

De kasplanner, visie en strategie in concrete cijfers

Meer vertrouwen in uw onderneming

Begrippen als cash flow, EBIT, EBITDA, ROI, ROE ,...¹ behoren niet meer uitsluitend tot het jargon van de financiële expert. Elke bedrijfsleider wordt er vroeg of laat mee geconfronteerd. Maar heeft de ondernemer hiermee voldoende informatie om zijn bedrijf te sturen? We vroegen het aan vier specialisten bij Deloitte Fiduciaire: Martin Beynaerts, Bruno Degrande, Marino Verhellen en Yves Sioncke, die prompt de kasplanner van Deloitte Fiduciaire als valabel alternatief voorstellen.



Ondernemers beschikken vaak al over een intern managementrapport. Is dat dan niet voldoende?

Bruno Degrande: Iedere onderneming heeft behoefte aan opvolging. Meestal gebeurt dat inderdaad onder de vorm van managementrapporten. Maar wij stellen vast dat in die rapporteringen vaak twee items ontbreken: toekomstvisie en impact op de liquiditeitspositie. De gedachte dat met een positieve cash flow de groei probleemloos kan gefinancierd worden is nochtans in veel gevallen utopie. Daarom is kasplanning een verstandige beslissing: bij het opstellen van zo'n kasplanning vertaalt de ondernemer zijn visie en strategie in concrete cijfers, waardoor de haalbaarheid van zijn plannen in kaart wordt gebracht. Maar het is opmerkelijk hoe weinig mensen van die visie en strategie op de hoogte zijn. En bij de grote meerderheid van de

familiale ondernemingen ontbreekt bovendien nog een politiek op het vlak van cash management.

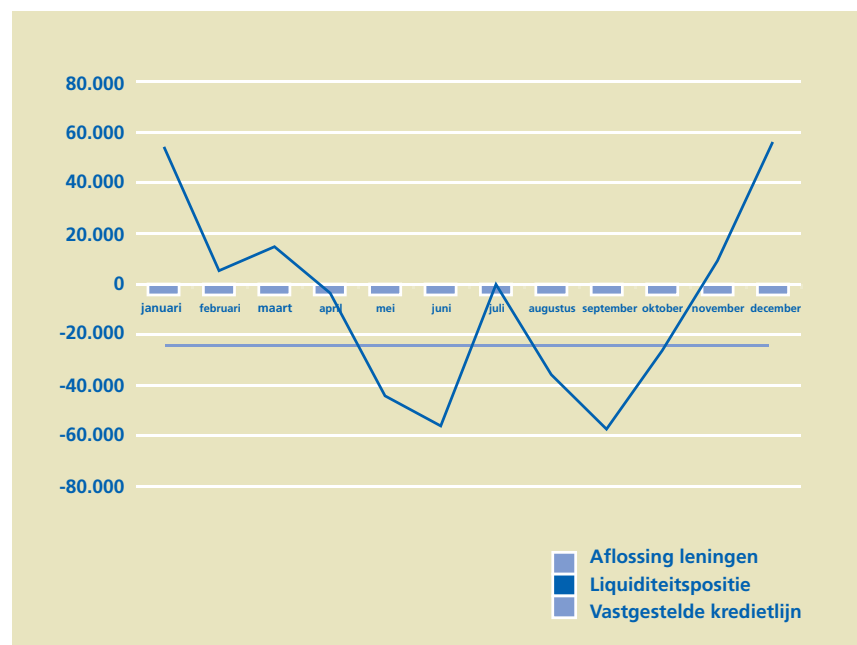
Martin Beynaerts: Om het met een voorbeeld te illustreren. Uit het budget van een onderneming blijkt een sterke schommeling van het resultaat van maand tot maand, zoals blijkt uit grafiek 1 (p.14). Toch boekt de vennootschap volgens die grafiek op jaarbasis een positieve cash flow van meer dan 76.000 EUR en een resultaat van 31.762 EUR. De beschikbare straight loan van 25.000 EUR wordt evenwel overschreden vanaf mei tot eind juni en vanaf augustus tot medio oktober. Met onze eigen specifieke software, de kasplanner van Deloitte Fiduciaire, zouden wij het tijdstip, de omvang en de reden van behoefte aan cash kunnen voorspellen en hiervoor vooraf de nodige oplossingen initiëren.

