

8 TRENDS in kredietrisico

Ondernemingen liggen vandaag in toenemende mate wakker van het risico dat klanten niet of niet tijdig betalen. Dat bleek uit een rondvraag van CFO Magazine. Bijna zeventig procent zag het kredietrisico verslechteren in de afgelopen jaren. Didier Vandenberg, underwriting director bij Coface, kadert de resultaten van de survey. Daarbij kwamen een aantal trends bovendrijven.

NATHAN DEWAELE

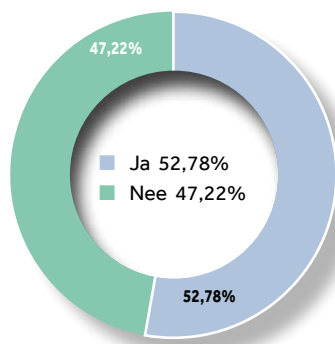
Voor een uitgebreide toetsing van het kredietrisico in Belgische ondernemingen gingen we ten rade bij veertig CFO's en finance managers. De vragenlijst deed de ronde in januari, waardoor de effecten van de oorlog in het Midden-Oosten niet doorsijpelden in de antwoorden. Vandenberg schat daardoor in dat de resultaten die in dit artikel besproken worden, nog een onderschatting zijn van de realiteit van vandaag.

1.

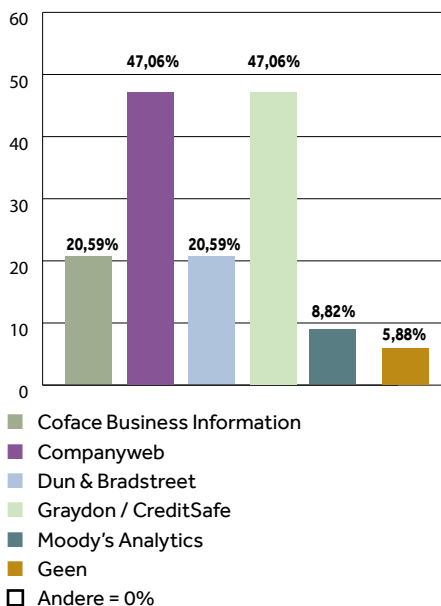
KREDIETRISICO GAAT VERDER DAN DE JAARREKENING

Het risico op wanbetaling verlagen, begint met het juist inschatten van dat risico. "Een kredietanalyse maak je op basis van verschillende bronnen", zegt

Heeft u contracten met een kredietverzekeraar?



Welke Business Information provider gebruikt u momenteel? (meerdere antwoorden mogelijk)



Vandenberg. "Vaak vertrek je vanuit de jaarrekening, maar dat alleen is onvoldoende. Je moet de betalingsgeschiedenis van het bedrijf ook in rekening nemen. Bij een nieuwe klant heb je die informatie niet, maar wij bezitten veelal wel informatie op basis van verschillende leveranciers. Dan maak je al een betere inschatting. Je kan ervoor kiezen om contractueel betalingsvoorwaarden te gaan aanscherpen of voorschotten te vragen. Door met factoring te werken

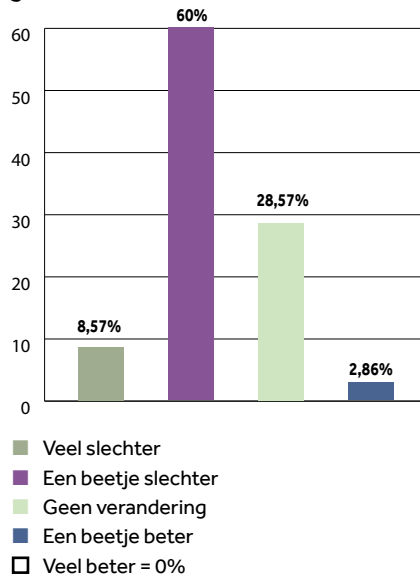
ben je zeker van je geld, maar daar betaal je natuurlijk ook een premie voor. De macro-economie moet je ook in rekening nemen. Bepaalde landen hebben een verhoogd risico, maar ook binnen sectoren kan je verschillen hebben."

2.

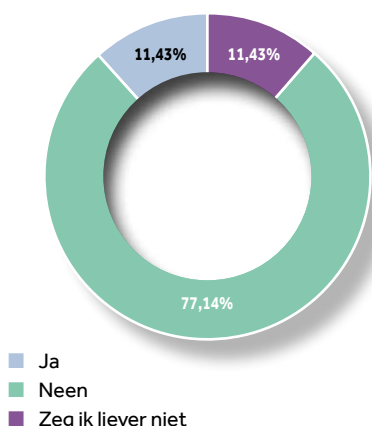
CASH IS KING IN TIJDEN VAN CRISIS

De context voor bedrijven vandaag is niet de meest ideale. "Onze ondernemingen kampen met hoge loonkosten en hoge energiekosten maar ook met een heel zwakke vraag. Die vraag staat al sinds eind 2023 onder druk en sindsdien is ze zwak gebleven. Daar maak ik mij wel wat zorgen om", zegt Vandenberg. "Als deze crisis in het Midden-Oosten blijft aanslepen, kan dat voor heel wat bedrijven wel net de crisis te veel worden. Nu zijn er al bedrijven die activa verkopen om cash vrij te spelen. We zien ook dat bedrijven nu voorzichtiger zijn met bepaalde investeringen. Er zijn veel bedrijven waar het water al aan de lippen staat. Wie signalen opvangt dat er storm op komt

Hoe is het kredietrisico in uw sector geëvolueerd?



