

Op een duurzame manier naar 'het nieuwe normaal'

Met een gefaseerde heropstart in het vooruitzicht zullen de beslissingen die u als ondernemer neemt in de komende dagen en weken een strategisch verschil maken op de (middel-)lange termijn en op de financiële gezondheid van uw bedrijf. Zeker in deze onzekere tijden is het cruciaal om op een objectieve en onderbouwde manier strategische keuzes te maken en hun organisationele en financiële impact te evalueren. Deze keuzes liggen niet voor de hand, waardoor er vanuit scenario's moet worden gedacht.

Vandaag moet u uw onderneming niet enkel klaarstomen voor de gefaseerde heropstart, maar moet u zich ook wendbaar en flexibel opstellen met een aantal scenarioplannen voor de onzekere, komende maanden.

Aandacht voor de balans tussen korte en langetermijnkeuzes

Vandaag loopt u het risico om uw inspanningen te richten op de korte termijn. Een plan voor de korte termijn met een duidelijke visie op (middel-)lange termijn en onderbouwd met een duidelijk zicht op financiële opties, helpt voor een duurzaam herstel. Het is belangrijk geen kortetermijnacties te nemen, waar u als ondernemer op lange termijn spijt kan van krijgen.

Daadkrachtige beslissingen gebaseerd op een combinatie van ondernemerschap en objectieve, data-gedreven inzichten

In deze ongeziene tijden is het nodig om op een gefundeerde en objectieve manier beslissingen te kunnen nemen,

al dan niet samen met uw management team. Hiervoor dienen de strategische en financiële opties onderbouwd te worden met de nodige datapunten, analyses en (markt-)inzichten. Dit om te vermijden dat de keuzes te veel gedreven worden door korte termijn opportuniteiten en buikgevoel.

Scenarioplanning om voldoende wendbaar te zijn

Het herstelplan moet voldoende wendbaar zijn om te kunnen inspelen op de onzekerheden van de komende maanden. Hiervoor moeten verschillende scenario's uitgewerkt worden met duidelijke criteria wanneer van het ene naar het andere scenario kan overgeschakeld worden.

In een kort en krachtig traject wordt een duurzaam herstelplan naar 'het nieuwe normaal' uitgetekend, dat gebaseerd is op objectieve en gefundeerde inzichten en marktreflecties. Hierbij worden een aantal herstelsenario's uitgewerkt op basis van de verschillende schakels in de waardeketen (zoals leveranciers, aanbod,

team en klanten) die hand in hand gaan met een aantal financiële mogelijkheden en implicaties.

Na een korte intake en het analyseren van datapunten en (markt)inzichten, worden één of meerdere workshops met de kernpersonen van uw onderneming ingepland waarbij:

- De **diagnostiek van uw business model, de waardeketen en de financiële basis** van uw onderneming wordt besproken en duidelijk in kaart gebracht.
- Strategische keuzes rond de *go-to-market* bepaald worden, zoals welke activiteiten, projecten, producten, afzetmarkten prioritair of al dan niet gefaseerd heropgestart zullen worden.
- Financiële implicaties en opties worden toegelicht en gekozen, denk aan specifieke kostenbesparingen, tijdelijke werkloosheid, financieringsopties zoals mezzanine-financiering, heronderhandelen van bepaalde contracten, etc.

De uitkomsten van de workshop worden vervolgens vertaald in een duidelijk herstelplan voor de volgende 180 dagen met verschillende scenario's, waarbij ook criteria worden bepaald wanneer er wordt overgeschakeld naar een ander scenario. Dit solide herstelplan laat u niet alleen toe om duidelijkheid te scheppen, gefundeerde beslissingen te nemen, maar ook om vertrouwen bij financiële instellingen en andere partners te creëren. Zo zet u op een doordachte manier flexibiliteit en wendbaarheid in om sterker uit de crisis te komen.

Bruno Peelaers, bpeelaers@deloitte.com

COVID-19

Uw contracten heronderhandelen en aanpassen?

Het COVID-19-virus zorgt wereldwijd voor situaties die we tot voor kort nooit hadden kunnen bedenken. Bovendien verandert de situatie van dag tot dag, onder meer door de maatregelen van de overheid. Dit heeft ook een grote impact op de uitvoering van uw contracten.

Harde tijden zijn niet altijd overmacht

Vele ondernemingen wensen zich vandaag op overmacht te beroepen om een contract niet te hoeven uitvoeren. Dit is echter niet altijd een evidentie. De partij die (tijdelijk) stopt met het contract na te leven, moet kunnen bewijzen dat dit te wijten is aan overmacht. Juridisch is er echter maar sprake van overmacht indien de uitvoering van de verbintenis onmogelijk geworden is.

