



EEN GESPREK met
Dr. André de Waal versus Arend de Jong

In deze rubriek worden dilemma's uit het financiële vak besproken.

De serie is gebaseerd op het nieuwe boek van dr. André de Waal en Arend de Jong, waarin wetenschap en praktijkervaring samenkomen rond de belangrijkste dilemma's in de financiële functie.

DILEMMA 4:

Overleven op cash, groeien op winst

Winst op papier is mooi, maar wie geen cash heeft, kan zijn mensen, leveranciers of banken niet betalen. In crisistijd wordt dat pijnlijk zichtbaar, maar ook in normale omstandigheden is dit een valkuil: te veel focus op groei kan de liquiditeit uithollen, terwijl een eenzijdige focus op cash juist de toekomstige groei en winstgevendheid ondermijnt. Hoe vind je als manager die balans?



AREND DE JONG werkte bijna veertig jaar in verschillende financiële en managementrollen bij KLM, waar hij onder meer Corporate Controller en verantwoordelijk voor Corporate Finance & Treasury was.



DR. ANDRÉ DE WAAL is wetenschappelijk directeur van het HPO Center en internationaal bekend om zijn onderzoek naar hoogpresterende organisaties (HPO) en hoogpresterende financiële functies (HPFF).

ANDRÉ: Arend, in de literatuur noemen we dit een klassiek financieel dilemma. In tijden van stabiliteit sturen organisaties op winst, rendement en aandeelhouderswaarde. Maar zodra de omstandigheden verslechteren, draait alles plotseling om de kasstroom. "Cash is real, profit is an opinion", luidt het gezegde. Hoe heb jij dat spanningsveld ervaren?

AREND: Heel direct. In de luchtvaart is cash letterlijk de zuurstof van het bedrijf. Bij elke crisis - 9/11, de kredietcrisis, en zeker tijdens covid - werd duidelijk dat je winst niet kunt uitgeven, maar cash wel. Winst is een boekhoudbegrip, cash is veel tastbaarder. Je kunt winst maken en toch failliet gaan omdat je liquiditeit opdroogt en er geen nieuwe financiering beschikbaar is. Tijdens covid kwam de focus razendsnel te liggen op cashmanagement. De financiële functie veranderde van een afdeling die marge en rendement monitorde naar een focus op een rolling cashflowforecast. Maar ik leerde ook dat je niet kunt blijven denken in termen van "alleen maar cash". Zodra de acute crisis stabiliseert, moet je ook weer terug naar de structurele winstgevendheid en de solvabiliteit, dat wil

zeggen de gezondheid van de balans en het eigen vermogen waaronder de winstreserves. Anders put je je bedrijf uit: leveranciers verliezen vertrouwen, banken vragen hogere rentes, en je investeert niet meer in innovatie. Cashdenken redt je op korte termijn, maar winstdenken brengt je verder.

ANDRÉ: Dus je zegt: je moet beide doen, maar niet tegelijk op dezelfde manier?

AREND: Precies. Het zijn twee lenzen op dezelfde werkelijkheid. In een crisis heb je één prioriteit: liquiditeit bewaken. Dat vraagt strak kasbeheer en dagelijkse discipline. We richtten toen een cashcomité op dat wekelijks alles doorliep: de operationele kasstroom waaronder de bewaking van debiteuren, crediteuren, voorraden maar ook de investerings- en financieringskastroom. Alles werd langs de cashmeetlat gelegd. Maar parallel daaraan zetten we een tweede groep op: een herstructureringsteam dat keek naar de toekomst: hoe de kosten structureel te verlagen en de winstgevendheid terug te winnen. Door die rollen te scheiden voorkom je dat je verzuipt in de dagelijkse stress én hou je perspectief op de lange termijn.

ANDRÉ: Dat klinkt als een dubbele organisatie: een kortetermijnreactie en een langetermijnherstelplan.

AREND: Het zijn geen twee verschillende organisaties maar je creëert met deels dezelfde en deels andere mensen verschillende tafels met een andere focus. Het cashteam kijkt naar de korte termijn, pure overleving. Vaak moet je in een grote crisis ook de banken voorzien van een maandelijks rolling forecast met een korte horizon. Het herstructurerings-team kijkt maanden en in scenario's jaren vooruit, wat er nodig is om straks weer winstgevend te worden. En die twee teams moeten wel met elkaar afstemmen, want beslissingen voor morgen hebben altijd gevolgen voor overmorgen. Als je bijvoorbeeld leveranciers te laat betaalt, houd je vandaag cash binnen, maar morgen stukt de aanvoer en gaan je kosten omhoog.