Heeft uw bedrijf de voorbije 5 jaar significante kredietverliezen geleden?



is, legt indien mogelijk best wat buffers aan. Op dit moment is er gelukkig nog geen sprake van een credit crunch, waar banken weigerachtig zijn om kredieten te geven.”

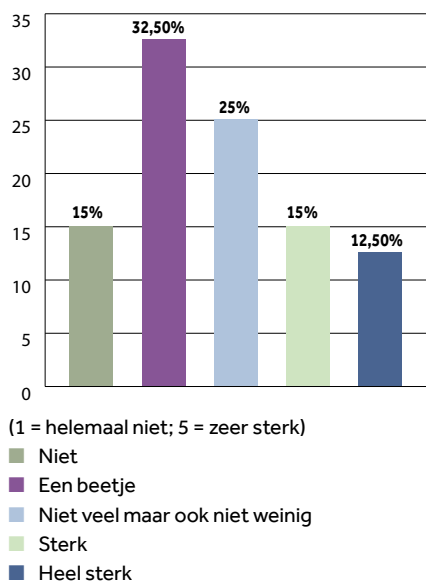
3.

KREDIETRISICO'S LIGGEN STEEDS VAKER BUITEN JE CONTROLE

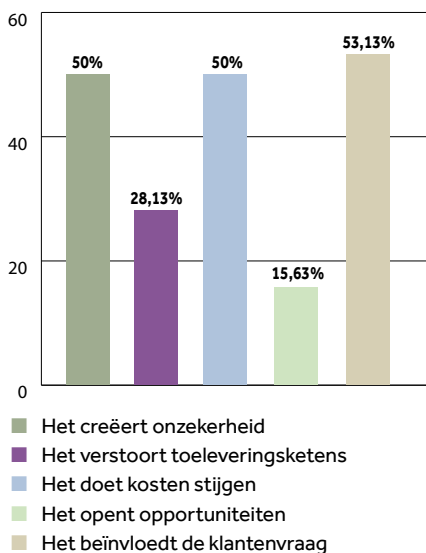
De impact op België, wordt voor een groot deel bepaald door hoe ons land zich positioneert in de wereldeconomie. “Als klein land met een open economie ben je erg afhankelijk van internationale handel”, duidt Vandenberg. “Dat betekent ook dat geopolitieke spanningen ons iets sneller raken. Daar komt bij dat wij toch wel een aantal energie-intensieve sectoren huizen, die voordien al onder druk stonden. Dat moet je natuurlijk in de weegschaal leggen met de troeven die België wel heeft: we hebben een strategische ligging en politiek en institutioneel zijn we relatief stabiel. Onze infrastructuur is ondanks de kritiek van degelijke kwaliteit en onze werkrachten zijn goed geschoold.”

Als de Midden-Oosten crisis nog lang duurt, zullen er ook effecten op de langere termijn optreden. “Banken zijn geen liefdadigheidsinstellingen. Tot voor

In welke mate beïnvloedt de geopolitieke situatie uw bedrijf?



Hoe beïnvloedt dit uw business?



kort waren banken de hoge intrestvoeten, om de snelle inflatie van weleer te bestrijden, langzaam aan het afbouwen. Nu wordt terug gesproken over twee lichte verhogingen in 2026 door de Europese Centrale Bank. Dat brengt ook extra kosten mee voor bedrijven.”

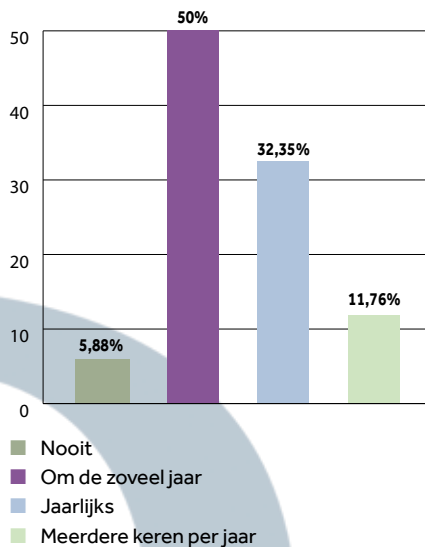
“De vraag staat al sinds eind 2023 onder druk en sindsdien is ze zwak gebleven. Daar maak ik mij wel wat zorgen om.”

4.