Door bepaalde overheidsmaatregelen kan dit het geval zijn. Wanneer u echter een betalingsverplichting heeft, zal overmacht u géén excuus geven. Geld betalen is immers niet onmogelijk, zelfs indien u door de crisis in cashflowproblemen komt. Bovendien heeft overmacht meestal het opschorten of het beëindigen van het contract tot gevolg. Dit is niet altijd een wenselijke uitkomst voor de partijen. Overmacht biedt dus vaak geen perfecte oplossing.

Wat dan wel doen?

Wanneer de uitvoering van uw contractuele verplichtingen niet onmogelijk, maar wel disproportioneel zwaar is geworden, spreken we juridisch over een situatie van *hardship*. In geval van *hardship* heeft u het recht om met uw contractspartij bepaalde contractvoorwaarden te heronderhandelen zodat het economisch evenwicht hersteld kan worden. Alle contractspartijen hebben immers baat bij goede afspraken, vandaag en naar de toekomst toe. Het spreekt dan ook voor zich dat in alle contracten die u vanaf vandaag sluit, de clause over overmacht veel meer moet zijn dan een copy-paste uit één of ander model. Ook een clause specifiek over *hardship* is een must.

Hoe pak ik dat aan?

Brengt de crisis u zelf in moeilijke omstandigheden om uw contracten nog na te komen? **Dit is uw stappenplan.**



1. Contacteer de andere partij. Leg uit wat de impact van de crisis is op het contract en nodig de andere partij uit om het te heronderhandelen.
2. Indien de tegenpartij u afwimpelt kan een juridisch onderbouwde commerciële brief uw tegenpartij duidelijk maken dat ze verplicht is om met u het gesprek aan te gaan.
3. Bereid het gesprek goed voor. Failing to prepare is preparing to fail! Wat is voor beide partijen belangrijk op korte én lange termijn?
4. Bedenk in uw voorbereiding zo veel mogelijk opties: Hoe een win-win bereiken ondanks de moeilijke omstandigheden?
5. Start een open gesprek en luister actief naar de andere partij.
6. Heeft u goed begrepen wat de andere partij belangrijk vindt? Leg dan samen zo veel mogelijk opties op tafel.
7. Geef elke optie een eerlijke kans, ook als ze op het eerste zicht onrealistisch of nadelig lijkt. Vaak leidt een schijnbaar slecht idee tot de perfecte oplossing.
8. Filter samen met de andere partij die opties er uit die de gezamenlijke belangen het beste dienen.
9. Een echte win-win gevonden? Giet die afspraken dan in een geschreven en ondertekend akkoord om toekomstige discussies te vermijden.

Wie kan mij helpen?

Uw eigen business kent u uiteraard zelf het best. Uw accountant en juridisch adviseur kunnen helpen om zo veel mogelijk opties in kaart te brengen die zowel financieel als juridisch haalbaar zijn.

Goede communicatie en slim onderhandelen onder grote (financiële) stress blijkt vaak moeilijk. Om u daarin te helpen zijn er twee mogelijkheden. Ofwel laat u zich begeleiden door een adviseur die geschoold en ervaren is in communicatietechnieken en win-win onderhandelingen. Deze adviseur kan u helpen wanneer de discussie aan de (virtuele) tafel dreigt te ontsporen. Het is ook mogelijk om samen een Erkend Bemiddelaar aan te stellen. De bemiddelaar zal met veel ervaring en wetenschappelijk onderbouwde communicatietechnieken helpen om samen tot een oplossing te komen.

Wanneer de Erkend Bemiddelaar een akkoord meetekent, krijgt dat dezelfde waarde als een finaal vonnis van de rechtbank. Houdt de andere partij zich niet aan de afspraken, dan kan u rechtstreeks naar de deurwaarder.

Kristof Cox, krcox@deloitte.com

Kmo's voortaan sneller betaald

Sinds 29 april 2020 is een wetswijziging in werking getreden die heel wat kmo's wellicht graag zien komen in deze coronacrisis.

Waar vroeger soms betalingstermijnen van 100 dagen konden worden opgelegd, moeten grote bedrijven ingevolge de nieuwe wet facturen van kmo's voortaan binnen de 60 dagen betalen. Let wel: de nieuwe regeling is enkel van toepassing op overeenkomsten die worden gesloten vanaf 29 april 2020. Indien de betalingsvoorwaarden een langere termijn dan 60 dagen bepalen, dan wordt het beding als niet geschreven beschouwd en geldt de wettelijke termijn van 30 dagen.

Jeroen Thierens, jthierens@deloitte.com



Naar een meer gediversifieerde financieringsmix voor uw onderneming?

