

**HOE BELUX CFO'S
CASHFLOW EN
GROEI VERZEKEREN
IN EEN RISICOVOLLE
WERELD.**

KEEPING
YOUR
WORLD **OPEN.**

Geopolitieke spanningen, fragmentatie van waardeketens, volatiliteit van energieprijzen, afnemende vraag... Belgische en Luxemburgse bedrijven ontwikkelen zich in een omgeving waar traditionele maatstaven voor kredietrisico minder relevant zijn en de groeivoorwaarden opnieuw gedefinieerd zijn.

In deze context lijkt België bijzonder kwetsbaar. De open economie, de afhankelijkheid van export, de centrale logistieke rol in Europa en de aanwezigheid van industriële sectoren die sterk geïntegreerd zijn in de internationale handel, maken Belgische bedrijven gevoelig voor externe verstoringen – zelfs die van ver weg. Deze trend is duidelijk zichtbaar in het exclusieve onderzoek van Coface onder 40 Belgische bedrijven: 85% geeft aan de impact van de geopolitieke situatie op hun activiteiten al te voelen. Bovendien constateert bijna 70% een verslechtering van het kredietrisico binnen hun sector.

Maar deze studie toont ook iets anders aan: bedrijven zijn niet passief. Ze versterken hun monitoringsystemen, vertrouwen meer op externe data en proberen een meer genuanceerde afweging te maken tussen het veiligstellen van liquiditeit en het behouden van groei. Want één vraag speelt nu een centrale rol in alle financiële afdelingen: hoe kunnen we blijven groeien zonder nieuwe kwetsbaarheden te creëren?

Om deze vraag te beantwoorden, bundelt deze whitepaper drie perspectieven die in detail te vinden zijn via een QR-code op de laatste pagina: dat van een kredietverzekeraar, dat van een geopolitiek expert en dat van een Belgische risicomanager die dagelijks met de operationele realiteit worden geconfronteerd. Hun bevindingen komen overeen: onzekerheid is niet langer een uitzondering, maar een vast onderdeel van financiële besluitvorming.

- 4 / Het karakter van kredietrisico verandert**
Les 1
- 5 / Waakzaamheid ontwikkelt zich sneller dan de praktijk**
Les 2
- 6 / "Cash is King": Het nieuwe liquiditeitslandschap - Les 3**
- 7 / Zwakke signalen worden waardevolle managementinstrumenten** Tip 1
- 8 / Van monitoring naar anticipatie** Tip 2
- 9 / Zes beste praktijken van CFO's om de veerkracht te versterken door Jeremy Keleman, algemeen directeur bij Finsiders**
- 10 / Landenrisico wordt een binnenlands risico** Tip 3
- 11 / Risico omzetten in een hefboom voor groei**
Laatste tip

Hans Diels

Geopolitiek expert
en toekomstdenker
— Etion

Didier Vandenbergh

Directeur
Underwriting,
Coface België

Jeremy Keleman

Algemeen
directeur, Finsiders

Carl Leeman

Chief Risk Officer
— Katoen Natie
Membre de Belrim



KREDIETRISICO VERANDERT VAN AARD

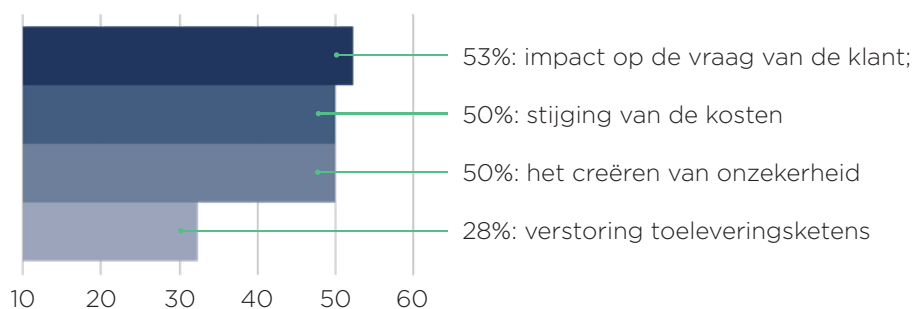
Lange tijd was de analyse van kredietrisico's gebaseerd op de financiële draagkracht van een klant: balans, solvabiliteit en betalingsgeschiedenis. Deze criteria blijven essentieel, maar ze zijn niet langer voldoende om de kwetsbaarheid van een bedrijf te begrijpen.