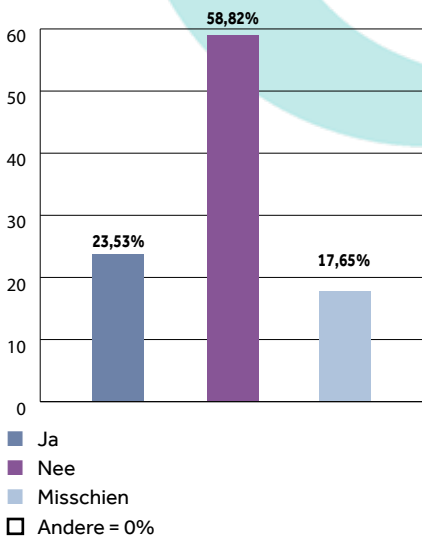
LUISTER NAAR DE KANARIES IN DE KOOLMIJN

Wanneer een klant verzaakt te betalen, verschijnt die al snel op de radar van de kredietmanager. Volgens Vandenberg kan je vaak al vroeger signalen oppikken dat er onweer op komst is. “Naast aanvragen om de betalingstermijn op te trekken, is een andere techniek om facturen te betwisten en op die manier uitstel te bekomen. Het betwisten van facturen is natuurlijk van alle tijden, maar we zien ook dat het steeds meer voorkomt. Wanneer een klant plots niets meer van zich laat horen, telt dat ook als signaal. Een plotse stijging in de voorraden, kan een indicator zijn van bijkomende druk op het werkkapitaal en ontslagrondes zijn meestal ook geen goed teken.”

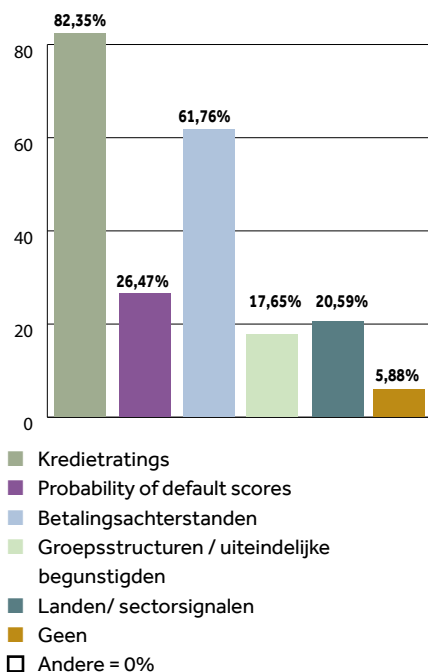
Hoe vaak wordt het kredietbeleid herzien en geüpdatet?



Bent u van plan te investeren in nieuwe tools, processen of software voor kredietrisicobeheer?



Gebruikt u externe data zoals: Respondenten: 34



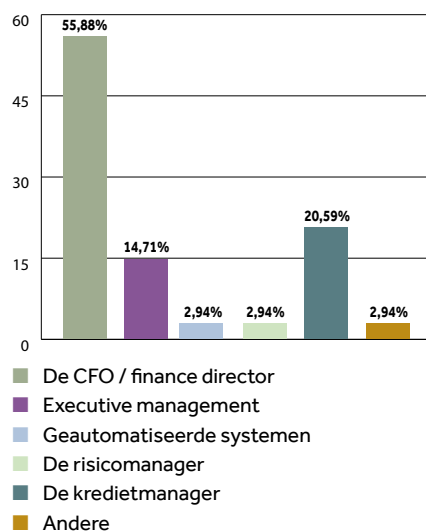
5.

WEES WAAKZAAM VOOR CONFIRMATION BIAS

Een klant met een blinkende betalingsgeschiedenis of een bedrijf waar je de manager goed kent, het zijn voorbeelden van bedrijven die niet meteen op de radar zullen verschijnen van de kredietmanager. Vandenbergh waarschuwt

echter voor het blind vertrouwen op dit soort 'bevriende' bedrijven. "Bedrijven die zich geen zorgen maken om deze klanten zijn een typisch voorbeeld van hoe het fout kan gaan. Men gaat terecht voort op de betalingsgeschiedenis die een klant heeft bij het bedrijf. Ze hebben echter geen inzage in de betalingservaring die zij hebben met hun klanten. Er komen meer en meer aanvragen voor uitstel binnen omdat een bepaalde partij wacht op de betaling van hun klanten. Zo krijg je een sneeuwbaaleffect doorheen de volledige keten."

Wie is verantwoordelijk voor het bepalen van kredietlimieten voor klanten?

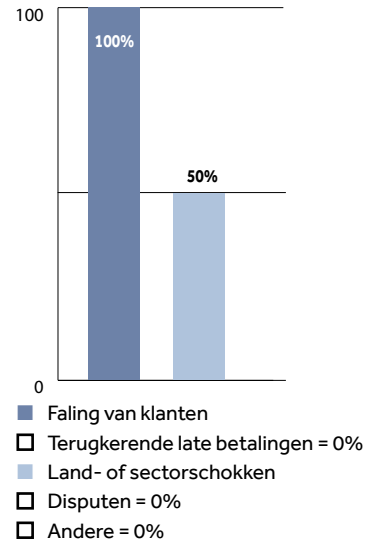


6.

