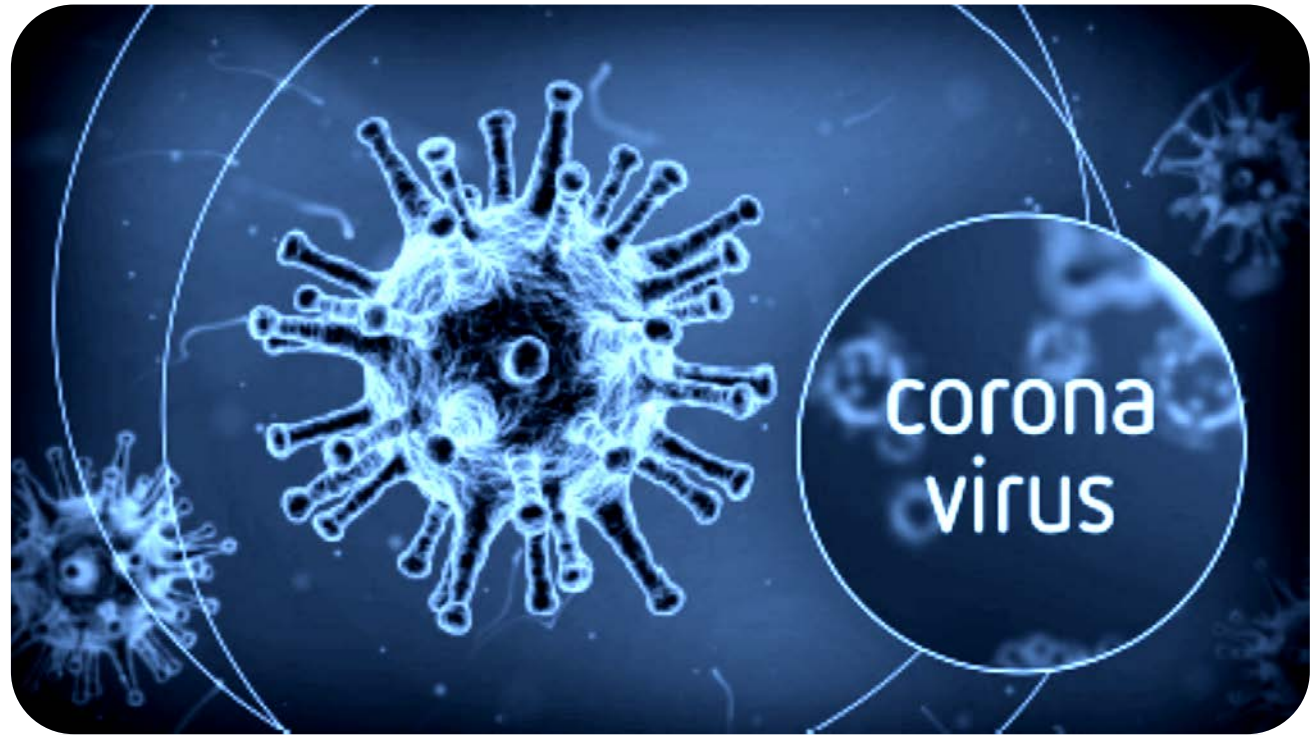




31 maart 2020



Ondersteuning bij crisis voor ondernemers in de
Financiële Dienstverlenings-, Makelaardij- en Arbodienstenbranche

bhbd.nl

0.1 Inleiding

In deze tijden is gezondheid van het grootste belang. Het coronavirus heeft grote effecten op ons persoonlijke leven en zorgt voor veel (ook financiële) zorgen. Als ondernemer heb je naast deze persoonlijke zorgen de zorgen voor je personeel, klanten, onderneming en stakeholders.

In deze onzekere tijden is het van belang dat leidinggevende eigenschappen op een juiste manier worden ingezet en dat hierbij de juiste tools worden gezocht/aangereikt.

In deze bijdrage vindt u een aantal handvaten voor tijden van crisis. De waarde van uw onderneming komt ook tot uitdrukking in de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen in deze tijden.

0.2 Inhoud

04	1.1	Informatie en analyse
05	1.2	Liquiditeitsprognose en impact
09	2.1	Maatregelen
11	2.2	Aanpak
12	2.3	Coördinatie en controle
14	3.1	Toekomst

1.1 Informatie en analyse

Om op zakelijk gebied een helder overzicht te creëren is het met name van belang dat je kunt sturen op de informatie uit je onderneming. Waar sommige ondernemingen sturen op de bankrekening of rekening-courant hebben andere ondernemers elke maand uitgebreide managementrapportages.

