

# Credit management: meer rendement uit werkkapitaal

## Debiteurenbeheer op een hoger niveau

**Credit management is debiteurenbeheer op een hoger niveau. Hierbij worden idealiter ook de commerciële aspecten van het ingezette werkkapitaal meegewogen. Verliesbeperking kan immers een belangrijke bron van 'winst' zijn! Om het werkkapitaal zo rendabel mogelijk te kunnen inzetten zal een goede balans moeten worden gevonden tussen betalingsrisico's, kapitaalbeslag en omzet. Dit vereist een integrale blik op de eigen organisatie en betrokkenheid van credit management in een vroeg stadium van het verkoopproces.**

### **Verdere professionalisering debiteurenbeheer belangrijk**

In slechte economische tijden zijn financiële middelen schaars en stijgen de afboekingen op debiteuren<sup>1</sup>. Bovendien is sinds de kredietcrisis meer dan ooit duidelijk dat verantwoorde kredietverlening een gedegen risicomanagement vereist. Tegelijkertijd is het vooral in deze tijd belangrijk vaste klanten te behouden. Dit geeft het speelveld aan waarin een bedrijf aan de verkoopzijde opereert. In deze publicatie wordt ingegaan op het thema credit management, waarmee debiteurenbeheer en daarmee de benutting van het werkkapitaal verder kan worden geprofessionaliseerd.

### **Op rekening verkopen is risico nemen**

Waar goederen en diensten worden geleverd, worden risico's gelopen. Het is de gewoonte om bij verkoop aan zakelijke afnemers uitstel van betaling (zogenoemd leverancierskrediet) te verlenen, waarmee uitstaande debiteuren worden gecreëerd. In de product- en/of dienstenketen werkt dit vertragende effect door tot aan de uiteindelijke consument die de rekening in veel gevallen cash of met pin betaalt (figuur 1).

### **Box 1 Illustratief rekenvoorbeeld: het belang van verliesbeperking**

#### **2,5% verlies op debiteuren is gelijk aan € 1 mln. extra omzet**

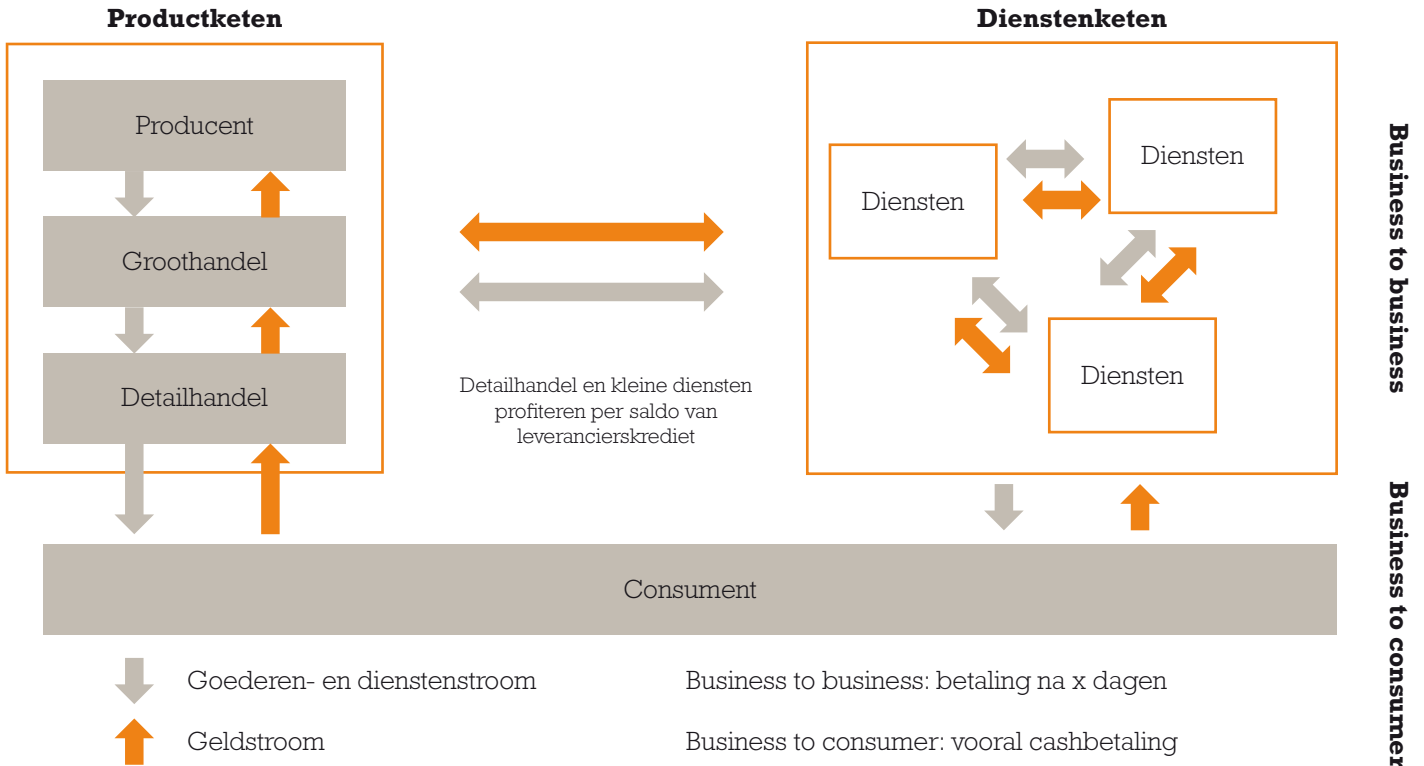
Stel een bedrijf heeft een omzet van € 20 mln. en een uitstaande debiteurenpositie van € 2 mln. Uitgaande van een bruto winstpercentage van 5% en een verliespercentage op debiteuren van 2,5, moet er ter compensatie van dit verlies maar liefst (€ 2 mln. \* 2,5%/5%) = € 1 mln. extra omzet worden gegenereerd (en dan zijn de kosten van het kapitaalbeslag en de administratie/inning nog niet meegerekend)! Vooral in tijden waarin omzetgroei nauwelijks realiseerbaar is, loont het dit verlies te beperken!