LAGE VRAAG KAN SLECHTE KLANTEN AANTREKKELIJKER MAKEN

Het is een klassieke evenwichtsoefening voor kredietmanagers: weiger je een klant met een slechte betalingsgeschiedenis? In andere woorden, weegt het bijkomende kredietrisico op tegenover de (onzekere) omzet die eraan verbonden is. "Je moet voldoende omzet draaien, dat is zeker. Het is aan de kredietmanager en aan de CFO om die inschatting te kunnen maken. Voor bedrijven is dat soms ook blindvaren. Bij een nieuwe klant kan je bepaalde informatie gaan opvragen, maar dan heb je zelf nog geen betalingsgeschiedenis. Wij hebben die meestal wel, van bij ver-

Wat waren de belangrijkste oorzaken van geleden kredietverliezen?



schillende leveranciers. Dan kan je een betere inschatting maken."

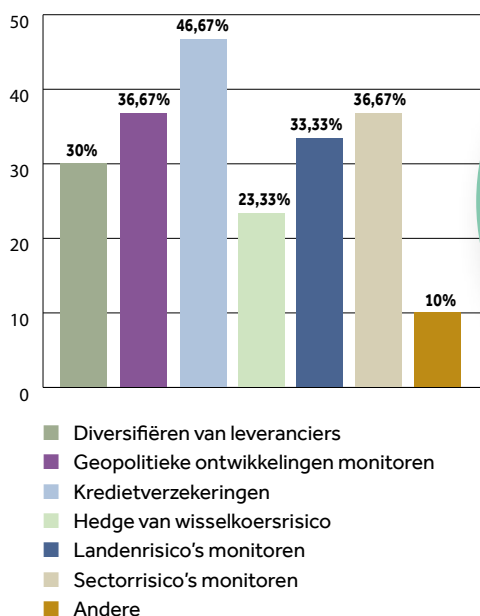
7.

MONITOREN ZONDER ACTIE IS SCHIJNVEILIGHEID

Meer dan de helft van de bevroegde bedrijven neemt het kredietbeleid maar om de paar jaar onder de loep, of zelfs helemaal niet. Volgens Vandenbergh is er geen ideale termijn. "Zolang het goed draait, is het niet nodig om het te herzien. Wat je wel moet doen, is het voldoende in vraag stellen. Eén keer per jaar lijkt mij voldoende, maar die termijn hangt natuurlijk af van de onderneming. Als het over je klanten gaat,

"Als land met een open economie ben je afhankelijk van internationale handel. Dat betekent ook dat geopolitieke spanningen ons sneller raken."

Hoe beperkt u geopolitieke risico's?



“Een kredietanalyse maak je op basis van verschillende bronnen. Vaak vertrek je vanuit de jaarrekening, maar dat alleen is onvoldoende.”

Op basis van die inschatting bepaal je de strategie. “Het loont niet altijd om te snel te reageren”, zegt Vandenberg. “De tarieven van Trump zijn een bekend voorbeeld, dat was duidelijk

turbulentie. Ook de Europese omslag naar groene energie is misschien wat te bruto geweest, nu willen ze het tempo ook terug wat afstemmen op de hedendaagse realiteit. Snelle beslissers hebben toen misschien te vroeg het geweer van schouder veranderd.”

“Een voorbeeld van permanente verandering is de financiële crisis van 2008, dat was een echte systeemcrisis. Toen was snel duidelijk dat iedereen zich voorgoed zou moeten aanpassen. De verslechterde relatie tussen China en de Verenigde Staten kunnen we vandaag ook eerder als een langetermijnverandering beschrijven. Dat is niet louter aan Trump toe te schrijven, die tendens begon al onder Biden. We weten niet wie na Trump komt, maar er is weinig kans dat die politiek zal veranderen. Bedrijven houden daar best rekening mee.” ●

dan moet je die constant monitoren.” Over monitoren geven verder in dit artikel experts Hans Diels en Carl Leeman ook hun mening. Zonder in definities te verzanden van wat monitoren al dan niet inhoudt, is de conclusie dat louter monitoren onvoldoende is. “Als je over kredietrisico's spreekt, moet je die actief opvolgen. Dat wil zeggen dat je in bepaalde gevallen ook buffers moet opbouwen en scenario's uitdenken. Een lijst met alternatieve leveranciers gaan samenstellen kan een resultaat zijn dat voortkomt uit monitoren. Ondertussen hebben bedrijven wel geleerd om daar flexibeler en wendbaarder in te worden. Toch blijft de impact groot wanneer je als bedrijf door een schok verrast wordt. Globalisering zorgt ervoor dat we onze producten aan de hele wereld kwijt kunnen, maar langs de andere kant heb je heel verregaande effecten wanneer er ergens een radartje blokkeert.”

8.

