

Financieel navigeren in tijden van crisis

Drie fases van crisismanagement

De CFO als navigator

Je kunt stellen dat in tijden van groei de operatie (de primaire processen) het tempo van de onderneming bepaalt. Finance faciliteert dan en zorgt dat er - continu - voldoende fundament is voor een vlotte en soepele operatie. Maar de rollen keren om in tijden van crisis. Dan staat de CFO op als navigator van de organisatie. Finance bepaalt het tempo als bewaker van het bedrijfsfundament; de operatie faciliteert en voert uit. Van de CFO mag dan leiderschap worden verwacht, waarmee hij of zij de organisatie door de crisis weet te loodsen.

De CFO in de 3 fases van crisismanagement

In de aanpak van crisissituaties kun je 3 fases onderscheiden:

1. De paniekfase
2. De scenariofase
3. De strategiefase

In al die fases mag je van de CFO leiderschap verwachten.

Fase 1 - De paniekfase: de CFO koopt RUNWAY

Als je in crisissituaties wilt blijven overleven, moet je allereerst het bloeden weten te stelpen. Oftewel: ervoor zorgen dat er voldoende cash binnen blijft komen om aan je (belangrijkste) verplichtingen te blijven voldoen. Hiermee koop je 'Runway': een KPI uit de scale-up wereld die uitdrukt hoeveel maanden de organisatie kan draaien met de beschikbare financiële buffers. De runway wordt langer naarmate de negatieve cashflow lager is, danwel je financiële buffers hoger zijn.

In eerste instantie gaat het dan om je eigen cash-machine: de operatie.

1.1 De CFO organiseert grip op de uitgaven

Direct na de start van de crisis initieert de CFO maatregelen waarmee het management grip krijgt op de kosten. Ten eerste zijn dit maatregelen waarmee uitgaven per direct stop worden gezet. Zoals vacaturestops, tijdelijke inhuur beëindigen, de creditcard uitgaven stopzetten, investeringsprojecten stilleggen etc. Ten tweede zijn het maatregelen om grip te krijgen op toekomstige bestedingen, zoals het beperken van de bevoegdheden van managers om uitgaven te doen.

1.2 CFO neemt eigenaarschap over de Cash Conversion Cycle

Cash is de zuurstof van iedere organisatie. De motor waarmee de organisatie cash genereert is de Cash Conversion Cycle (CCC). De CFO neemt daarom het eigenaarschap van de CCC op zich en organiseert in samenwerking met operatie alle noodzakelijke versnellingen en verbeteringen.

1.3 Het gebruiken van overheidsmaatregelen

In alle crises nemen overheden maatregelen om de economie zoveel mogelijk weer te stimuleren: dus om investeringen en de vraag op peil te houden en zoveel mogelijk personeel in dienst te houden.

De CFO beoordeelt welke overheidsmaatregelen de onderneming het beste kan gebruiken. Een deel van de overheidsmaatregelen leidt tot een vergroting van de schuldpositie. Een belangrijke analyse die de CFO in dat geval maakt is of de onderneming bij gebruikmaking van de maatregelen wel in staat is om later terug te betalen. En wat het effect is op eventuele borgstellingen of hoofdelijke aansprakelijkheid.

1.4 Risicoanalyse: leveranciers en klanten

Je staat er zo sterk voor als je leveranciers en klanten ervoor staan. De CFO analyseert daarom of jouw leveranciers kunnen blijven leveren en of jouw klanten hun rekeningen kunnen blijven betalen. Lastig daarbij is dat er zeker bij de start van een crisis nagenoeg geen recente financiële gegevens beschikbaar zijn van klanten of leveranciers.

In het geval van leveranciers zorgt de CFO er daarom voor dat de eisen aan leveringen worden verzwaaard. Hierbij kun je denken aan het aanpassen van het moment van eigendomsoverdracht, zodat bij eventueel faillissement van de leverancier de door jou al betaalde goederen buiten faillissement worden gehouden.

Bij klanten is dat anders. Hier is het devies om zo nauw mogelijk contact te houden met de klant. In de regel organiseert de CFO een nauwe samenwerking tussen Sales en Finance waarbij beiden gezamenlijk optrekken om facturen vlot betaald te krijgen en zoveel mogelijk informatie met elkaar te delen.

1.5 Dagelijkse en wekelijkse Cashflow Reporting en forecasting

Je CFO zorgt voor inzicht in de cashontwikkeling. Niet alleen om te kunnen bepalen welke rekeningen je kunt betalen, maar ook om het effect van je maatregelen te kunnen zien.