De studie benadrukt dat Belgische CFO's te maken hebben met een meer systemisch risico, waarbij geopolitiek, toeleveringsketens en energie de kredietkwaliteit direct beïnvloeden. Meer dan de helft van de bedrijven ondervindt al de gevolgen van deze externe schokken door een lagere consumentenvraag en de helft van de respondenten meldt tegelijkertijd stijgende kosten en toegenomen onzekerheid.

Het probleem gaat daarom veel verder dan de simpele klant-leverancierrelatie. In een open economie zoals die van België kunnen een sectorale vertraging, handelsspanningen of logistieke verstoringen snel een domino-effect veroorzaken.

Voor financiële afdelingen is de uitdaging niet langer alleen het meten van individuele risico's. Het gaat er nu om te begrijpen hoe externe schokken zich door de hele waardeketen kunnen verspreiden.

"Hoe beïnvloedt de geopolitieke situatie... Uw bedrijf?"



“Globalisering stelt ons nog steeds in staat onze producten over de hele wereld te verkopen. Maar het omgekeerde is net zo goed waar: wanneer er ergens in de keten een storing optreedt, kunnen de gevolgen voor het hele ecosysteem zeer ingrijpend zijn.”

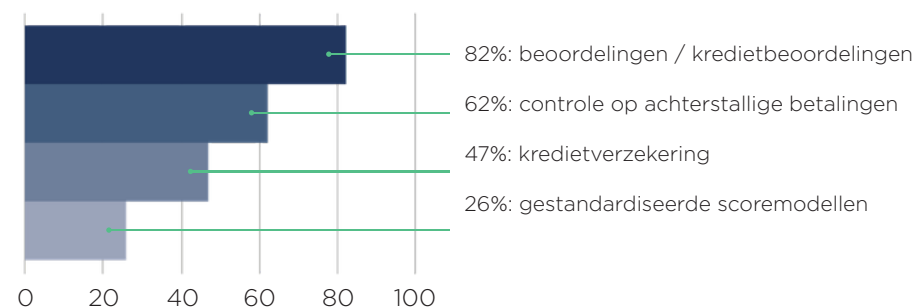
— Didier Vandenberghe, Underwriting Director, Coface België

De waakzaamheid ontwikkelt zich sneller dan de praktijken.

Geconfronteerd met een instabieler omgeving versterken Belgische bedrijven hun risicobewakingssystemen. Externe data, kredietscores en monitoringtools worden steeds vaker gebruikt door financiële afdelingen. 82% van de respondenten maakt nu gebruik van externe kredietscores of adviezen. Meer dan 60% houdt betalingsachterstanden in de gaten.

Deze toegenomen waakzaamheid weerspiegelt een oprecht bewustzijn. De studie onthult echter ook een aanhoudende kloof tussen monitoring en de mogelijkheid om actie te ondernemen: de helft van de bedrijven evalueert hun kredietbeleid slechts jaarlijks, of zelfs minder vaak. En slechts 24% overweegt momenteel te investeren in nieuwe instrumenten of processen voor het beheer van kredietrisico's.

"Welke instrumenten gebruikt u om kredietrisico's te beheersen?"



Met andere woorden: bedrijven monitoren risico's steeds beter, maar slagen er niet altijd in om die inzichten te vertalen naar operationele beslissingen of een sterker managementmodel.

Deze grens wordt cruciaal in een omgeving waar schade zich van de ene partij naar de andere verspreidt. Het monitoren van een risico is niet langer voldoende als de organisatie niet snel kan reageren.

“Als monitoring alleen inhoudt dat je het nieuws volgt of de ontwikkelingen van indicatoren in de gaten houdt, is dat niet genoeg. De monitoring moet eerder beginnen, met concrete scenario's en actieplannen die al klaar liggen voor het geval er zich vroegtijdige waarschuwingssignalen voordoen.”

— Hans Diels, expert op het gebied van geopolitiek en futurisme

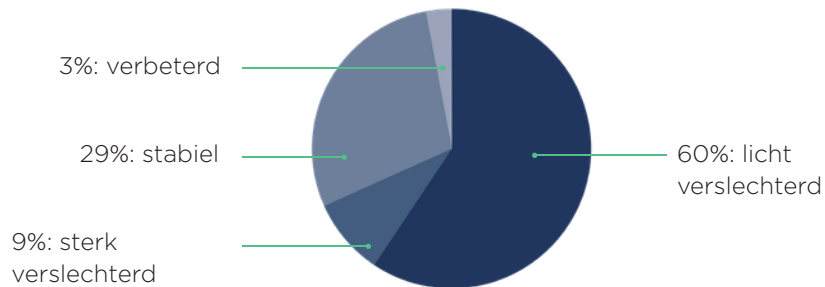
“CASH IS KING”: DE NIEUWE LIQUIDITEITSWERKELIJKHEID

In een omgeving die gekenmerkt wordt door een zwakke vraag, inflatie en langere betalingstermijnen, is liquiditeit belangrijker dan ooit voor bedrijven.