TE SNEL REAGEREN KAN EVEN GEVAARLIJK ZIJN ALS TE TRAAG

Met alle schommelingen op het wereldtoneel, moeten bedrijven de juiste inschatting maken of een bepaalde tendens valt onder tijdelijke turbulentie of het een permanente verandering is.



BIO

Didier Vandenberg is Risk Underwriting & Enhanced Information Center Director Belgium bij Coface.

Veel risico's ontstaan door gebrekkige voorbereiding

Economische stromen worden steeds vaker als wapen gebruikt. Dat merkt geopolitiek expert en toekomstdenker Hans Diels op. Aan de hand van handelsstromen, grondstoffen, douane of inspecties wordt druk uitgeoefend op overheden en bedrijven. De impact op ondernemingen kan groot zijn, zeker voor wie zijn huiswerk onvoldoende gemaakt heeft.

▮ NATHAN DEWAELE

Een onderneming houdt van voorspelbaarheid. Binnen de geopolitieke situatie van vandaag, kunnen we daar helaas niet langer over spreken. "Er zijn meer conflicten door de veranderende machtsbalans", weet Diels.

ECONOMISCHE OORLOGSVOERING

"In de periode van de koude oorlog had je twee polen die elkaar wat in evenwicht hielden. De dominantie van de Verenigde Staten heeft daar een einde aan gemaakt, maar vandaag treedt China op als uitdager. Daarnaast heb je ook veel regionale machten, die steeds minder in één blok zitten en zelf hun positie zoeken. Dat schuurt meer en meer met elkaar. We zien ook de opmars van autoritaire leiders naar het spiegelbeeld van Poetin, denk aan Orbán en Erdogan. Dat soort regimes starten ook sneller een militair conflict met andere landen." "Een derde element", stelt Diels, "is de nervositeit rond de grondstoffenschaarste. De toenemende wereldbevolking en de groei van de middenklasse zorgt ervoor dat grondstoffen steeds schaarser worden, terwijl de makkelijk te bereiden grondstoffen al ontgonnen zijn. Die vraag- en aanbodspanning wakkert ook conflicten aan. Vandaag is de wereld steeds meer verstrengeld met elkaar, wat gelukkig een rem zet op de militaire conflicten. De keerzijde is dat er dan

steeds meer aan economische oorlogsvoering wordt gedaan."

Dat kenmerkt zich door het gebruik van informele maatregelen. Diels geeft het voorbeeld van landen die de Dalai Lama ontvangen. "In de ogen van China is hij een dissident. Wanneer een staatshoofd de Dalai Lama uitnodigt, wordt dat steeds gevolgd door een daling van de export naar China. Daarom gebeurt dat nu ook niet meer. Ook toen een Chinese dissident de Nobelprijs voor de vrede kreeg, kochten de Chinezen geen Noorse zalm meer, terwijl voordien zestig procent van de export naar China ging." Ook bedrijven die vestigingen in China hebben, kunnen zo plots allerlei inspecties over de vloer krijgen waardoor de operaties gestaakt moeten worden.

"Als je kan diversifiëren, moet je dat doen. Maar wel op een echt diverse manier."



"Kleine landen kunnen zo geweldig hard onder druk gezet worden."

DIVERSIFIËREN

Een beleggingsadviseur zweert bij een goed gespreide portefeuille. Als internationaal bedrijf, acht Diels het ook verstandig om het geo-economisch netwerk in kaart te brengen zodat je zicht hebt op vanwaar en naar waar alles stroomt. "Kijk naar productiesites en waar de grondstoffen of onderdelen vandaan komen. Waar bevinden de leveranciers, de fabrieken en de markten zich? Daar moet je de kritische stromen uit gaan filteren. Welke onderdelen zijn cruciaal en welke markten kan je niet permitteren om kwijt te spelen?"

"Als je kan diversifiëren, moet je dat doen. Maar wel op een echt diverse manier. Stel dat je heel afhankelijk bent van een Chinese leverancier, ga dan niet zoeken naar een Vietnamees alternatief.

Als er een militair conflict met China zou komen, zit je evengoed in de problemen. Je moet met de volledige regio rekening houden. Voor sommige zaken zal je geen alternatief vinden, maar dan weet je tenminste dat je concurrenten er ook geen zullen vinden.”

MONITOREN EN MONITOREN

België heeft een sterke dienstensector, waar het risico binnen de toeleveringsketen eerder miniem is. Toch waarschuwt Diels dat die sector daarom niet buiten schot blijft. “Diensten kunnen evengoed onderhevig zijn aan allerlei maatregelen. Dikwijls gaat dat om regelgevende maatregelen die ervoor zorgen dat je in een bepaald land niet langer actief kan zijn. Daarnaast is België, en zeker Vlaanderen als regio, heel afhankelijk van de export van goederen. Daar zijn we heel gevoelig voor, dus de dienstensector alleen zal ons niet redden. Als klein land ben je ook gemakkelijker te treffen, als we niet in Europees verband optreden.”

