



Navigeren zonder stip op de horizon

**De gevolgen van de coronacrisis
voor de hospitality sector**

Sander Roos
Relatiemanager Grootzakelijk



Even voorstellen

Contactgegevens ING



Sander Roos

Relatiemanager Building & Construction

M: 06 30 44 01 75

E: Sander.Roos@ing.com

Doel van het gesprek

Introductie

- Relatiemanager Grootzakelijk bij ING
- > 20 jaar ervaring financieren
- Sectoren Bouw, Vastgoed en Leisure

Onze Ambitie

- Wij willen onze kennis en ervaring van de markt met u delen
- Wij ondersteunen en faciliteren relaties graag bij het realiseren van hun toekomstige businessplannen en groeiambities
- Het inzichtelijk maken en bespreekbaar maken van de (liquiditeits)risico's voor de horeca

Agenda

- Macro economie
- Waar letten banken op in tijden van Corona?
- Scenario-analyse
- Liquiditeitsprognose - "Profits Are an Opinion, Cash Is a Fact"

Macro-Economie

Ontwikkelingen Economie

Volumemutaties t.o.v. voorgaand jaar in procenten per sector

| Sectoren | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020* | 2021* |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|
| Agrarische sector | 1,3 | -0,3 | -0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 1,9 | 1,1 | -1,2 | -1,2 | -3,0 | 1,0 |
| Bouw | -11,0 | 3,8 | -8,3 | -5,7 | 2,4 | 6,7 | 9,6 | 5,7 | 7,3 | 4,6 | -2,0 | -5,0 |
| Detailhandel | 0,6 | 1,9 | -0,5 | -1,6 | 2,1 | 4,1 | 1,1 | 3,6 | 2,2 | 2,2 | 4,0 | 0,5 |
| Groothandel | 5,1 | 5,6 | 2,1 | 4,3 | 4,1 | 5,2 | 4,2 | 4,1 | 3,0 | 3,0 | -2,0 | 1,0 |
| Horeca | -3,8 | 2,8 | -0,2 | 1,1 | 4,1 | 5,5 | 5,1 | 3,8 | 4,3 | 1,8 | -35,0 | 30,0 |
| Industrie | 4,1 | 5,6 | -0,2 | 0,1 | 2,0 | 4,2 | 2,1 | 3,8 | 3,1 | 3,1 | -5,5 | 3,0 |
| Transport & opslag | 2,2 | 3,7 | 0,5 | 0,4 | 3,2 | 3,0 | 0,4 | 4,4 | 2,6 | 0,5 | -13,5 | 12,5 |
| Zakelijke dienstverlening | -1,5 | 3,9 | 4,0 | -0,1 | 3,9 | 4,4 | 3,5 | 4,9 | 7,1 | 2,9 | -10,0 | 9,0 |
| Onderwijs | 0,6 | 1,3 | 0,1 | 0,6 | 1,2 | 1,6 | 0,5 | 0,5 | 0,8 | 0,0 | -3,0 | 2,0 |
| Overheid | -0,2 | -2,9 | -2,7 | 1,1 | 0,5 | -0,6 | 1,5 | 0,2 | 1,4 | 1,6 | 1,5 | 1,0 |
| Zorg en Welzijn | 2,7 | 3,1 | 1,0 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 1,9 | 1,2 | 2,4 | 1,8 | -8,5 | 9,0 |