Deze druk vertaalt zich in steeds lastigere afwegingen voor financiële afdelingen. Enerzijds moeten ze liquide middelen behouden en de veiligheidsbuffers versterken; anderzijds moet het bedrijf blijven investeren, de groei financieren en de zakelijke relaties onderhouden. Als gevolg hiervan neemt de druk op de werkkapitaalbehoeften geleidelijk toe. Verzoeken om langere betalingstermijnen nemen toe, zelfs in sectoren die al jaren als robuust worden beschouwd. Voorzichtigheid wordt daarom een noodzaak, maar kan ook een opportuniteitskost met zich meebrengen: die van een defensiever economisch klimaat, waarin bedrijven hun investeringen uitstellen en minder commerciële initiatieven nemen.

Contant geld blijft daarom een essentieel verdedigingsmiddel, hoewel het op zichzelf niet voldoende is om het bedrijf te beschermen tegen bredere systeemshokken.

“Hoe heeft het kredietrisico zich in uw sector ontwikkeld?”



“Tegenwoordig zien we bedrijven betalingstermijnen van 90 of 120 dagen eisen in sectoren waar dit voorheen vrijwel ondenkbaar was. Maar wij zijn een logistiek bedrijf, geen bank. Uiteindelijk sijpelen deze spanningen onvermijdelijk door de hele keten heen.”

— Carl Leeman, Chief Risk Officer, Katoen Natie

ZWAKKE SIGNALLEN WORDEN WAARDEVOLLE INZICHTEN

“Veel bedrijven zien vooral wat ze willen zien. Wanneer je een langdurige partner hebt of een goede lokale relatie, neig je ertoe waarschuwingssignalen te negeren. Toch hebben de domino-effecten nu een veel sneller effect op de hele economische keten.”

— Hans Diels, expert op het gebied van geopolitiek en futurisme

Herhaalde verzoeken om betalingsuitstel, ongebruikelijke factuurgeschillen, plotselinge stilte van een partner... Deze elementen lijken op zichzelf onschuldig. Maar in een volatiele omgeving begint een kritieke verslechtering met subtiele waarschuwingssignalen. Deze signalen worden cruciaal wanneer ze deel uitmaken van een bredere dynamiek van liquiditeitsproblemen of een sectorale vertraging, zoals nu het geval is. Dit geldt des te meer omdat een verzwakt bedrijf op zijn beurt zijn leveranciers, partners en onderaannemers kan verzwakken.

Deze zwakke signalen moeten daarom worden beschouwd als waardevolle managementmiddelen die in de monitoringprocessen moeten worden geïntegreerd. Voor CFO's is de uitdaging dus zowel organisatorisch als analytisch van aard: sneller bruikbare informatie aan het licht brengen en blinde vlekken in de risicobeoordeling vermijden. En wees altijd alert op cognitieve vertekeningen: een langdurige zakelijke relatie of positieve ervaringen uit het verleden kunnen leiden tot een onderschatting van de risico's van betalingsachterstanden die zich door de hele waardeketen verspreiden...

5 zwakke signalen om goed in de gaten te houden

- 1 / toegenomen verzoeken om betalingsuitstel
- 2 / geschillen over ongebruikelijke facturen
- 3 / plotselinge stilte van een klant of leverancier
- 4 / snelle toename van de voorraad
- 5 / plannen voor ontslagen of verminderde activiteit

VAN MONITORING NAAR ANTI-INVLOED

“De meest veerkrachtige organisaties zijn niet degenen die crises perfect voorspellen, maar degenen die in staat zijn om snel te beslissen en te handelen wanneer zich een schok voordoet”, aldus Carl Leeman, Chief Risk Officer van Katoen Natie. De echte uitdaging ligt in je vermogen om te anticiperen en te handelen.