Ongeveer een derde van de bevroagde bedrijven geeft aan dat ze geopolitieke, landelijke en sectorspecifieke risico's monitoren. “Als je met monitoren bedoelt dat je de actualiteit volgt, dan zal je tekortschieten”, zegt Diels. “Monitoren moet vroeger starten. Met een aantal concrete scenario's voor ogen waarvan je weet dat die een grote impact kunnen hebben, kan je plannen opzetten. Als je dan monitort of zo'n scenario dichterbij komt, ben je beter bezig. Eigenlijk moet je een compleet stappenplan ontwikkelen zodat je meteen actie kan ondernemen wanneer een scenario zich voltrekt.”

SCENARIO'S EN SIGNALEN

Door met scenario's te werken, ga je ook signalen anders gaan opvolgen. Een bepaald signaal kan passen binnen meerdere scenario's. Als je maar één toekomstbeeld of scenario in je hoofd hebt, ga je elk signaal daarin proberen te passen. Daarom heb je verschillende scenario's nodig. “Op die manier ga je veel meer openstaan voor wat die signalen echt kunnen betekenen en hoe

breed de impact kan zijn. Dat is beter dan een signaal vasthangen aan één toekomstbeeld.”

Een andere valkuil is dat een bedrijf zich te veel baseert op het gevoel van de man ter plaatse. “Het is logisch dat je bij problemen in een bepaald land je oor te luister gaat leggen bij de lokale verkoopafdeling. Daar mag je je als onderneming niet te veel op baseren, dat zijn vaak niet de juiste mensen om zo'n risico in te schatten en het is ook niet altijd in hun grootste belang om eerlijk te zijn. Als de situatie problematisch wordt, zal het bedrijf zich terugtrekken uit die regio en zijn die mensen hun werk kwijt of gaan ze minder verdienen.”

“Mensen zien vaak wat ze graag willen zien of gaan op zoek naar elementen die hun eerdere inschatting bevestigen. Net daarom is het cruciaal om een gestructureerde aanpak te hebben. Dat is voor veel bedrijven de grootste uitdaging. Het zou bijvoorbeeld helpen om een kleine inlichtingendienst op poten te zetten in je bedrijf. Bepaalde mensen krijgen dan de opdracht om tendensen zoals stijgende aankoopkosten of langere betalingstermijnen te melden aan een centraal punt. Zo krijg je sneller zicht of een bepaald scenario dichterbij komt.”

VOORBEREIDING

Vandaag liggen veel bekommernissen van bedrijven bij het Midden-Oosten en Taiwan. Diels waarschuwt organisaties die denken dat ze hier ver genoeg van af staan om zich geen zorgen te moeten maken. “Je kan heel snel de impact voelen. Je moet maar terugdenken aan de invasie van Rusland in Oekraïne, toen werd plots pijnlijk duidelijk hoeveel producten en onderdelen uit Oekraïne kwamen.”

Ook wanneer er sancties komen, kan dat een effect hebben op sectoren die er in eerste instantie niets mee te maken hebben. “De perentelers hadden ook nooit gedacht dat ze in het oog van de storm zouden belanden in de sanctiepakketten tegen Rusland.”

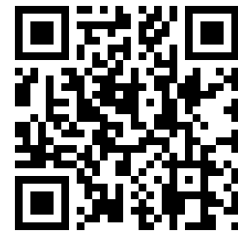
“Veel risico's zijn maar risico's in de mate waarop je je niet goed voorbe-

reidt. Gebeurtenissen zorgen voor onzekerheid, maar onzekerheid biedt ook opportuniteiten als je als bedrijf beter voorbereid bent”, stelt Diels. “Je zal de negatieve effecten minder hard voelen en je zal de positieve kansen beter kunnen grijpen.” ●

DE COFACE RISK CONFERENCE 22.10.26

Hans Diels spreekt tijdens deze conferentie over de impact van geopolitiek op bedrijven en geeft een praktische toolkit om de effecten van de risico's te beperken.

Inschrijven kan via de QR-code.



BIO

Hans Diels studeerde Politieke Wetenschappen aan de KU Leuven, een jaar Internationale Betrekkingen in Louvain-la-Neuve en volgde macro-economie aan het External Programme van de London School of Economics and Political Science. Hij werkte in het federaal parlement, op de Amerikaanse ambassade in Brussel en deed onderzoek aan de Universiteit van Antwerpen. Nadien werkte hij voor Buitenlandse Zaken als Belgisch onderhandelaar in de Europese Raad. Sinds 2014 werkt hij voor Etion als geopolitiek expert en toekomstdenker.

Risicobeheer vraagt een vooruitblik

Als Chief Risk Officer van Katoen Natie weet Carl Leeman als geen ander welke risico's de continuïteit van ondernemingen in het gedrang brengen. Daarnaast is hij aangesloten bij Belrim, de beroepsvereniging van risicobeheerders in België. Zijn advies aan bedrijven: "Wakker blijven, je kan nooit zeggen dat je alles onder controle hebt. Het is een doorlopend verhaal."