Markten in beweging

Aandelenmarkten



Bron: Macrobond

Wisselkoersen



Geld- en kapitaalmarktrente



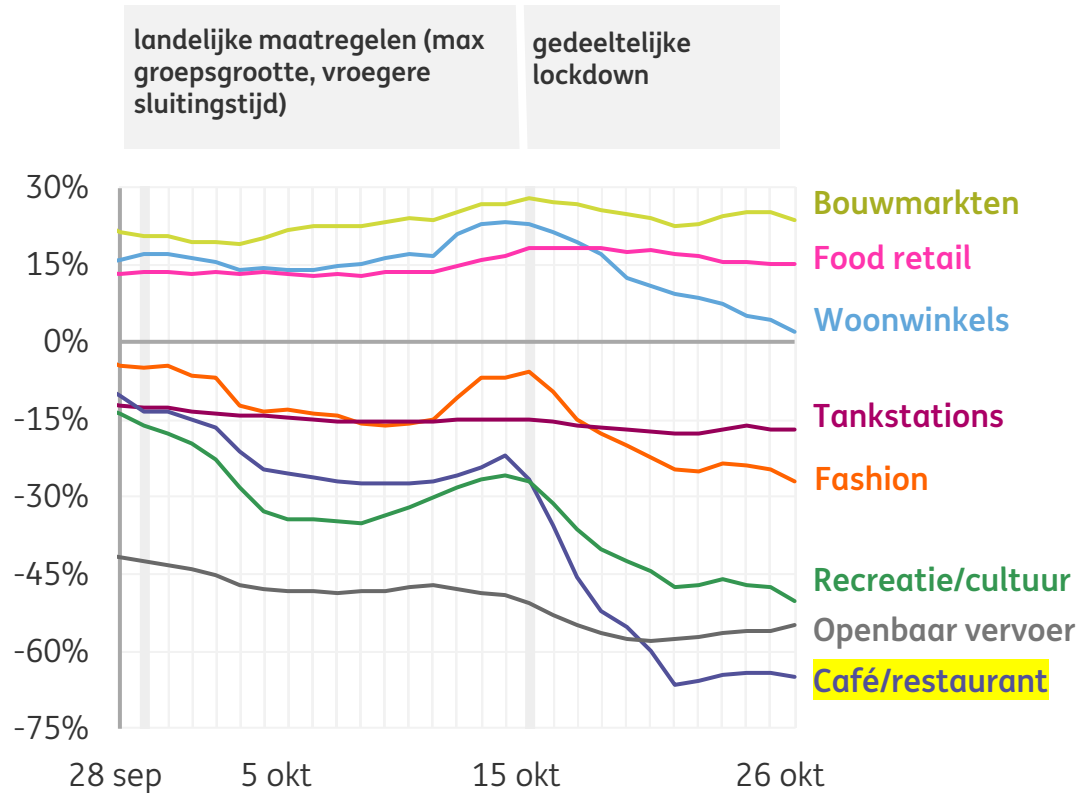
Groecijfers 2019, 2020 en 2021

| Nederland | 2019 | | | | 2020* | | | | 2021* | | | |
|---------------------------------|------|-----|-----|-----|-------|-------|------|------|-------|------|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Economie, %JoJ | | | | | | | | | | | | |
| Bruto binnenlands product (bbp) | 1,6 | 1,7 | 1,8 | 1,6 | -0,2 | -9,3 | -5,8 | -4,9 | -2,6 | 7,3 | 3,8 | 3,0 |
| Particuliere consumptie | 0,9 | 1,6 | 1,5 | 2,0 | -1,2 | -11,8 | -4,7 | -4,8 | -1,7 | 10,1 | 1,9 | 1,7 |
| Overheidsconsumptie | 1,8 | 1,3 | 1,8 | 1,5 | -0,6 | -3,5 | -2,1 | -1,5 | 1,0 | 4,8 | 3,3 | 2,8 |
| Investerings | 3,7 | 4,6 | 6,4 | 3,8 | 3,0 | -10,7 | -8,7 | -8,3 | -7,6 | 6,2 | 4,6 | 3,8 |
| Uitvoer | 0,9 | 3,2 | 2,9 | 3,7 | 2,0 | -10,9 | -5,9 | -4,9 | -2,1 | 9,6 | 4,5 | 3,3 |
| Invoer | 1,7 | 3,4 | 3,5 | 4,3 | 1,5 | -9,5 | -5,2 | -4,3 | -1,5 | 8,3 | 3,8 | 2,8 |

Sterke terugval in horeca, recreatie en deel van non-food retail

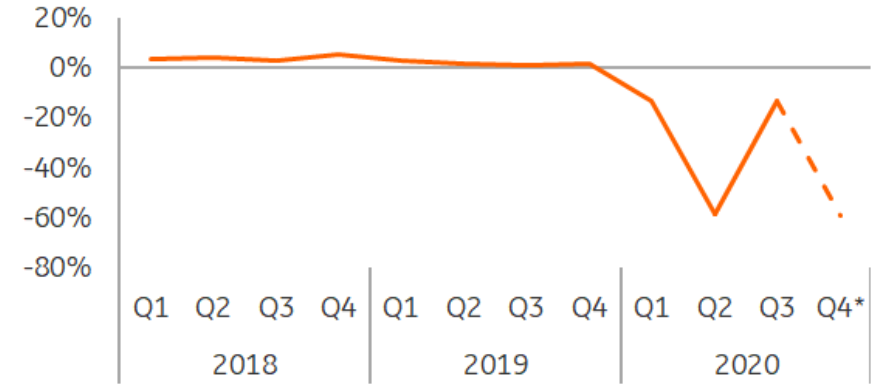
Pin-omzet per branche loopt veelal terug