ANDRÉ: Hoe bewaak je die balans als financieel manager?

AREND: Allereerst door bewustzijn: laat mensen begrijpen dat cashflow en winst niet tegenstrijdig zijn maar twee verschillende kanten van dezelfde medaille. Cashflow vertelt je of je het vandaag redt; winst vertelt je of je het morgen nog waard bent. Beide zijn onmisbaar. Daarom moeten financiële teams leren in kasstromen te denken, niet alleen in resultaten. Ik heb controllers altijd aangemoedigd om naast hun P&L-analyses ook een cashflow-overzicht te maken. Wie het eenmaal ziet, snapt het verschil tussen marge en geldstroom. Daarnaast is communicatie cruciaal. Tijdens de crisis hielden we dagelijkse cashbriefings met het management. Kort, to-the-point, met één vraag: "Wat verandert er morgen in onze cashpositie?" Die ritmiek creëert urgentie. Maar zodra de rust terugkeert, moet je het gesprek verschuiven naar hoe de onderneming weer structureel waarde gaat creëren.

ANDRÉ: Dus timing en focus zijn alles?

AREND: Absoluut. In een crisis moet je snel schakelen, maar ook beseffen dat cashdenken een noodmodus is. Zodra de operationele cashflow weer posi-



tief en stabiel is, moet je investeren in de toekomst. Dat betekent: durf weer uitgaven te doen aan innovatie, onderhoud relaties met leveranciers, en kijk naar margeherstel. Wat ik te vaak zie misgaan, is dat organisaties in crisistand blijven hangen. Ze snijden alles weg wat niet direct cash oplevert, zoals opleidingen, onderhoud, marketing, en ondermijnen zo hun herstelvermogen. Daar moet je als CFO tegenin durven gaan. Je overleeft dan op korte termijn maar legt de bijl aan de wortel van de lange termijn.

ANDRÉ: Je noemde daarnet het cashcomité. Kun je beschrijven hoe dat werkte en welke lessen daaruit te trekken zijn voor andere managers?

AREND: Dat comité was de motor van de besluitvorming. Onder leiding van de CFO zaten daar onder andere corporate control, treasury en inkoop in. We bekeken alle kasstromen, inkomend, uitgaand, investeringen, financiering, en bepaalden de prioriteiten. Een les is: maak cash zichtbaar. We werkten met rolling cashflowprognoses: geen statische spreadsheets maar wekelijks bijgewerkt inzicht in de komende drie tot zes maanden. Een tweede les: durf de hiërarchie te doorbreken. Als je cash wilt redden, kun je niet wachten op goedkeuring of getrapte informatie via vijf managementlagen. Ga direct naar de bron, de afdeling die de betaling uitvoert of de klant die moet betalen, maar informeer wel iedereen transparant over de stappen. Een derde les is cultuur. Cashmanagement vraagt een mindset waarin iedereen begrijpt dat elke beslissing een cashgevolg heeft.

Niet alleen finance, ook operations en sales. We lieten daarom specialisten "on tour" gaan door de organisatie en organiseerden trainingen om uit te leggen wat cashflow eigenlijk is en hoe je die bepaalt. Zowel van bovenaf, vanuit de P&L corrigerend voor alle non cash items (indirecte manier) maar ook van onderop door aan te grijpen op alle kasstromen (directe manier). De beeldspraak "profit is an opinion, cash is real" werkte goed: het maakt het tastbaar.

ANDRÉ: Wat gebeurde er met die inzichten na de crisis?

AREND: Veel van de nieuwe inzichten en dashboards bleven. Rolling cashflowprognoses werden gemeengoed, ook in goede tijden. De samenwerking tussen finance en de lijn werd sterker, omdat men elkaar in de crisis had leren vinden. En we ontdekten dat creativiteit juist in schaarste bloeit. Mensen vonden nieuwe manieren om kosten te beperken of omzet te versnellen. Daarom zeggen we: never waste a good crisis. Wat je leert over cashdiscipline, kun je daarna gebruiken om structureel beter te worden.