□ NATHAN DEWAELE

Katoen Natie is een wereldwijde logistieke speler. Om het kredietrisico te beperken heeft Leeman drie belangrijke instrumenten: een voorafgaande screening van de prospecten of klanten, een verzekering en het retentierecht. "Het retentierecht, dus het recht om goederen in bewaring van een schuldenaar op te vorderen bij wanbetaling, is één van de redenen dat we weinig beroep moeten doen op onze verzekering. Dat is een luxe. Een loodgieter die een badkamer plaatst kan bij wanbetaling alleen maar bedelen of dagvaarden."

KLANTENSELECTIE

Het spreekt voor zich dat Katoen Natie er de voorkeur aan geeft om gewoon betaald te worden en dus geen beroep te doen op het retentierecht. "Daarom selecteren wij ook enkel solvabele klanten om zaken mee te doen. Toch merken we dat er in het laatste jaar een evolutie merkbaar is in bepaalde sectoren waar we vroeger geen problemen mee hadden. Dat gaat niet alleen over wanbetalingen, maar we krijgen vragen binnen om de betalingstermijnen enorm te verlengen. Wij zijn een logistieke firma, geen bank of kredietinstelling. Als een klant vraagt om de betalingstermijn op te trekken naar 90 of 120 dagen, wordt dat wel zo. Wij moeten onze medewerkers natuurlijk op veel kortere termijn betalen. Dat kan niet de bedoeling zijn.

Die vragen komen nu uit sectoren waar we die vraag voordien zelden of nooit kregen.

De politieke situatie in de wereld speelt daarbij een grote rol. "Je wordt voor het dilemma geplaatst om snel te reageren of om de boot even af te houden. Het is verleidelijk om snel actie te ondernemen, maar bepaalde mensen op het wereldtoneel zeggen vandaag A en morgen B. Uit heel het tarievenverhaal blijkt dat de mensen die het snelst gereageerd hebben, niet altijd de beste uitkomst hebben bekomen. Achteraf is het uiteraard altijd makkelijk praten."

DRIE CATEGORIEËN

Leeman deelt de actuele bedrijfsrisico's op in drie grote groepen: politieke risico's, klimaatrisico's en risico's die verbonden zijn aan technologie. De lijst met de klassieke risico's blijft uiteraard ook bestaan, maar de drie bovenvermelde zijn momenteel wel (bijna) dagelijks aan de orde. "Op vlak van klimaatrisico's hebben wij al ons huiswerk gemaakt. We hebben de impact van tempartuurstijgingen tot vier graden in de periode tussen nu en 2100 op onze activa en activiteiten in kaart gebracht. In ons geval zijn wij blootgesteld aan regio's waar de neerslaghoeveelheden zullen stijgen, voor andere ondernemingen zal dat gaan over wind en overstromingen. Wij hebben op basis daarvan onze daken onder handen genomen. In het verleden heb-

ben we er al voor gezorgd dat alle nieuwe gebouwen op een verhoogde fundering staan. Toen storm Katrina door de Verenigde Staten raasde, stond driekwart van Houston onder water. Wij ook, maar er is geen druppel water in ons magazijn of in onze kantoren binnengekomen omdat we ons gebouw op een hoger niveau hebben gezet, het zogenaamde highway level."

Leeman spreekt bewust van technologierisico's en niet van cyberrisico's. "Hacken valt zeker onder het technologierisico, maar bijvoorbeeld mensen die door de snelle evolutie van IT niet langer kunnen volgen, met alle gevolgen van dien, vallen daar ook onder. Voor internationale bedrijven is dit belangrijk, want technologische risico's zijn misschien het enige dat je wereldwijde operaties allemaal op hetzelfde moment zou kunnen doen stilvallen. Een probleem in de toeleveringsketen of stijgende tarieven in een bepaalde afzetmarkt heeft een beperkter effect. Op IT-vlak is het natuurlijk wel een evenwichtsoefening: hoe veiliger je het wil maken, hoe meer je moet inboeten op flexibiliteit en gebruiksvriendelijkheid. De belangrijkste elementen voor werknemers in het kader van cybersecurity blijven naast de nodige kennis en opleidingen, discipline en waakzaamheid."

"Monitoren gaat over het heden, terwijl het de bedoeling is om vooruit te kijken."

“Als ze in China iets verkondigen, gebeurt dat ook daadwerkelijk en blijft dat meestal zo. Met Trump is dat anders.”

NOODPLAN

Uit de vragenlijst blijkt dat een derde van de bedrijven risico's monitoren. In de ogen van Leeman is dat te weinig, enerzijds is een derde te laag en anderzijds is louter monitoren onvoldoende. “Monitoren gaat over het heden, terwijl het de bedoeling is om vooruit te kijken. Je kan bijvoorbeeld op IT-vlak monitoren of je al dan niet gehackt wordt, maar er zijn een hele hoop maatregelen die je voordien al kunt nemen. Als je dat niet doet, kom je te laat.”