Waarde van pintransacties, 7-daags gemiddelde, afwijking van gemiddelde 2016-2019*



Horeca koerst af op dubbele dip in 2020

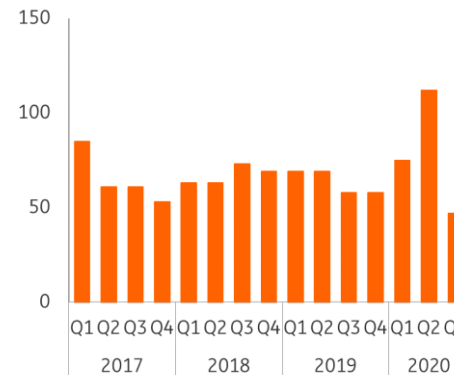
Ontwikkeling omzetvolume, jaar-op-jaar



Bron: CBS, *raming ING Economisch Bureau

Faillissementen liepen op in het voorjaar, maar vielen daarna weer (tijdelijk) terug

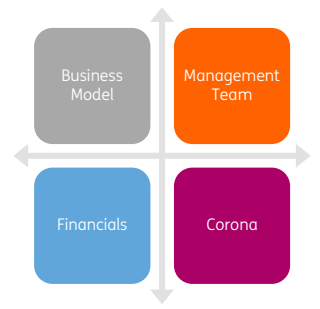
Aantal faillissementen in de horeca, per kwartaal



A modern office lounge with a man reading a newspaper on a sofa and a bar area in the background. The scene is bright and contemporary, with large windows on the left and a patterned rug on the floor. In the foreground, a man in a light blue shirt sits in a black armchair, reading a newspaper. Behind him is a light grey tufted sofa. To the right, there are two red armchairs with black frames. In the background, a bar area with a wooden counter is visible, where several people are standing and talking. The floor is covered with a patterned rug, and the overall atmosphere is professional and relaxed.

Waar letten banken op in tijden van Corona?

Waar letten banken op in tijden van Corona?



Een gezond Business model

Wat is de concurrentie positie van de onderneming en hoe conjunctuurgevoelig is het business model?

Welke afhankelijkheden zijn er van grondstoffen/leveranciers danwel afnemers?

Duurzaam business model – aandacht voor verduurzaming

Wat is de verwachte disruptie en innovatiekracht van de onderneming?

dat financieel op orde is

Hoe is de financiële performance?

Hoe flexibel is het kostenpatroon?

Is er voldoende beschikbare financiële remweg in de onderneming of bij aandeelhouders?

Zijn de bedrijfsassets up-to-date?

met een stevig management

Algemene indruk, samenstelling en kwalificatie van het MT

Wat is de visie en strategie en past deze bij marktontwikkelingen?

Is er sprake van goede en tijdige MIS/KPI setting?

Heeft het MT ervaring met crisis situatie?

met acceptabele impact van Corona

Wat is de impact van de lock down en een 1,5m samenleving?

Verwachte herstelperiode post-corona?

Gebruik van overheidsregeling en belasting om evt. liquiditeitstekort op te vangen als gevolg van Corona?

Scenario-analyse

Dagmenu

- Wat weten we wél?
- Wat is onbekend?
- Verwachting 2021

Welke keuze maak jij?

Scenario-analyse

Welke verwachtingen heeft u voor het komende jaar (op maandniveau)?

De dingen die we weten en geleerd hebben

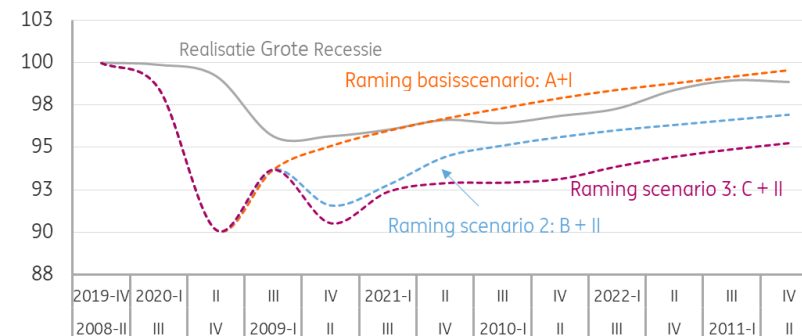
- Economie herstelt slechts ten dele in 2021
- Werkloosheid gaat verder oplopen
- Zonder vaccin duurt het maanden voor een 'volledige versoepeling' tot stand komt
- Het horeca-aanbod is nog nauwelijks ingekrompen
- Aanbod blijft voorlopig veel 'te groot' voor de vraag
- Vraag komt vooral uit de binnenlandse leisure markt

De dingen die we niet weten

- Wanneer is er een vaccin, op welke schaal is het beschikbaar en hoe effectief is het?
- Komen er tot die tijd nog nieuwe lockdowns?
- Hoe reageren bedrijven en consumenten op deze aanhoudende onzekerheid?
- Vanaf wanneer mogen (en gaan) leisure- en zakenreizigers weer in grote getalen op pad?

