

Een nieuwe begroting en blijvende economische onzekerheid.

Waarheen met uw familiaal bedrijf in 2010?

In 2010 bieden zich met zekerheid nieuwe wetten en wetmatigheden aan. Meer nog dan die nieuwe wetgeving beheersen, bestaat de uitdaging voor 2010 vooral uit het professionaliseren en de juiste focus leggen. En in onzekere tijden moet de bedrijfsleider ook de waarde van zijn persoonlijk vermogen veilig stellen. We kregen enkele gouden tips van David Derhaeg, belastingconsulent bij Deloitte Fiduciaire, en Koen De Potter, director Business & IT, actief in het opzetten van rapportering, cashplanning en winstgevende prijszetting voor kmo's.

De fiscaliteit in 2010

De bedrijfswagens lijken fiscaal alweer onder vuur te liggen?

David Derhaeg: Inderdaad, de fiscale aftrekbaarheid van bedrijfswagens wordt verder afhankelijk gemaakt van de CO₂-uitstoot (zie kader). Op het eerste zicht lijkt dit vooral voor de benzinewagens te leiden tot een effectief hogere fiscale kost. In ieder geval zal voor alle wagens de brandstofkost nog slechts voor 75% fiscaal aftrekbaar zijn.

Kunnen we iets ondernemen om die bijkomende last te reduceren?

David Derhaeg: Zeer zeker. De wagenpolitiek moet en kan verder verfijnd worden om de financiële gevolgen van deze nieuwe fiscale beperkingen te counteren, zowel voor de werkgevers als de werknemers. Want ook het belastbaar voordeel voor het gebruik van een bedrijfswagen zou men voortaan willen koppelen aan de CO₂-uitstoot. Kmo's moeten dus goed nadenken over de criteria voor toekenning van een bedrijfswagen en hun wagenpolitiek ook drastisch afstemmen op de CO₂-uitstoot.

Zijn er ook persoonlijke fiscale gevolgen voor de bedrijfsleider?

David Derhaeg: Ook de bedrijfsleider moet inleveren. De voordelen alle aard die hij geniet (wagen, verwarming, elektriciteit) en zijn forfaitaire kostenaftrek in de personenbelasting worden aangepakt. Hoog tijd om het volledige remuneratiepakket (is er bijvoorbeeld voldoende pensioenopbouw?) kritisch te bekijken.

De juiste focus bepalen voor 2010

Moet een kmo in de huidige tijden niet gewoon de kosten beter opvolgen?

Koen De Potter: Kosten kritisch opvolgen is van alle tijden. Je zou denken dat performante bedrijven altijd hun kosten onder controle hebben. En toch lag in de voorbije groeijaren de focus niet (ten volle) op kosten-efficiëntie. Bij snel wijzigende omstandigheden zoeken kmo's eerst naar quick wins door kostenbesparing en het reduceren van de vaste kosten. Maar deze maatregelen hebben een beperkt effect.

Niet-performante bedrijven gaan het toch niet halen door enkel het snoeimes boven te halen?

Koen De Potter: Kmo's die voorsprong (willen) nemen gaan verder en rationaliseren hun bedrijfsmodel. Het is niet een kwestie van "hoe kan ik mijn vaste kosten verminderen?" maar eerder van "hoe kan ik met deze kosten meer contributie realiseren?". Een verhelderend inzicht in de rentabiliteit van producten, klantensegmenten en afdelingen staan hierbij centraal. Zo worden én de focus én de kosten afgestemd op de meest winstgevende producten en/of klanten.

Fiscale aftrekbaarheid in functie van CO₂-uitstoot (g/km)

Aanslagjaar 2010			Aanslagjaar 2011		
Diesel	Benzine	Aftrek %	Diesel	Benzine	Aftrek %
			Tot 60	Tot 60	100%
Tot 105	Tot 120	90%	60 tot 105	60 tot 105	90%
105 tot 115	120 tot 130	80%	105 tot 115	105 tot 125	80%
115 tot 145	130 tot 160	75%	115 tot 145	125 tot 155	75%
145 tot 175	160 tot 190	70%	145 tot 170	155 tot 180	70%
> 175	> 190	60%	170 tot 195	180 tot 205	60%
			>195	>205	50%



Is groeien nog een doel of realistisch?

Moet men groei niet opgeven?