### **Niet betaalde omzet is geen omzet**

In een gemiddeld bedrijf buiten de detailhandel wordt vrijwel de gehele omzet op rekening verkocht. Het uitgangspunt daarbij is dat verwachte commerciële resultaten zich ook daadwerkelijk gaan vertalen in inkomende kasstromen. 'Niet-betaalde omzet is immers geen omzet'. Levering aan onbetrouwbare afnemers kan de omzet weliswaar sterk verhogen, maar als het risico op non-betaling groter wordt, is een bedrijf uiteindelijk slechter af doordat de winst wordt aangetast.

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld On Guard Creditmanagement trendmeter

**Figuur 1 Leverancierskrediet werkt door in de product- en dienstenketen**



Bron: ING Commercial Finance/ING Economisch Bureau

**Impact van dubieuze debiteuren groter dan gedacht**

Te laat betalen zorgt alleen al door een hoger aantal faillissementen van Nederlandse bedrijven voor een schade van naar schatting een kleine € 1 mld. per jaar<sup>2</sup>. Uit onderzoek blijkt dat de afgelopen 5 jaar gemiddeld 2,5% van de uitstaande vorderingen oninbaar was<sup>3</sup>. Dit lijkt misschien beperkt maar de individuele impact hiervan is groter dan gedacht (box 1).

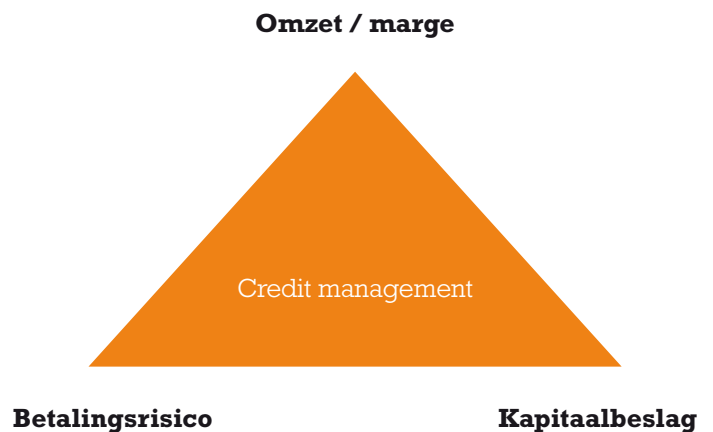
**Optimalisering van het werkkapitaal als meeromvattende doelstelling**

Credit management is breder dan de beheersing van debiteurenrisico's. Het omvat namelijk de activiteiten die erop gericht zijn om de gerealiseerde omzet te maximaliseren en de kosten van betalingsrisico's en kapitaalbeslag te minimaliseren (figuur 2). Dit betekent dat de marge op de debiteur en de kosten van het kapitaalbeslag ook meegewogen worden in de besluitvorming over leverancierskrediet.