In drie scenario's voor Nederland geen volledig bbp-herstel eind 2022

Bruto binnenlands product, volume-index 100 = pre-crisis piek



Bron: CBS, scenarioramingen ING Economisch Bureau

A group of people are seated around a wooden table in a restaurant, engaged in a meal. Several hands are visible, holding wine glasses filled with a golden liquid, likely wine. The table is set with various dishes, including large wedges of cheese, bread, and other food items. The lighting is warm and focused on the table, creating a cozy atmosphere. An orange banner with white text is overlaid across the center of the image.

"Profits Are an Opinion, Cash Is a Fact"

Stel een liquiditeitsprognose

Evt. rekening houdend met 3 scenario's

- **Verschil resultatenbegroting en liquiditeitsbegroting**

- Opbrengsten \Leftrightarrow Ontvangsten
- Kosten \Leftrightarrow Uitgaven

- Resultatenbegroting = Opbrengsten en kosten
- Liquiditeitsbegroting = Ontvangsten en uitgaven

- Vragen bij ondernemers

- “Hoe voorkom ik niet alleen op de korte maar ook op langere termijn een liquiditeitstekort zodat ik mijn rekeningen kan blijven betalen?”

- Vragen van de Bank

- Hoeveel geld heeft de onderneming/ondernemers op dit moment nodig om de crisis door te komen? Zijn er buffers?
- Met welk scenario houdt je rekening? Voor hoe lang?
- Wat is het plan?

Voorbeeld van een liquiditeitsprognose

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (+/-) Alle inkomende betalingen | 100,0 | 100,0 | 80,0 | 70,0 | 60,0 | 50,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 80,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 70,0 | 80,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| (-/-) Inkoop | (50,0) | (50,0) | (40,0) | (35,0) | (30,0) | (25,0) | (50,0) | (50,0) | (50,0) | (40,0) | (25,0) | (25,0) | (25,0) | (35,0) | (40,0) | (50,0) | (50,0) | (50,0) |
| (-/-) Loonbetalingen regulier | (20,0) | (15,0) | (15,0) | (15,0) | (10,0) | (10,0) | (20,0) | (20,0) | (15,0) | (10,0) | (10,0) | (10,0) | (10,0) | (15,0) | (20,0) | (20,0) | (20,0) | (20,0) |
| (-/-) Management fees regulier | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) |
| (-/-) Huurbetalingen regulier | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) |
| (-/-) Belastingbetalingen regulier | (5,0) | | | (5,0) | | | (5,0) | | | (5,0) | | | (5,0) | | | (5,0) | | (5,0) |
| (-/-) Investerings | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) |
| (-/-) Overige betalingen (m.u.v. rente en aflossingen) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | - | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) |
| Totaal uitgaven voor besparingen | (97,5) | (87,5) | (77,5) | (72,5) | (62,5) | (57,5) | (97,5) | (92,5) | (87,5) | (77,5) | (57,5) | (57,5) | (62,5) | (72,5) | (82,5) | (97,5) | (92,5) | (97,5) |
| | 2,5 | 12,5 | 2,5 | (2,5) | (2,5) | (7,5) | 2,5 | 7,5 | 12,5 | 2,5 | (7,5) | (7,5) | (12,5) | (2,5) | (2,5) | 2,5 | 7,5 | 2,5 |
| (+/-) Overheidssteun NOW/ personeelskosten | <i>besparing</i> | | | 7,5 | 5,0 | 5,0 | 10,0 | 10,0 | 7,5 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | - | - | - | - | - | - |
| (+/-) maatregelen management fees | <i>besparing</i> | | | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | | | |
| (+/-) maatregelen huur/huisvestingskosten | <i>opschorting</i> | | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | - | - | - | (6,0) | - | - | - | - | - |
| (+/-) Overige maatregelen | <i>besparing</i> | | | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | | | |
| (+/-) uitstel vennootschaps-, loon- en omzetbelastingen | | - | - | 5,0 | - | - | 5,0 | - | - | 5,0 | - | - | 5,0 | - | - | - | - | - |
| Totaal maatregelen | - | - | - | 20,5 | 13,0 | 13,0 | 23,0 | 18,0 | 15,5 | 17,0 | 12,0 | 12,0 | 6,0 | 7,0 | 7,0 | - | - | - |
| Kasstroom voor rente en aflossingen | 2,5 | 12,5 | 2,5 | 18,0 | 10,5 | 5,5 | 25,5 | 25,5 | 28,0 | 19,5 | 4,5 | 4,5 | (6,5) | 4,5 | 4,5 | 2,5 | 7,5 | 2,5 |
| (-/-) Geplande rentebetalingen | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) | (5,0) |
| (-/-) Geplande aflossingen | (25,0) | | - | (25,0) | - | - | (25,0) | - | - | (25,0) | - | - | (125,0) | - | - | (25,0) | - | - |
| (+/-) Correctie: Inbreng aandeelhouder(s)/ investeerder | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 50,0 | - | - | - | - | - |
| (+/-) Correctie: Opschorting van aflossingen | - | - | - | 5,0 | - | - | 5,0 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Vrije kasstroom | (27,5) | 7,5 | (2,5) | (7,0) | 5,5 | 0,5 | 0,5 | 20,5 | 23,0 | (10,5) | (0,5) | (0,5) | (86,5) | (0,5) | (0,5) | (27,5) | 2,5 | (2,5) |
| Kredietstand begin van periode | (100,0) | (127,5) | (120,0) | (122,5) | (129,5) | (124,0) | (123,5) | (123,0) | (102,5) | (79,5) | (90,0) | (90,5) | (91,0) | (177,5) | (178,0) | (178,5) | (206,0) | (203,5) |
| Kasstroom | (27,5) | 7,5 | (2,5) | (7,0) | 5,5 | 0,5 | 0,5 | 20,5 | 23,0 | (10,5) | (0,5) | (0,5) | (86,5) | (0,5) | (0,5) | (27,5) | 2,5 | (2,5) |
| Kredietstand einde van periode | (127,5) | (120,0) | (122,5) | (129,5) | (124,0) | (123,5) | (123,0) | (102,5) | (79,5) | (90,0) | (90,5) | (91,0) | (177,5) | (178,0) | (178,5) | (206,0) | (203,5) | (206,0) |
| Limiet | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 | -125,0 |
| Over / tekort | -2,5 | 5,0 | 2,5 | -4,5 | 1,0 | 1,5 | 2,0 | 22,5 | 45,5 | 35,0 | 34,5 | 34,0 | -52,5 | -53,0 | -53,5 | -81,0 | -78,5 | -81,0 |