Dit houdt in dat er verder wordt gegaan dan eenvoudige monitoring; er moeten scenario's worden opgesteld, de verantwoordelijkheden voor besluitvorming worden verduidelijkt en noodplannen worden voorbereid die snel kunnen worden geactiveerd.

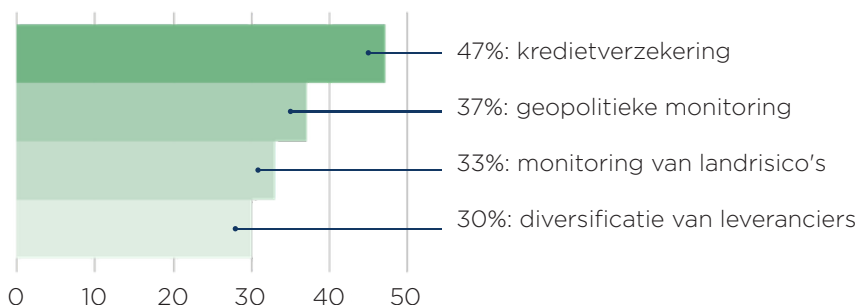
Deze aanpak vereist ook een onderscheid tussen tijdelijke turbulentie en blijvende transformaties: sommige spanningen kunnen snel verdwijnen, terwijl andere het evenwicht permanent verstoren en structurele aanpassingen vereisen.

In deze context ontwikkelt risicomanagement zich geleidelijk tot een organisatiebrede vaardigheid, waarbij financiën, operations, inkoop, supply chain en het hoger management betrokken zijn. De snelheid van de informatiestroom en de helderheid van de besluitvormingsprocessen worden dan factoren die zowel bijdragen aan concurrentievermogen als aan bescherming.

“Monitoring richt zich op het heden, terwijl het doel juist zou moeten zijn om naar de toekomst te kijken. Bovenal is het essentieel om te weten wie, wanneer en hoe beslissingen neemt, om te voorkomen dat een organisatie kostbare tijd verspilt wanneer zich een crisis voordoet.”

— Carl Leeman, Chief Risk Officer, Katoen Natie

“Hoe ga je hiermee om/hoe beperk je de risico's?”
Geopolitieke risico's?



6 CFO BEST PRACTICES OM DE VEERKRACHT TE VERSTERKEN

Door Jeremy Keleman, algemeen directeur bij Finsiders

1 / Diversifieer je afhankelijkheden

Vermijd overmatige concentraties van leveranciers, markten of geografische gebieden.

2 / Bewaak zwakke externe signalen

Signaleer vroegtijdig spanningen rond contant geld, betalingsachterstanden of verstoringen in de sector.

3 / Controleer het kredietbeleid vaker

Het aanpassen van beslissingsregels aan een omgeving die steeds volatieler is geworden.

4 / Het ontwikkelen van realistische crisisscenario's

Verduidelijk de verantwoordelijkheden en bereid snelle operationele reacties voor.

5 / Versnel de informatiestroom

Rapporteer kritieke meldingen snel tussen financiën, operationele diensten en management.

6 / Integreer risico-anticipaties in een vroeg stadium van besluitvorming

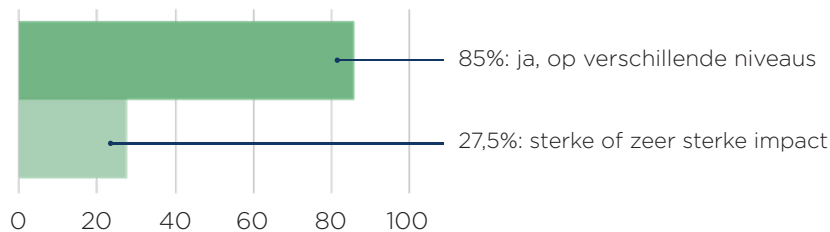
Maak van risico een instrument voor strategische besluitvorming, en niet slechts een controlemechanisme.

“Als monitoring alleen inhoudt dat je het nieuws volgt of de ontwikkelingen van indicatoren in de gaten houdt, is dat niet genoeg. De monitoring moet eerder beginnen, met concrete scenario's en actieplannen die al klaar liggen voor het geval er zich vroegtijdige waarschuwingssignalen voordoen.”

— Hans Diels, expert op het gebied van geopolitiek en futurisme

LANDRISICO IS BINNENLANDS RISICO

"Heeft de geopolitieke situatie invloed op uw bedrijf?"