Naar aanleiding van de COVID-19 situatie gaat de komende weken en maanden bijzondere aandacht naar cash en werkkapitaal beheer. Voor korte termijn financieringsbehoeften zullen bestaande en eventuele bijkomende bankfinancieringslijnen maximaal benut kunnen worden. Deze bijkomende financiering kan onder andere via de garantieregeling van de Vlaamse en Federale overheid ondersteund worden.

Op middellange termijn, wanneer de herfinanciering van deze gewaarborgde overbruggingskredieten zich aandient, zal uw onderneming de gepaste post-COVID-19 financieringsstructuur activeren. Tegen de achtergrond van een eventueel lagere rendabiliteit en terugbetalingscapaciteit kan deze financieringsmix een andere samenstelling hebben dan voorheen.

Mogelijk kondigt zich daarom een gedeeltelijke verschuiving naar meer alternatieve financieringsvormen aan, al dan niet gecombineerd met een stevigere kapitaalpositie. Mezzanine-instellingen kunnen hierin een rol spelen via het verschaffen van achtergestelde leningen. Daarnaast zullen heel wat bedrijven ook overwegen om hun kapitaalpositie te versterken. Dit kan via familiaal kapitaal, via de instap van derde (financiële) investeerders in het kapitaal of nog via de desinvestering van een aantal activa of activiteiten. De huidige beschikbaarheid van liquide middelen bij heel wat financiële fondsen en investeerders zullen de diversificatie van de financieringsmix verder ondersteunen.

De financieringsmarkt is de voorbije jaren duidelijk breder geworden. Een tijdige reflectie over het gewenste financieringsprofiel van uw onderneming, gelinkt aan de toekomstig voorziene financiële prestatie, is dan ook op korte termijn aan de orde.

Philippe Artois, partois@deloitte.com

Nieuwe jaarrekeningschema's en -modellen

Vennootschappen die hun boekjaar afsluiten per 31/12/2019 en vorig jaar gebruik hebben gemaakt van de Opt-in-regeling, voorzien bij de invoering van het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en verenigingen, moeten bij de opmaak van hun jaarrekening reeds de nieuwe wettelijk vastgelegde schema's gebruiken. Dit geldt ook voor vennootschappen opgericht na 1/5/2019. Alle andere vennootschappen moeten deze nieuwe schema's pas voor het eerst toepassen bij de opmaak van de jaarrekeningen afsluitend na 31/12/2019.

Belangrijkste nieuwigheid hierbij is dat enkel bij kapitaalvennootschappen zoals de NV het kapitaalbegrip nog aanwezig zal zijn. In de BV is het door de aandeelhouders gestorte vermogen terug te vinden onder de rubrieken beschikbare of onbeschikbare inbreng.

De Balanscentrale heeft daarom ook afwijkende modellen voorzien voor de publicatie van de jaarrekeningen van kapitaal- en kapitaallose vennootschappen. Omdat de neerlegging in XBRL formaat pas vanaf 2021 zal mogelijk zijn, werd er een tijdelijke oplossing uitgewerkt (XBRL-bis 2019), waarbij door het beantwoorden van enkele bijkomende vragen extra informatie zal worden opgenomen in de gepubliceerde jaarrekening. De mogelijkheid blijft wel bestaan om de neerlegging in pdf te doen.

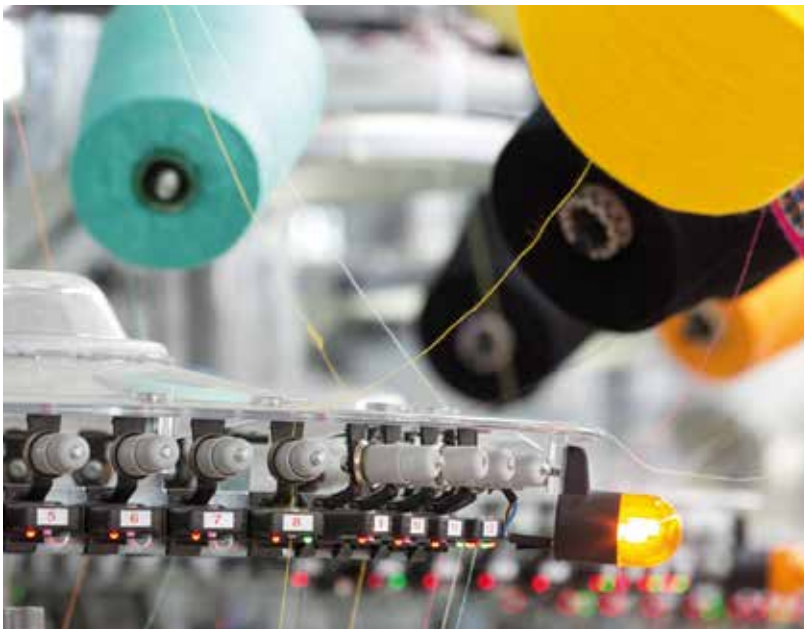
Tom Vandendungen, tvandendungen@deloitte.com