<sup>2</sup> Schatting van verlies door onbetaalde schuld voor 2009 (CBS cijfers, aanname Nyfer 2004)

<sup>3</sup> Bron: European Payment Index 2004-2008 Intrum Justitia

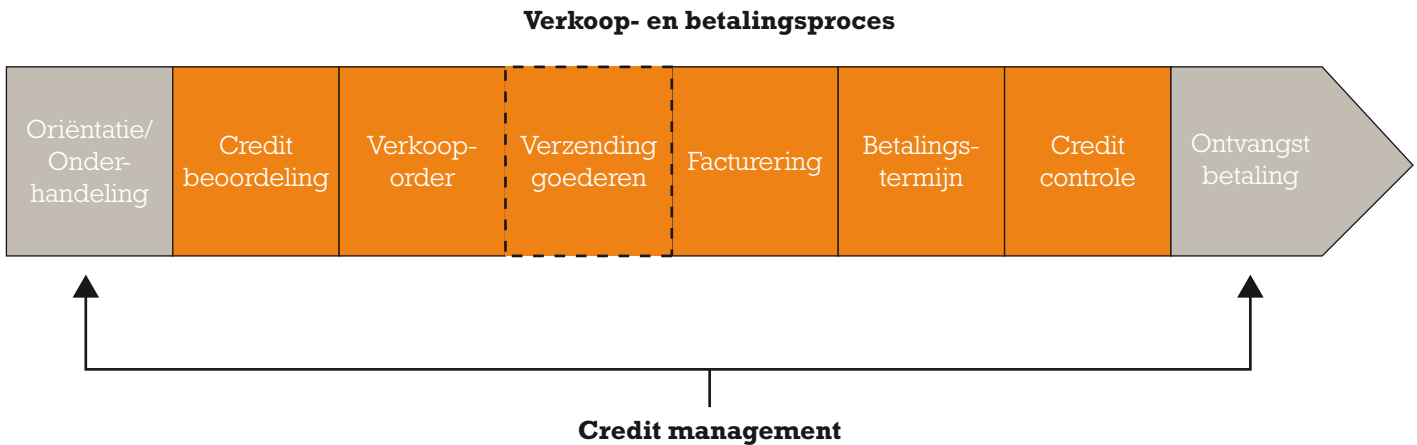
**Figuur 2 Credit management driehoek: afwegen van verschillende belangen**



Bron: ING Commercial Finance/Economisch Bureau

Waar de optimale verhouding ligt, moet voor elk geval individueel worden beoordeeld. Overigens is hierbij nog buiten beschouwing gelaten dat er innings- en administratiekosten

**Figuur 3 Positionering credit management in het verkoop- en betalingsproces**



Bron: ING Commercial Finance/ING Economisch Bureau

worden gemaakt op het moment dat een relatie niet of veel te laat betaalt. Voor zover dit niet te verhalen is, wordt de beoogde marge hierdoor ook aangetast. Het werkveld van credit management strekt zich idealiter uit van de eerste fase van ordering tot en met de ontvangst van de betaling. De anticiperende werking vroeg in het verkoopproces is hierbij cruciaal (figuur 3).

#### **Veel winst te behalen met een passende 'credit policy'**

Uiteindelijk gaat het er bedrijfsbreed om dat credit management een bijdrage levert aan het zo rendabel mogelijk inzetten van het 'schaarse' werkkapitaal. Soms moet hiervoor 'nee' worden verkocht als het betalingsrisico te hoog is, terwijl een andere keer in een vergelijkbaar geval genoeg kan worden genomen met een langere betalingstermijn, als de winstgevendheid van de relatie dit interessant maakt. Credit management kan op deze wijze een bijdrage leveren aan het realiseren van groeidoelstellingen of versterking van de financiële weerbaarheid<sup>4</sup>. Financiële middelen die worden vrijgemaakt, kunnen bijvoorbeeld worden ingezet om de omzet elders te laten groeien of de reserves aan te vullen. In een ideale situatie wordt met het opgestelde kredietbeleid ('credit policy'<sup>5</sup>) op veranderingen in het bedrijf en in de omgeving ingespeeld. Zo kan een credit manager zich afvragen: matchen de inkomende en uitgaande geldstroom wel goed? Ontwikkelt de rente zich in ons voor- of nadeel? Wat is ons

risicoprofiel en geeft dit aanleiding tot aanpassing van het beleid? De praktijk wijst uit dat hier nog veel winst te behalen is.