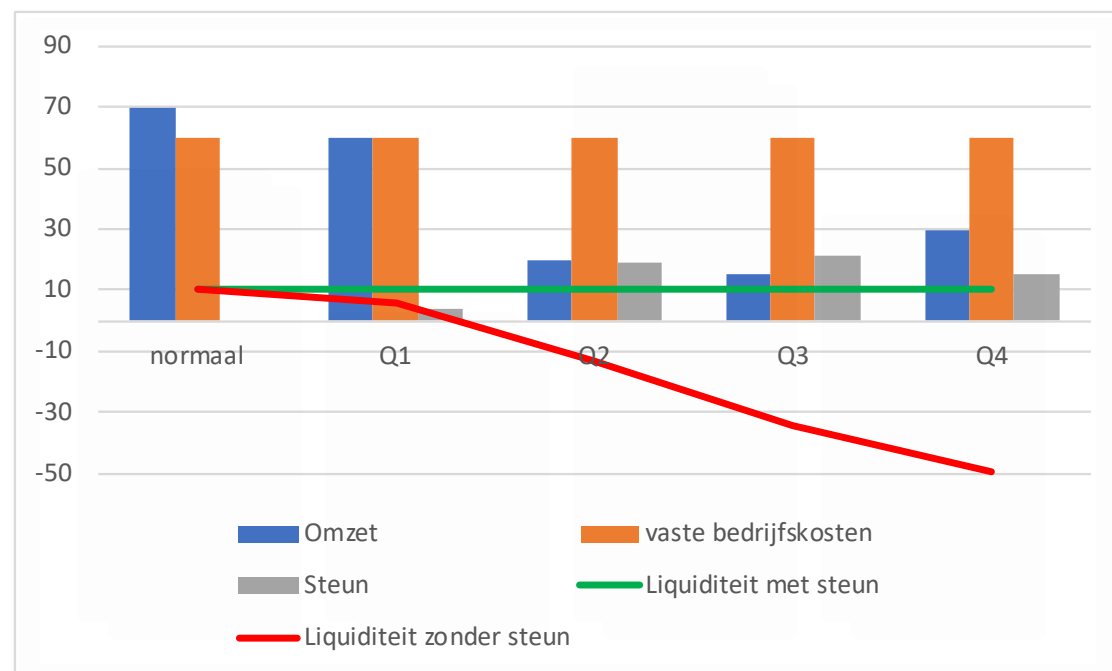
Welke informatie is op dit moment belangrijk?

- Welke **omzet** kunnen we nog realiseren?
- Welke **kosten** zijn vast en welke variabel?
- Hoe productief is ons **personeel** als ze moeten thuiswerken en tegelijkertijd op kinderen passen?
- Hoe kan ik mijn onderneming op **afstand aansturen** en mensen met elkaar laten samenwerken?
- In een situatie van crisis is het ook van belang dat gelet wordt op de **liquiditeitspositie**. Deze liquiditeitsprognose moet dan een overzicht bieden per maand en per week en in nijpende situaties zelfs per dag;
- **Cash flows** en **scenario's** spelen hierbij een belangrijke rol;
- Daarnaast is het van belang duidelijk in beeld te hebben welke **mogelijkheden** er zijn om ruimte te creëren in de liquiditeitspositie en hoe de overheid/maatregelen hierbij kunnen helpen.

1.2 Liquiditeitsprognose en impact

Het opstellen van een goede liquiditeitsprognose op korte termijn kan de nodige uitdagingen oproepen. In onze werkzaamheden t.b.v. waarderingen en aan- en verkoop van ondernemingen en als deskundige hebben wij hier veel ervaring mee.

BHBD kent als geen ander het klappen van de zweep als het gaat om assurantie- en volmachtkantoren, hypotheekadviesbureaus, makelaardijen en arbodiensten.



Vervolg Liquiditeitsprognose en impact

Een liquiditeitsprognose is niet voor elke onderneming hetzelfde. De marktomstandigheden in uw branche spelen daarbij ook een belangrijke rol. Welke zaken zijn voor u van belang? Hieronder volgen enkele voorbeelden.

Makelaarskantoor en/of hypotheekkantoor

- De gemiddelde tijd tussen tekenen van de koopovereenkomst en passeren bij de notaris is drie maanden;
- De omzet wordt geboekt in bijvoorbeeld april 2020, maar de courtage wordt pas bijgeschreven in juli 2020, intussen lopende bedrijfskosten door;
- De zomermaanden zijn traditioneel rustige maanden, wat betekent dat ook de maanden na de zomer een dip in de liquiditeit zullen geven.

Assurantiekantoor

- Op korte termijn zijn er effecten van bijvoorbeeld het opschorten van verzekeringen voor horecabedrijven, evenementen of wagenparken van voertuigen die stilstaan op een afgesloten terrein;

Vervolg Liquiditeitsprognose en impact

- Op de langere termijn kunnen er effecten zijn door naverrekeningen als gevolg van omzetsdaling en/of personeelsafname;
- Verder kunnen er faillissementen volgen, dit zullen we voornamelijk in 2021 zien. Kantoren met een tp-incasso en volmachten dienen hiermee extra rekening te houden.