(On)voldoende liquiditeitsruimte

- Met een stofkam door echt alle kosten
- Strak werkkapitaalmanagement, dus eerder ontvangen, later betalen, minder voorraad
- Maak gebruik aan overheidsregelingen
- Uitstel betaling van belastingen & sociale afdrachten
- Betalingsafspraken verhuurder, maar wees reëel
- Wat kunnen aandeelhouders doen? Kapitaalinjectie of minder fee, onttrekkingen, dividend
- Uitstel van de aflossingen bij de bank? / Extra (bancaire) financiering, denk ook aan overheidsgarantie

Wat is scenario en het plan?

Meer informatie?



Meer informatie

Zakelijk bankieren in tijden van corona
<https://www.ing.nl/zakelijk/corona/index.html>

Coronachecklist voor ondernemers
https://www.ing.nl/zakelijk/corona/Corona_checklist_voor_ondernemers.html

Coronapublicaties Economisch Bureau
<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/index.html>

Liquiditeitsprognose
<https://www.ing.nl/zakelijk/financieren/corona/vragenlijst/index.html>

Nowcast

Op deze pagina houden we je constant op de hoogte van onze laatste inzichten van de impact van het Coronavirus op de Nederlandse economie en de bedrijfssectoren.

ING Zakelijk

Op deze pagina houden we je constant op de hoogte van onze laatste inzichten van de impact van het Coronavirus op de Nederlandse economie en de bedrijfssectoren. Op deze website kan je ook doorklikken naar [informatie over de sector, onze economie](#) & bijvoorbeeld [4 thema's van de toekomst](#).

ING Think

Van Trump tot handel, van Draghi tot de dollar, bij ING Think vertellen wij je wat er gebeurt en wat er waarschijnlijk zal gebeuren in wereldwijde markten.



ing.com



@ING_News



LinkedIn.com/company/ING



Medium.com/ing-blog



Facebook.com/ING



YouTube.com/ING



Flickr.com/INGGroup



SlideShare.net/ING