#### **Waardecreatie door informatiedeling en een kritische houding**

In het algemeen kan worden gesteld dat credit management een actieve en dynamische manier van controleren en sturen is om de financiële middelen op de meest rendabele wijze in te zetten. Hierbij hoort het bewaken van de betalingstermijn, maar ook een kritische houding ten aanzien van de huidige debiteurenportefeuille. Het werkveld van credit management vereist kennis over relaties (de wereld achter de debiteur), contracten, historie en het eigen bedrijf. Voor succes is daarbij interne communicatie met de betrokken afdelingen, informatiedeling en een flinke dosis creativiteit van doorslaggevend belang. Relevante vragen zijn bijvoorbeeld: wat is het rendement op een klant? Is de relatie zowel op korte termijn als op langere termijn wel profijtelijk genoeg? Is de relatie van strategisch belang? Het antwoord hierop hangt onder andere samen met het karakter en risicoprofiel van de relatie, de lengte van de betalingstermijn, het actuele rentetarief, de marge en de omzet.

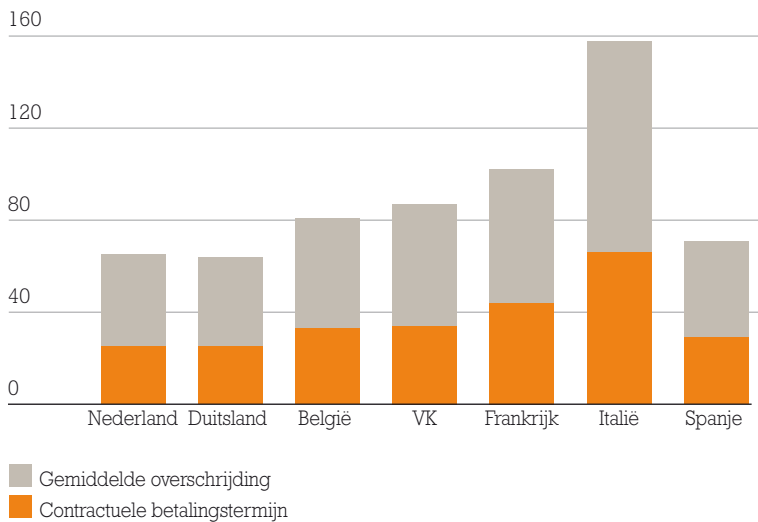
Bij de afwegingen waar een bedrijf in dit verband voor staat, kan overigens gebruik gemaakt worden van externe hulpmiddelen zoals beschikbare kredietinformatie over afnemers en bancaire en verzekeringsproducten<sup>6</sup>.

4 Meer hierover in Trends in werkkapitaal: "Ruimte creëren voor continuïteit en groei"

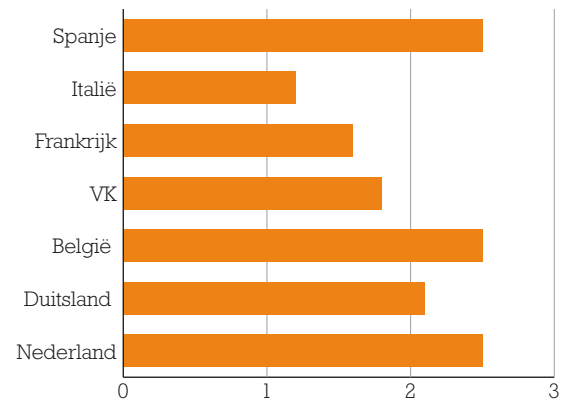
5 Beleid met betrekking tot de validatie van huidige en toekomstige afnemers en de hieruit voortkomende geldstromen (raakt o.a. algemene voorwaarden, instellen van kredietlimieten).