Arbodiensten

- Veel arbodiensten werken met een verrichtingsstelsel en zien hun omzet a.g.v. de stijging in ziekmeldingen nu toenemen;
- Er moet echter rekening gehouden worden met faillissementen en debiteurenrisico's bij klanten;
- Daarbij is voor arbodiensten kenmerkend dat ze een zekere klantafhankelijkheid hebben. Er moet dus een continue inschatting gemaakt worden van het debiteurenrisico per klant.

Daarnaast kennen bedrijven veelal een zeker seizoenspatroon waardoor de liquiditeit per maand sterk verschilt.

Vervolg Liquiditeitsprognose en impact

		jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Liquiditeitsoverzicht:													
Geld in:													
Verkopen:		885.845											
BTW ontvangen	6%	53.151	57.503	57.503	64.268	67.650	74.415	67.650	74.415	74.415	81.180	67.650	54.120
Factoring:		970.960	814.619	985.965	1.054.213	1.102.191	1.214.881	1.127.500	1.240.250	1.223.338	1.336.088	1.144.413	969.650
Geld uit:													
BTW betaald:	6%	94.002	72.243	70.751	68.273	75.645	74.029	78.436	74.083	79.363	78.901	79.996	73.217
afdracht BTW:	21%	36.179	40.851	14.741	13.248	4.006	7.995	-386	10.786	-330	4.948	-2.279	12.346
Inkopen:		519.759	675.622	587.595	587.595	636.724	691.289	760.417	691.289	760.417	760.417	829.546	691.289
Personeel:		217.070	217.070	220.864	220.512	230.025	410.990	234.672	232.172	232.186	214.159	207.359	217.166
Huisvestingskosten		90.818	90.818	92.408	93.203	94.793	93.203	94.793	94.793	96.383	93.203	90.023	93.998
Algemene kosten		38.467	21.867	36.867	23.067	34.467	21.567	19.367	17.567	19.467	24.967	15.967	15.967
Verkoopkosten		145.701	14.155	15.609	16.751	18.507	16.034	17.272	18.104	19.388	16.080	13.789	16.669
Vervoerskosten		24.140	24.140	24.140	24.205	24.812	24.205	24.812	24.812	25.418	24.205	24.140	24.508
Overige bedrijfskosten		19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408	19.408
Rente:		14.483	10.519	11.027	12.088	12.716	12.638	13.399	13.720	13.148	12.443	10.723	11.968
samenvatting geld operationeel:													
geld in		1.909.955	872.121	1.043.467	1.118.480	1.169.781	1.289.296	1.195.150	1.314.665	1.297.753	1.417.268	1.212.063	1.023.770
geld uit		1.163.848	1.145.842	1.078.668	1.065.102	1.167.097	1.363.363	1.262.962	1.185.949	1.265.509	1.243.783	1.293.230	1.164.191
saldo operationele kasstroom		746.107	-273.721	-35.201	53.378	2.684	-74.066	-67.812	128.716	32.244	173.485	-81.167	-140.421

2.1 Maatregelen

De overheid heeft op 17 maart 2020 nieuwe maatregelen aangekondigd om banen en inkomens te beschermen en gevolgen voor bedrijven op te vangen. In dit pakket aan maatregelen zijn onder andere opgenomen:

- een tijdelijke tegemoetkoming loonkosten;
- uitstel van betaling belastingen;
- onbelaste terbeschikkingstelling thuiswerkfaciliteiten;
- verruiming van de Garantie Ondernemersfinanciering-regeling.

Indien nodig kunnen deze maatregelen verlichting geven tijdens de liquiditeitscrisis.

Voorbeeld

Zo kan er bijvoorbeeld een uitstel van **drie maanden** (zonder aanvullende voorwaarden) worden aangevraagd voor het betalen van belastingen, waaronder loonbelasting, omzetbelasting, vennootschapsbelasting en inkomstenbelasting, als je in liquiditeitsproblemen komt.

Ook uitstel **langer dan drie maanden** is mogelijk met een zogenoemde **derde-deskundige**. Ook hierbij kunnen we u bijstaan en door middel van een goede liquiditeitsprognose kunt u aantonen dat u aan de voorwaarden hiervoor voldoet.



Rutte:
“Het zal een moeilijke tijd
worden”

2.2 Derde-deskundige

Voor het uitstel van betaling van belastingen (langer dan drie maanden) heeft u een verklaring nodig van een derde-deskundige. Wat is dit en wat voor verklaring moet dit zijn?