Koen De Potter: Vele ondernemingen worden geconfronteerd met teruglopende omzetten. Maar zelfs in krimpende markten of industrieën is men gedwongen terug te groeien en omzet terug te winnen om de bestaande investeringen rendabel te houden. Er zijn ondernemingen die het omzetverlies kunnen beperken omdat ze in het verleden voor een gedifferentieerde klantenportefeuille kozen of voor een gecontroleerde groei of resoluut heel hun bedrijf hebben ingezet op innovatie én deze ook vermarkten.

Wat bedoel je met gecontroleerde groei?

Koen De Potter: Het gaat hier om de groei op voorwaarde dat die duurzaam is. Geen kortetermijn opportunisme. Ook kmo's denken nu aan nieuwe businessmodellen zoals partnerships met concurrenten of klanten, risico's verbonden aan afhankelijk zijn van enkele klanten, te ver meegaan in prijzenslagen...

Wat zijn noodzakelijke instrumenten voor de kmo in deze onzekere tijden?

Koen De Potter: Een duidelijke visie. Deloitte Fiduciaire is door de overheid erkend om kmo's in die visieontwikkeling bij te staan via het strategisch innoveren (nvdr. meer hierover op blz 6). En verder is een goed dashboard onontbeerlijk, om tijdig bij te sturen en te beslissen op basis van correcte gegevens. Rapportering wordt onmisbaar voor duurzame groei. 'You get what you measure', is meer dan ooit het credo.

Je lijkt niet te adviseren om groei op te geven?

Koen De Potter: Neen, zeker niet. Wat niet betekent dat een kmo een bepaalde activiteit of bedrijfsafdeling niet kan afstoten en in zijn totaliteit kan krimpen. Maar tot dit besluit en inzicht kan men alweer enkel komen met een goede rapportering.

Voor veel ondernemers is kastekort de grootste zorg of zelfs angst. Hoe ga je daar mee om?

Koen De Potter: Het aflossen van schulden, betalen van werknemers, belastingen, leveranciers kan niet worden uitgesteld. Maar bij dalende omzetcijfers verminderen de kasinkomsten en betalen veel klanten trager. Veel ondernemingen beseffen niet dat ze nog heel wat verborgen liquide middelen kunnen

Strategische actiepunten: evolutie in 1 jaar

Focus op kosten	Focus op groei	Focus op kapitaal
Werk kostenefficiënter ↓	Groei duurzaam	Creëer cash ↓
Variabiliseer kosten ↓	Waak over uw personeel ↑	Optimaliseer werkkapitaal
Rationaliseer bedrijfsmodel	Plan	Optimaliseer balans ↑

vrijmaken: door sneller te factureren, de kortingen voor contante betaling te herevalueren, hun tussenstocks te optimaliseren en debiteuren strikter op te volgen.

Zijn er enkel liquiditeiten te vinden in de facturatie en inning?

Koen De Potter: Meer structurele operationele ingrepen in het productieproces om zoals gezegd minder voorraad aan te houden. Naast de operationele acties brengen ook financieringsmaatregelen soelaas: activa verkopen en terughuren, alternatieve financiering voor investeringen zoeken.... Een uitstekende kasplanning zal hier een prominente rol spelen. Het laat de kmo's immers toe om risico's in te schatten en te denken in scenario's: "wat als...".

De privé-belangen van de familiale ondernemer

Kan de familiale ondernemer iets ondernemen op persoonlijk vermogensvlak?

David Derhaeg: Zeker. Wie zijn vermogen en arbeid inzet in zijn familiaal bedrijf, moet vooral in onzekere tijden ook aan zichzelf blijven denken. Deloitte Fiduciaire ontwikkelde daarom naar analogie met corporate governance een visie op privé-vermogen met de private governance aanpak. In tijden dat waardes van onroerende goederen en bedrijven naar historische laagtes zakken, zijn er ongeziene fiscale opportuniteiten om onroerend goed veilig te stellen of vermogen met lagere taksen te schenken. En gezien immateriële activa (know-how, design, patenten, modellen, merken) steeds meer de waarde creëren, is het hoog tijd om deze activa dezelfde aandacht te geven als onroerend goed en niet aan het bedrijfsrisico blijven te onderwerpen.

Onzekere tijden bieden duidelijk uitdagende perspectieven en nieuwe opportuniteiten.