6 In de volgende publicatie van Trends in werkkapitaal wordt verder ingegaan op praktische mogelijkheden om credit management te implementeren en verder te professionaliseren.

**Figuur 4 en 5 Betalingstermijn en overschrijding in dagen van belangrijke handelspartners (links) en gemiddeld verlies op debiteuren in % in deze landen (rechts)\*.**



Bron: Credit reform/Graydon  
bewerkt door ING Economisch Bureau



Bron: Intrum Justitia, bewerkt door ING Economisch Bureau  
\*In opkomende handelslanden als Polen, Hongarije en Tsjechië ligt het verlies hoger dan 3%

### Internationalisering en digitalisering beïnvloeden betalingsmoraal

Het belang van credit management hangt nauw samen met de betalingsmoraal en de ontwikkelingen daarin. Hoewel de debiteurentermijn in Nederland op langere termijn een trendmatige daling laat zien<sup>7</sup>, wordt nog altijd meer dan 40% van de facturen niet op tijd betaald<sup>8</sup>.

Zowel het algemeen economisch klimaat als bedrijfsspecifieke eigenschappen zijn hierop van invloed. Zo zijn het land waar de debiteur is gevestigd, de sector waarin een bedrijf opereert en de omvang van het bedrijf belangrijk. Ook zijn er structurele veranderingen in de economie die de betalingsmoraal beïnvloeden:

- productketens globaliseren;
- het aantal schakels in de keten neemt toe;
- contact vindt steeds vaker digitaal plaats/vindt, waardoor contractpartijen elkaar lang niet altijd goed genoeg kennen.

De economische omgeving waarin bedrijven opereren, is mede door deze ontwikkelingen de afgelopen jaren aan-

### Box 2 Intermezzo: betalingstermijnen zijn ooit ontstaan uit eigen belang

Leverancierskrediet is ooit ontstaan om omzet(groei) te genereren. Immers, een oud adagium stelt: 'de kost gaat voor de baet uit'. Bij de start van een bedrijf zullen eerst productiemiddelen of arbeid moeten worden ingekocht voor omzet kan worden gegenereerd en geïncasseerd. Dat gold al in een eenvoudige economie en dat geldt nog steeds. Een leverancier heeft belang bij het voortbestaan van een afnemer en helpt hem als 'kredietverstrekker' dus een stukje op weg om 'de zaak' te financieren.

zienlijk complexer geworden. Dit heeft nadelige gevolgen voor de betalingsmoraal.