Scenarioplanning wordt vaak opgeworpen als een middel om vooruit te kijken. Leeman heeft geen blind vertrouwen in deze werkwijze. “Er zijn organisaties die honderden scenario's hebben liggen en daar veel tijd en energie aan spenderen. Toch gebeurt het zelden, behalve op gebied van cybersecurity, dat net die uitgewerkte scenario's zich voltrekken. Zo werd er veel gesproken over wat te doen als de houding van China tegenover Taiwan zou escaleren, maar over Amerikaanse bombardementen op Iran, een schip die het Suezkanaal blokkeert of destijds een wereldwijde pandemie heb ik weinig scenario's zien passeren.”

“In mijn ogen moet je een contingency plan hebben, zodat je bij noodgevallen snel kan reageren. Daarin moet je vooral bepalen wie wanneer welke beslissingen neemt, zodat je bij noodgevallen niet eerst nog met een hele groep moet vergaderen om daarover al dan niet uitsluitel te krijgen, vooraleer er effectief iets gebeurt. In sommige organisaties is het gewoon niet duidelijk wie waar overal in betrokken moet worden. Dat is een eerste stap. Vervolgens moet dat ook eens ingeoefend worden om te zien of het wel goed werkt. Daarna moet je er

natuurlijk over waken dat die beslissingen vervolgens ook worden uitgevoerd. Ik kan me inbeelden dat het in grote organisaties of binnen overheden geen vanzelfsprekendheid is dat er snel beslist kan worden en een instructie ook meteen als such wordt uitgevoerd.”

DEEL VAN DE OPLOSSING

Een kredietverzekering is volgens Leeman dus een deel van de oplossing. Al zijn er nog tal van situaties die resulteren in een kredietrisico, die onder de polis niet gedekt zijn. “Een verzekering dekt het risico dat de klanten niet zullen betalen. Maar als jij door uiteenlopende redenen niet in staat bent om die klanten te bedienen omdat je onderbemand bent of er bijvoorbeeld een brand is geweest, komen die niet tussen. Als de Straat van Hormuz geblokkeerd is, evenmin. Ook als er problemen zijn bij de leverancier of je kan je klanten niet bereiken, heb je geen recht op een vergoeding.”

“Voor een KMO die op één locatie produceert en daar al zijn omzet genereert, is het veel moeilijker om die risico's te beheren in vergelijking met een multinational die wereldwijd sites heeft en voor veel verschillende klanten werkt. Voor de KMO brengt dat mogelijks heel het voortbestaan van het bedrijf in gedrang.”

TURBULENTIE OF LANGETERMIJNVERANDERING

Als bedrijf moet je soms dus de inschatting maken of bepaalde tendensen deel uitmaken van tijdelijke turbulentie of het wel degelijk een langetermijnverandering is. Daar zijn volgens hem geen duidelijke regels voor. “Je moet dat situatie per situatie bekijken. Van het klimaat weten we bijvoorbeeld dat dat verandert. Als ze in China iets verkondigen, gebeurt dat ook daadwerkelijk en blijft dat meestal wel zo. Met Trump is dat dan weer anders, en kunnen beslissingen zowel escaleren als teruggedraaid worden.”

Leeman ziet wel een positief effect in de wispelturigheid van Trump. “Hij heeft Europa wakker geschud. Langzaamaan begint men hier te beseffen dat ons bedrijfsleven hier aan het wegwijnen is,

mede door een aanhoudende tsunami van Europese regels waar bedrijven een hoop tijd, geld en energie moeten insteken, dat beter geïnvesteerd kan worden in R&D, de noden van de klant en nieuwe markten.”

“Ook op vlak van defensie: Europa stond erbij en keek ernaar, ze gaan ervan uit dat iemand anders het wel zal oplossen. Wat wel gebeurde, waren bezuinigingen op Defensie, met als gevolg dat we in dat gebied niet meer serieus genomen worden op het wereldtoneel. Jammer genoeg zitten daar mensen die er rotsvast van overtuigd zijn dat ze de regels voor de hele wereld bepalen.”

“Het beste voorbeeld is de auto-industrie: in China waren ze gefocust op R&D en het ontwikkelen van nieuwe producten, in Europa lag de focus op het compliant zijn van de regelgeving. Hetzelfde geldt voor de kleine kerncentrales (SMR's), technisch zijn die klaar en in staat om op korte termijn veel energie te produceren, in België zeggen ze lachend dat het minstens tien jaar zal duren voor de nodige vergunningen er zijn.” Leeman concludeert dat een risicomanager vooral wakker moet blijven. “Je kan nooit beweren dat je alles onder controle hebt. Het is een never ending story en je moet jezelf elke dag opnieuw terug uitvinden.” ●



BIO

Carl Leeman studeerde aan de Zeevaartschool in Antwerpen en behaalde diploma's in risicomanagement, marketing en verzekeringen. Hij startte zijn carrière bij Noord Natie. Vier jaar later ging hij aan de slag bij Katoen Natie waar hij vandaag, 36 jaar later, nog steeds werkt. Daarnaast is hij gelieerd aan BELRIM, de beroepsvereniging voor risicomangers.