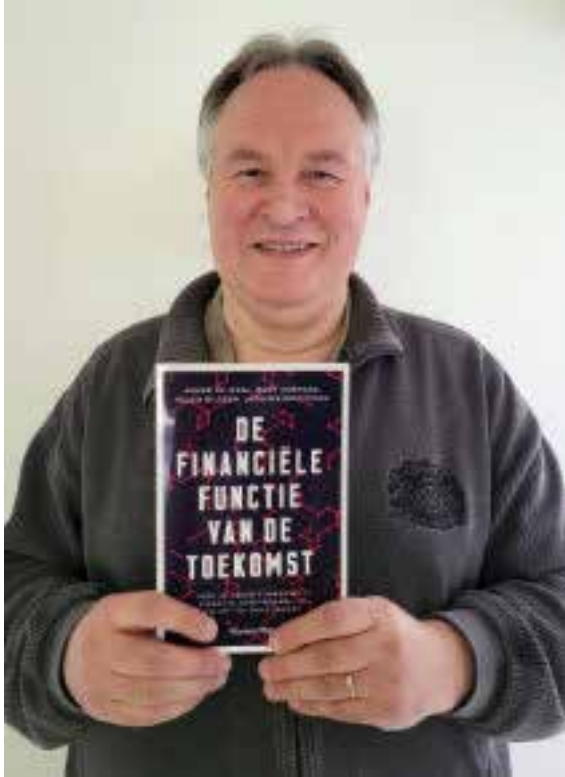
ANDRÉ: Als ik het samenvat, zeg je dat een crisis dwingt tot focus, maar dat het echte leiderschap zit in het schakelen tussen korte- en langetermijnperspectief. Wat zou je als belangrijkste advies willen meegeven aan managers die morgen met dit dilemma te maken krijgen?

AREND: Ten eerste: leer cashflowdenken, of je nu in finance zit of niet. En wacht daarmee niet tot er zich een crisis aandient. Begrijp hoe geld door de organisatie stroomt, dat is de bloedsomloop van het bedrijf. Ten tweede: scheid overleven en herstellen. Richt een klein crisisteam op voor de korte termijn, maar laat anderen tegelijk werken aan de toekomst. En ten derde: communiceer eerlijk, ook als de cijfers onzeker zijn. Vertrouwen is in crisistijd even waardevol als cash. Cash redt je vandaag, winst redt je morgen. Liquiditeit en solvabiliteit kun je onderscheiden maar scheiden kun je ze niet. Wie dat begrijpt, overleeft elke storm.

De financiële functie van de toekomst

Hoe je jouw financiële functie aantrekkelijk en up-to-date houdt

André de Waal, Bart Vermaas, Eelco Bilstra en Jacques Bootsman



Over de auteurs

Samen met klanten bouwen aan een hoog presterende financiële functie. Dat is de passie van André de Waal, Eelco Bilstra, Jacques Bootsman en Bart Vermaas. Zij doen dat vanuit hun respectievelijke bedrijven, HPO Center (www.hpocenter.nl) en CFO Partners.

Hoe ziet de financiële functie van de toekomst eruit? En bent u daar klaar voor?

Digitalisering, AI, ESG, strengere regelgeving en een nieuwe generatie medewerkers: de financiële functie staat voor een grondige transformatie. De vraag is niet of uw financiële functie verandert, maar of u mee evolueert.

In het boek ***De financiële functie van de toekomst*** presenteren André de Waal en coauteurs de resultaten van een uniek, meerstaps Delphi-onderzoek met tientallen visionaire CFO's, finance directors en controllers.

In opeenvolgende rondes is met deze vooruitlopende financials het toekomstbeeld van de financiële functie scherpgesteld, zoals dat in deze vorm nog niet eerder is onderzocht. U ontdekt onder meer:

-  hoe u uw financiële functie aantrekkelijk houdt voor schaarse talenten en nieuwe generaties
-  hoe u uw financiële functie ontwikkelt van rapportagefabriek tot volwaardige strategische businesspartner
-  welke competenties, rollen en profielen nodig zijn in de komende tien jaar
-  hoe u technologie (AI, data-analytics, automatisering) inzet voor duurzame waardecreatie

Met concrete tips en direct toepasbare aanbevelingen helpt dit boek u om uw financiële functie toekomstbestendig te maken.

Verkrijgbaar bij Standaard Boekhandel via standaardboekhandel.be