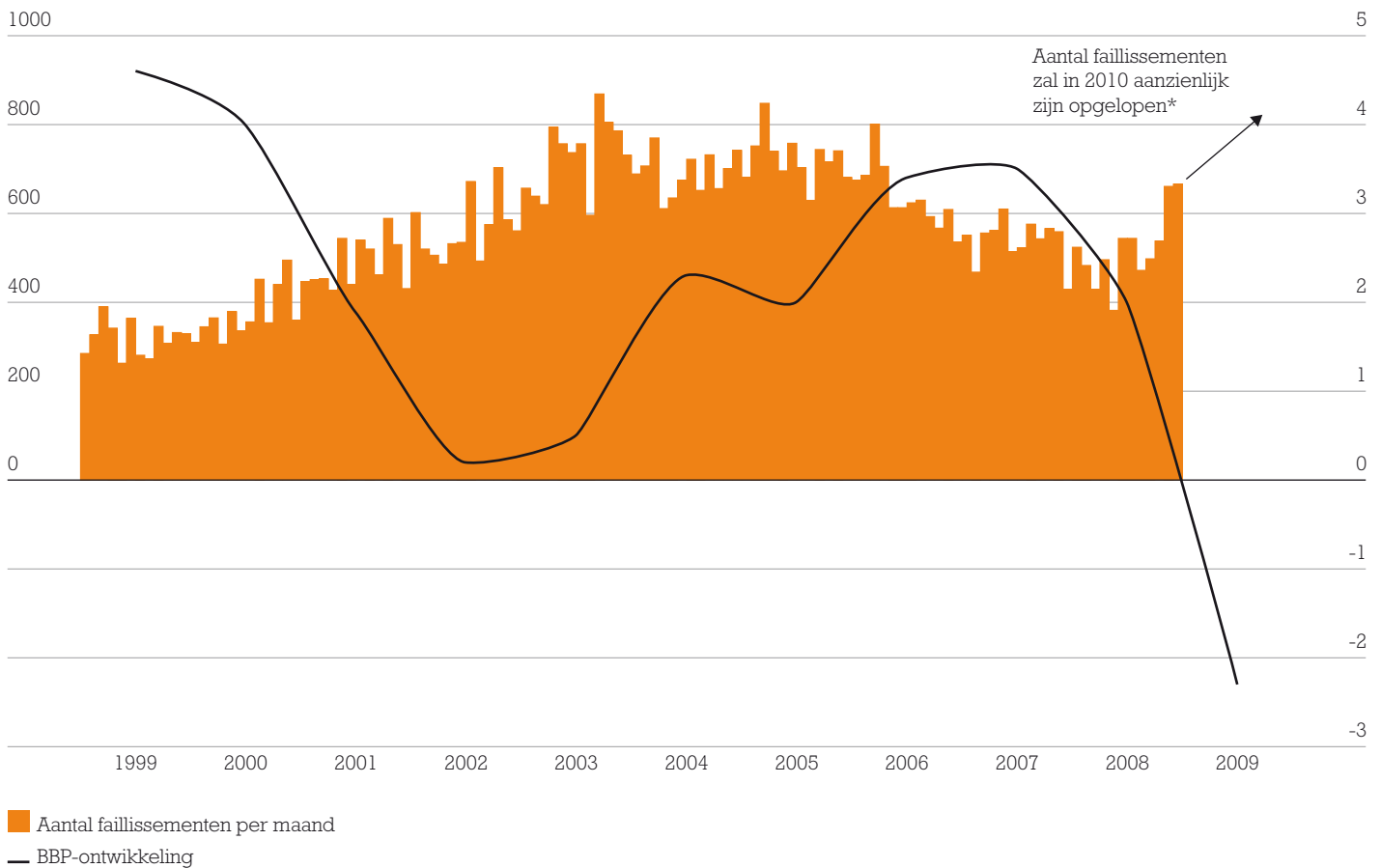
Een andere structuurverandering is de 'verdienselijking' van de Nederlandse economie. Debiteuren vormen een steeds groter deel van de totale bezittingen op de balans (de activa)<sup>9</sup>. De kwaliteit van de uitstaande portefeuille is daarmee belangrijker geworden voor het risicoprofiel van bedrijven. Nederlandse bedrijven exporteren daarbij steeds vaker naar landen waar de betalingsmoraal lager is. Uit onderzoek blijkt dat er aanzienlijke verschillen tus-

<sup>7</sup> Bron: ING Economisch Bureau/Graydon

<sup>8</sup> Bron: Intrum Justitia 2008

<sup>9</sup> Bron: ING Economisch Bureau op basis van cijfers EIM

**Figuur 6: Aantal faillissementen per maand (links) en BBP-ontwikkeling in % tegen elkaar afgezet (rechts)**



Bron: CBS/Graydon, bewerkt door ING Economisch Bureau

\*Het effect van een economische neergang werkt met 1 tot 2 jaar vertraging door in de faillissementscijfers<sup>10</sup>. De uitzonderlijke situatie van 2009 zal dit proces versterken. Toch zal het effect pas in 2010 het sterkst merkbaar zijn.

sen exportlanden bestaan (figuur 4 en 5). Tezamen met de hiervoor genoemde ontwikkelingen zorgt dit ervoor dat het belang van credit management groter wordt.

### Credit management verdient topprioriteit in tegen-spoed...

Als naar de invloed van de economie wordt gekeken, dan is de cycliciteit van betaalgedrag algemeen bekend. De uitzonderlijke situatie van 2009 versterkt dit alleen nog maar. Credit management verdient daarom juist in deze periode topprioriteit. Immers: het kredietrisico neemt toe door een stijgend aantal faillissementen (figuur 6), het kapitaalbeslag stijgt door langere debiteurentermijnen en tegelijkertijd

<sup>10</sup> De correlatie tussen het aantal faillissementen en BBP bedraagt over de periode 1999-2008 bij 1 jaar vertraging -0,74 en bij 2 jaar vertraging maar liefst -0,93

staat de omzet onder druk door afnemende bedrijvigheid. De praktijk wijst uit dat vooral grote afnemers in slechte economische tijden vaker eenzijdig hun betalingstermijnen oprekken. Vooral kleine en middelgrote bedrijven onder-vinden liquiditeitsproblemen door hun minder sterke positie in de keten. Daar komt nog bij dat bedrijven moeilijker aan financiering kunnen komen.