Inspringen met het maatschapsvermogen in het familiebedrijf

Eén van de essentiële kenmerken van de maatschap is het 'winstoogmerk'. Dit betekent dat het ingebrachte vermogen als een goed huisvader moet worden beheerd, teneinde dit vermogen minstens in stand te houden en bij voorkeur te doen aangroeien. Maar wat indien het plots moeilijk gaat in het familiebedrijf? Kan een maatschap haar vermogen dan zonder meer ter beschikking stellen, gelet op haar 'winstoogmerk'?

Het toestaan door de maatschap van een lening aan het familiebedrijf moet beoordeeld worden vanuit het belang ervan voor de maatschap. Indien er een interest aangerekend wordt aan het familiebedrijf, en de terugbetaling naar alle waarschijnlijkheid geen probleem zal zijn, dan kan deze lening beschouwd worden als een verstandige belegging door de maatschap.



In het geval van een renteloze lening daarentegen, bestaat het risico dat de maatschap, bij gebrek aan winstoogmerk, als een gewone onverdeelde wordt beschouwd. Hierdoor kan elke vennoot de beëindiging vorderen en zijn deel in de maatschap opeisen. Een degelijke argumentatie is in dat geval dus vereist.

Eén van deze argumenten zou kunnen zijn dat het maatschapsvermogen (onder meer) is samengesteld uit aandelen van datzelfde familiebedrijf. De lening heeft dan tot doel de waarde van de aandelen minstens te behouden en bij voorkeur zelfs te doen stijgen. Een ander argument zou kunnen zijn dat de vennoten van de maatschap dezelfde zijn als de aandeelhouders van het familiebedrijf en zij allen hebben ingestemd met de lening.

Eenzelfde redenering geldt voor de inpandgeving van een beleggingsportefeuille door de maatschap als waarborg voor een lening afgesloten door het familiebedrijf. Indien de aandelen van het familiebedrijf tot het maatschapsvermogen behoren, kan het belang van de maatschap bij de inpandgeving geargumenteed worden. Wanneer het familiebedrijf daarentegen eigendom zou zijn van (één van) de vennoten van de maatschap, zal de inpandgeving moeilijk verenigbaar zijn met het winstoogmerk van de maatschap.

Indien de zaakvoerder wil vermijden dat hij aansprakelijk wordt gesteld of wegens manifest wanbeheer gerechtelijk wordt afgezet, doet hij er in ieder geval goed aan om voorafgaandelijk de statuten te verifiëren. Deze voorzien best expliciet dat de maatschap leningen kan toestaan of zekerheden kan stellen.

Bovendien kan de zaakvoerder van een maatschap veelal niet zomaar en alleen beslissen tot dergelijke handelingen. Vaak zal hiervoor, naast de instemming van de zaakvoerder, statutair ook de toestemming van de algemene vergadering vereist zijn. Tenslotte worden de voorwaarden en modaliteiten van de lening best schriftelijk vastgelegd.

Ellen Bonte, ebonte@deloitte.com

GDPR

Wenst u op een later ogenblik onze nieuwsbrief niet meer te ontvangen, stuur dan een mail naar [Liesbeth Van Gucht](mailto:LVanGucht@deloitte.com), LVanGucht@deloitte.com of een bericht per post naar: Deloitte Accountancy, Redactie Actualiteiten, Raymonde de Larocheleaan 19A, 9051 Gent

Verantwoordelijke uitgever

Henk Hemelaere

Gehele of gedeeltelijke overname uit deze uitgave is slechts toegestaan na uitdrukkelijke toestemming van de redactie. Hoewel wij de grootste zorg besteden aan deze uitgave, kan de redactie geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de volstrekte juistheid en volledigheid van de in deze nieuwsbrief opgenomen teksten. Heeft u vragen bij een of meerdere artikels, bel dan 09 393 75 85 of contacteer uw contactpersoon binnen Deloitte.

www.deloitteprivate.be



facebook.com/deloitteaccountancy



[@DeloitteAcc](https://twitter.com/DeloitteAcc)



linkedin.com/company/deloitte-accountancy

© 2020 Deloitte Accountancy
Designed and produced by the
Creative Studio at Deloitte Belgium

Antwerpen - Brugge - Brussel -
Charleroi - Doornik - Gent -
Hasselt - Kortrijk - Leuven - Luik -
Roeselare - Zaventem

DIENSTVERLENER VOOR DE
KMO-PORTEFEUILLE