De verklaring moet laten zien dat uw onderneming gezond en levensvatbaar is en voldoet aan de volgende voorwaarden:

- De onderneming heeft werkelijk bestaande betalingsproblemen;
- De problemen zijn van tijdelijke aard;
- De problemen worden vóór een bepaald tijdstip opgelost.

De verklaring zal moeten aantonen waardoor de problemen zijn ontstaan en dat dit in de toekomst weer ingelopen kan worden. Deze verklaring kan door BHBD als externe consultant worden afgegeven.



2.3 Aanpak

Beslissingen

Vanuit de interne analyse, informatie en de mogelijke maatregelen moet je als ondernemer beslissingen nemen op korte termijn. Het gaat hierbij niet alleen om financiële maatregelen, maar ook om personele maatregelen.

- Versterk je team waar nodig;
- Zorg voor een goede samenwerking;
- Regel coördinatie.



2.4 Coördinatie en controle

Doordat alle zaken anders verlopen dan de gewone bedrijfsprocessen is het van belang dat je als ondernemer helder en duidelijk communiceert. Dit geeft vertrouwen en zorgt ervoor dat de samenwerking goed kan verlopen. Dit geldt voor:

- Personeel;
- Financiers;
- Klanten;
- Stakeholders.

Personeel en klanten

Geef personeel en klanten het vertrouwen dat de ingeslagen weg tot de juiste uitkomst kan leiden en dat je hierin rekening houdt met de persoonlijke omstandigheden. Geef ook duidelijke handleidingen om te zorgen dat iedereen werkt aan hetzelfde doel.

Vervolg Coördinatie en controle

Stakeholders en financiers

Stakeholders en financiers hebben ook het vertrouwen nodig dat de noodzakelijke maatregelen worden genomen en dat de overlevingsmaatregelen op korte termijn kunnen leiden tot het behoud van de onderneming en een basis bieden om weer verder te bouwen op termijn.

Controle over het proces is hierbij van groot belang, dit kan worden ondersteund door:

- De opgestelde scenario's;
- Goede prognose van de liquiditeiten.

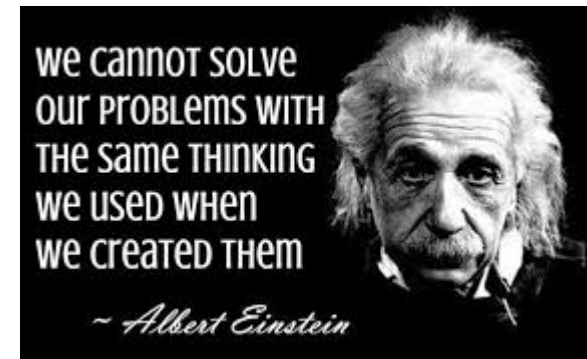
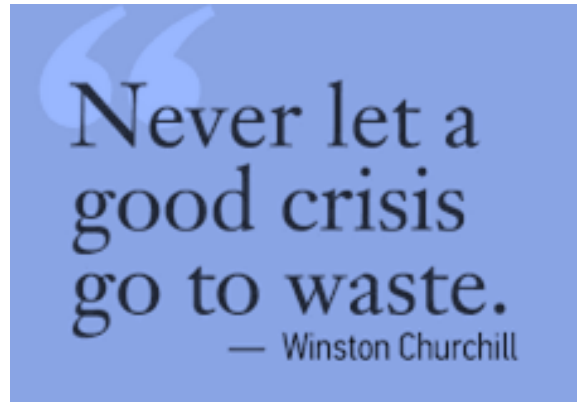
Zorg dat je stuurt op de juiste kpi's binnen je onderneming en check deze ook zeer regelmatig.

3.1 Toekomst

Als de periode van crisis voorbij is, is het van belang om als ondernemer na te gaan hoe dit proces is verlopen. Welke zaken verliepen er goed? Waar zijn leerpunten? Welke kennis is er opgedaan tijdens de crisis en welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd?

Maar misschien is het ook een tijd van bezinning geweest en heb je de tijd genomen om na te denken over je eigen toekomst en die van je bedrijf? Wie neemt het over als ik wil stoppen? Wat is mijn bedrijf waard? Wil ik dit alleen doen of samen met anderen? Of heb je in deze crisis gemerkt dat je als aandeelhouders uit elkaar bent gegroeid en wil je niet samen verder.

Voor deze laatste vragen kun je ook bij ons terecht. BHB Dullemond helpt bij waardering, mitigation, bemiddeling en advies, tijdens en na de crisis.





CONTACTGEGEVENS

Adres Korte Brinkweg 37c
 3761 EC Soest

Telefoon 033 – 480 54 82

Internet www.bhbdullemond.nl

H.K. Kloppenburg-Boersema, Msc.

henny.kloppenburg@bhbdullemond.nl