### ...maar is ook van belang bij voorspoed.

Toch is credit management ook in voorspoedige tijden een belangrijk thema. Door de ruimer beschikbare financiële middelen hebben bedrijven dan vaak minder oog voor credit management en laten de touwtjes vieren. Het gevaar bestaat hierdoor dat de scherpste verdwijnt en de verkeerde gewoontes inslijten bij medewerkers of afnemers. Dit gaat ten koste van de slagkracht van een bedrijf in mindere tijden.

### Structurele basis voorwaarde voor succes

Aandacht voor credit management is dus te allen tijde belangrijk. Als credit management goed is geïmplementeerd, kan een credit manager of controller zich beperken tot gerichte acties om preventief bij te sturen. Het bouwwerk moet dan wel zijn opgetuigd. Professioneel credit management begint bij het opstellen van een credit policy en staat of valt met de inrichting van de bedrijfsprocessen en automatisering. Ook dienen zich daarbij strategische vragen aan. Blijft het credit management in eigen huis of besteed ik het uit? Wordt het kredietrisico afgedekt? Wordt gebruik gemaakt van debiteurenfinanciering om werkkapitaal vrij te maken? Als credit management goed geborgd is, worden in verschillende omstandigheden betere keuzes gemaakt en is een bedrijf beter bestand tegen veranderingen. Een goed functionerend credit managementsysteem zorgt daarmee voor vergroting van de rentabiliteit en weerbaarheid van een bedrijf door de cyclus heen.

### Meest bepalende aspecten van het bedrijfsprofiel

Hoe belangrijk is credit management tenslotte voor een bedrijf? Los van de actuele economische omstandigheden hangt dit zoals eerder bleek samen met het specifieke profiel. Onderstaande 5 factoren geven hierin meer inzicht:

1. **Sector:** de betalingsmoraal varieert per sector, waarin afnemers actief zijn. Zo blijkt uit het verleden dat de betalingsmoraal van bedrijven in de zakelijke dienstverlening beter is dan van bedrijven in de industrie of transportsector. Voor dienstverlenende bedrijven is credit management wel belangrijker, omdat de debiteurenportefeuille hier vaak het grootste deel van het balanstotaal uitmaakt.
2. **Bedrijfsomvang:** grote bedrijven kunnen meestal meer druk op ketenpartners uitoefenen dan kleine bedrijven en zijn daardoor minder kwetsbaar. Toch hebben vooral kleinere bedrijven zich vaak niet ingedekt tegen de gevolgen van slecht betalingsgedrag. Aan de andere kant hebben grote ondernemingen vaak een grotere omzet en complexiteit, wat om meer aandacht voor credit management vraagt.
3. **Aantal afnemers:** als het aantal afnemers groter is, neemt het belang van credit management over het algemeen toe, doordat de relatie dan meestal zwakker is en de betalingsloyaliteit vaak afneemt.
4. **Gemiddelde verkoopmarge:** naarmate een bedrijf een kleinere marge heeft en een hoog volume genereert, is credit management belangrijker. Het verlies op debiteuren brengt hier naar verhouding immers veel schade toe.
5. **Internationalisering:** als het omzetaandeel van afnemers in landen met een relatief slechte betalingsmoraal relatief groot is, wordt credit management belangrijker. Voorbeelden zijn landen met een lange (werkelijke) betalingstermijn en/of een hoog verliespercentage op debiteuren, zoals Italië, Spanje en opkomende landen als Hongarije, Polen en Tsjechië.

ING Economisch Bureau publiceert in samenwerking met ING Commercial Finance een serie brochures over actuele thema's op het gebied van werkkapitaal.

**Eerder verschenen in deze reeks:**

Debiteurenbeleid wordt cruciaal	augustus 2008
Ruimte creëren voor continuïteit en groei	februari 2009

**Meer informatie?  
Kijk op  
www.ingcomfin.com  
of bel met**

**Erik Racké,  
ING Commercial Finance  
030 659 33 09**

**Rico Luman,  
ING Economisch Bureau  
020 563 98 93**

---

#### **Disclaimer**

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 11 maart 2009.

