringen,

die onder de noemer 'zaakkapitaal' door het leven gaan. Door al van in het prille begin in de starters te investeren, wordt het voor hen in een latere fase gemakkelijker om privé-investeerders aan te trekken. Tot op heden werd net geen 10 miljoen euro geïnvesteerd in 32 innovatieve ondernemingen uit een brede waaier aan sectoren.

## Activering van privékapitaal



Om privaat risicokapitaal naar starters en kmo's in Vlaanderen te doen vloeien, bestaat sinds enkele jaren de **ARKImedes-regeling** (Activering van Risicokapitaal). Voor dit initiatief, dat 450 miljoen euro kanaliseert, sloegen de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen en de Vlaamse regering de handen in mekaar. Het eerste ARKImedes-fonds haalde in 2005 110 miljoen euro op bij een breed publiek van particuliere beleggers. Daarvan werd 104 miljoen euro

toegekend aan twaalf zogenaamde ARKIV's, die minstens hetzelfde private bedrag moesten bijeenbrengen. ARKIV's zijn erkende investeringsfondsen die gericht zijn op bepaalde sectoren en die deze middelen investeren in ondernemingen, met een maximaal bedrag van 1,5 miljoen euro per twaalf maanden per onderneming. Voorlopig namen alle ARKIV's samen 93 participaties voor een totaalbedrag van 64 miljoen euro.

## Vitamines voor de Vlaamse economie

Het economische beleid van de Vlaamse overheid moet zich ook vertalen in concrete realisaties. Als zelfstandige investeringsmaatschappij is **ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV)** hiervoor het instrument bij uitstek. De PMV is actief op het domein van bedrijfsfinanciering, publiek-private samenwerking, vastgoed, en milieu en energie. Het maatschappelijke rendement van haar initiatieven is hierbij net zo belangrijk als economische groei. Want de PMV wil haar schouders zetten onder projecten waar Vlaanderen beter van wordt. Het doel? Meerwaarde creëren voor het geld dat Vlaanderen investeert in zijn toekomst.

[www.pmv.eu](http://www.pmv.eu)