- *Op dagelijkse basis:* Wat zijn de inkomsten geweest? Welke betalingen kunnen worden gedaan? Is er actie nodig naar debiteuren van wie geld ontvangen had moeten zijn? Is er actie nodig naar partijen die geld van ons zouden moeten ontvangen?
- *Op wekelijkse basis:* Cashflow forecast over een termijn van 30 – 60 dagen.

Fase 2 – De scenariofase: de middellange termijn. In control & managing expectations

Nu de CFO in fase 1 succesvol 'tijd heeft gekocht' (Runway), is het voor de volgende fase van belang dat de directie precies weet wat zij moet doen in verschillende crisisscenario's. Vervolgens zorgt de CFO voor heldere communicatie over de situatie, de acties en het beleid richting banken en investeerders. De directie laat daarmee zien dat ze ondanks de crisissituatie in control is en precies weet wanneer ze welke maatregelen moet nemen. Door duidelijke, open communicatie worden ook verwachtingen over en weer goed gemanaged.

2.1 Scenario planning: 12 tot 36 maanden vooruit

Zodra de eerste maatregelen uit je eigen CCC zijn genomen, kunnen de effecten van die maatregelen verwerkt worden in langere termijn scenario's. Je kent nu immers je nieuwe burn-rate: dus wat kost de onderneming per maand? Daar kunnen dan diverse opbrengsten-scenario's tegenaan worden gezet:

- Scenario's waarbij je verschillende duren van de krimp-periode meeneemt (3 maanden, 6 maanden, 9 maanden, 12 maanden);
- Verschillende herstelscenario's, zie de [drie herstel scenario's in dit blog](#);
- P&L, Cash én Balans.

2.2 Relatiebeheer met de bank

- *Ratio's in de financieringsvoorwaarden*

In de financieringsovereenkomsten met banken zijn afspraken gemaakt over het voldoen aan bepaalde financiële ratio's. De CFO heeft in de verschillende scenario's helder gemaakt in hoeverre de onderneming aan die ratio's voldoet (of kan blijven voldoen) en managet proactief de verwachtingen bij de bank.

- *Extra leningen of het uitstellen van aflossingen*

Naast het beheersen van de bankvoorwaarden zal je CFO bepalen of er extra leningen worden aangevraagd bij je banken, dan wel of het nodig is om aflossingen uit te stellen.

2.3 Investeerders / aandeelhouders

De uitkomsten van de verschillende scenario's deelt de CFO ook met investeerders / aandeelhouders. In ieder geval ter informatie: het laat namelijk zien dat je als directie in control bent.

Afhankelijk van de uitkomsten van de scenario's kan het zijn dat er ook aan investeerders / aandeelhouders investeringen worden gevraagd:

- Enerzijds kan het zijn dat vooraf bepaalde doelen (milestones) voor een volgende storting door de crisissituatie niet worden behaald;
- Anderzijds kan aan aandeelhouders om extra stortingen worden gevraagd.

De CFO onderhandelt met de investeerders over eventuele voorwaarden voor stortingen. En hij of zij zorgt ervoor dat er overeenstemming wordt bereikt: tussen de aandeelhouders onderling en tussen de aandeelhouders en de onderneming.

Fase 3 – De strategiefase: succesvol in de nieuwe werkelijkheid

3.1 Strategie: Business Impact & Business Model Redesign

Hoe ziet de onderneming eruit in de nieuw ontstane werkelijkheid en met welk business model kan zij daarin duurzaam, succesvol ondernemen? Om die vragen te beantwoorden, initieert de CFO als eerste een Business Impact sessie. Hierin worden verschillende toekomstscenario's tegen het huidige business model aangehouden. Zo wordt duidelijk op welke vlakken het business model aanpassing behoeft.

De CFO ondersteunt verder het Business model redesign proces met financiële scenario's. Zo kan beoordeeld worden of er wel duurzaam winstgevendheid kan ontstaan in het nieuwe business model. Daarnaast moeten ook de reorganisatiekosten om van A naar B te komen helder zijn.

De uitkomsten worden vervolgens verwerkt in een nieuw strategisch plan (met onderliggende financiële onderbouwingen) waarna over wordt gegaan tot de uitvoering.

3.2 Restructuring / recovery

De CFO heeft een leidende rol in het proces van reorganisatie en herstructurering. Niet alleen ondersteunt de CFO de te nemen beslissingen met een onderbouwing van het financiële effect. Je mag ook van de CFO verwachten dat hij de reorganisatiemaatregelen zal voorstellen en na akkoord onder zijn leiding zal uitvoeren.

Bij reorganisatie denken we vaak alleen aan de situatie waarbij een onderneming moet "snijden in de kosten". Maar vlak niet uit dat bij de implementatie van een nieuw business model, er net zo goed moet worden gereorganiseerd.