Bruno Degrande, accountant

¹ EBIT: earnings before interest and tax; EBITDA: earnings before interest, tax, depreciation and amortization; ROI: return on investment; ROE: return on equity.



Grafiek 1 – Uit het budget van deze onderneming blijkt een sterke schommeling van maand tot maand.



Grafiek 2 – Ondanks een positieve cash flow en een resultaat van 31.762 EUR wordt de beschikbare straight loan enkele maanden ruim overschreden.

Yves Sioncke, accountant



Marino Verhellen, partner

beter gezegd: bijkomende liquide middelen zal genereren. En dat is ondernemen, dat is waarde creëren.

Welke opbouw vereist een kwalitatieve kasplanning?

Marino Verhellen: Er wordt een maandelijkse planning uitgeschreven die aansluit op de strategie en visie van de ondernemer of van zijn managementteam. Daarbij kan men zich voor de resultatenrekening baseren op het verleden. De resultaten worden in een analytische vorm uitgeschreven, waardoor o.a. de contributiemarge in kaart wordt gebracht (en nadien kort kan opgevolgd worden). Die contributiemarge biedt ons de mogelijkheid om de logische en realistische opbouw van het cijfermateriaal te controleren. Naast de kasstromen die het gevolg zijn van investeringen en leningen, tekenen we ook de wijziging van de behoefte aan werkkapitaal uit. Klanten en leveranciers zorgen in het kader van dat werkkapitaal voor de belangrijkste kasstromen. Het spreekt voor zich dat die posten de nodige aandacht verdienen.

Wat weerhoudt een bedrijfsleider ervan om een kasplanning op te zetten?

Yves Sioncke: Er bestaat een hardnekkig misverstand dat een kasplanning enkel nut zou hebben voor ondernemingen in moeilijkheden. Bij zware betalingsachterstand bij de RSZ en bedrijfsvoorheffing is het in veel gevallen zelfs al te laat en kan een kasplanning niet meer baten. Zowel de groeiende als de mature onderneming, zelfs starters, hebben er behoefte aan. Bij

Biedt de kasplanner naast transparantie nog andere voordelen?

Yves Sioncke: Het is een echte communicatietool, als je bijvoorbeeld naar je bankier stapt. Met één enkel document beschikt hij immers over de in cijfers vertaalde strategie en visie van de onderneming en over de bedrijfscyclus voor de volgende 12 maanden, mét de gevolgen van de seizoensschommelingen, wat in veel dossiers een onbekende is. Daarnaast ziet de bankier wanneer een

“Denk vooruit en laat je niet verrassen door financiële hindernissen.”

de mature onderneming wordt bijvoorbeeld gebudgetteerd wanneer een bepaalde kaspositie wordt bereikt. Zo kan er tijdig naar een geschikte investeringsopportunity worden uitgekeken, die op haar beurt weer voor bijkomend rendement kan zorgen. Of

bepaalde kapitaalbehoefte ontstaat, die bovendien niet alleen wordt berekend, maar ook grafisch voorgesteld. En last but not least, in dat gesprek krijgt de ondernemer de kans de complexiteit van zijn activiteiten mee te geven.

Martin Beynaerts, accountant

Martin Beynaerts: Het is dus echt verkeerd te denken dat een kasplanning enkel nuttig kan zijn voor ondernemingen in moeilijkheden of ondernemingen met een structureel geldprobleem, integendeel! Een goed uitgewerkt plan geeft de bankier (nog) meer vertrouwen in je onderneming, waardoor je de mogelijkheid hebt je bankrating te managen. Met de kasplanner worden de waarde creërende elementen in kaart gebracht, zoals de behoefte aan werkkapitaal, het investeringsbeleid, de financieringspolitiek en niet te vergeten het verwachte rendement. Dus een goede raad voor de bedrijfsleider: denk vooruit en laat je niet verrassen door financiële hindernissen.