Landrisico had lange tijd vooral betrekking op bedrijven met internationale activiteiten of blootstelling aan instabiele regio's. Deze grens is nu veel vager geworden en geopolitieke spanningen hebben directe gevolgen voor lokale bedrijven, met name in de open economie van België.

Deze ontwikkelingen zijn niet zomaar geïsoleerde incidenten van turbulentie, maar structurele transformaties: onze experts bevestigen de fragmentatie van de wereldeconomie. De handel blijft mondiaal, maar de logica van soevereiniteit, strategische afhankelijkheid en geopolitieke blokken speelt een steeds belangrijkere rol, zoals blijkt uit de geleidelijke verslechtering van de betrekkingen tussen de Verenigde Staten en China.

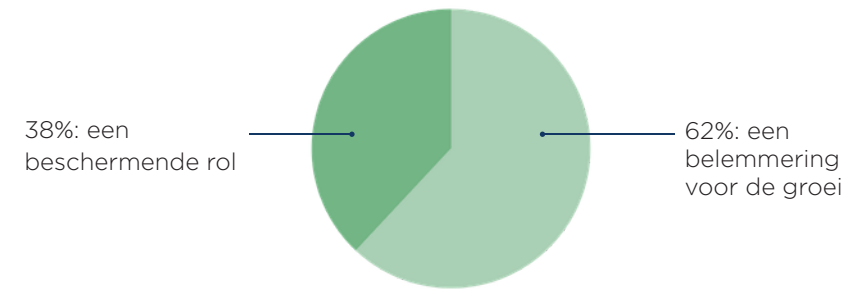
Voor CFO's wordt geopolitiek risico daardoor een veel concretere en operationelere kwestie: het veiligstellen van leveranciers, industriële afhankelijkheden, blootstelling aan energieschommelingen en regelgevende stabiliteit. De vraag is niet langer: "Waar verkopen we?", maar: "Waar is ons bedrijf van afhankelijk?"

"De verslechtering van de relaties tussen China en de Verenigde Staten lijkt nu eerder een transformatie op de lange termijn dan een tijdelijke turbulentie. Bedrijven moeten deze ontwikkeling in hun strategische beslissingen meenemen."

— Didier Vandenberg, Underwriting Director, Coface België

RISICO OMZETTEN IN EEN GROEI-INSTRUMENT

"Hoe worden teams die risico's nemen gezien?"



Veel mensen beschouwen risicobeheerfuncties nog steeds als structuren voor bescherming of verliesbeperking binnen bedrijven. Deze benadering loopt nu echter tegen zijn grenzen aan.

De resultaten van het onderzoek onthullen een paradox: hoewel deze functies essentieel zijn voor het nemen van grondige strategische beslissingen, beschouwt 62% van de respondenten risicoteams als een potentieel obstakel voor groei. Dit kan komen doordat risicoteams nog onvoldoende geïntegreerd zijn in het besluitvormingsproces. Slechts 24% van de respondenten geeft aan direct deel te nemen aan de besluitvormingsfase.

Risico kan echter niet langer uitsluitend worden beschouwd als een controlefunctie die achteraf wordt toegepast. Het moet bijdragen aan de onderbouwing van keuzes met betrekking tot groei, investeringen of diversificatie. Deze ontwikkeling impliceert ook een culturele verschuiving: van een 'nee uit voorzichtigheid'-benadering naar een 'ja met een zekere mate van controle'-benadering.

"Risicoteams moeten fungeren als een barrière op de top van de berg, niet als een ambulance onderaan het ravijn. Ze moeten actief deelnemen aan besluitvormings- en groeiprocessen en daaraan bijdragen. Hoe eerder ze ingrijpen in het besluitvormingsproces, hoe tastbaarder hun impact."

— Alexandre Lacreu, Country Manager, Coface België

BELANGRIJKSTE PUNTEN

- 1 / Volatiliteit krijgt een structureel karakter**
- 2 / Het kredietrisico reikt tegenwoordig verder dan alleen de financiële overzichten**
- 3 / Zwakke signalen worden strategisch**
- 4 / Monitoring moet leiden tot bruikbare resultaten**
- 5 / Risico kan een hefboom worden voor gecontroleerde groei**



Om kredietrisico's en de financiële weerbaarheid van uw bedrijf te bespreken met een expert van Coface:

Alexandre Lacreu
Country Manager, Coface België

alexandre.lacreu@coface.com



U kunt ons onderzoek in detail bekijken en de analyse van elk van onze experts raadplegen.