

Durven ondernemen in moeilijke tijden

Ignace Cosaert, gedelegeerd bestuurder Athena Graphics

KMO Kompas

Omzetgroei maar rendementsdruk

Jonge durvers

ZeroCopy en Fast50 getuigen



Inhoud

6 8 10 14 16



Ondernemers, we hebben u nodig

4 KMO Kompas

Voor het eerst in 4 jaar reële omzetgroei voor de Belgische kmo's, maar rendement opnieuw onder druk

6 Athena Graphics: durven ondernemen in de grafische sector

Ondanks het feit dat de sector in het slop zit, houdt Ignace Cosaert zijn bedrijf in het gareel door een gedurfde koers te varen

8 Goed idee, veel durf

Via hun eerste project ZeroCopy, toont de start-up Papyrus Media aan dat durven ondernemen in deze tijden wel degelijk loont

10 OpenERP wint Belgische Technology Fast50

Belgische deelnemers scheren opnieuw hoge toppen op de hoogmis der technologiebedrijven

13 Durven grensoverschrijdend ondernemen

Op economische missie naar Vietnam om ondernemers te ontmoeten die out of the box durven handelen

14 Risicobeheersing van projecten

Aandachtspunten voor een correct financieel projectbeheer

16 Vermogen structureren is als ondernemen

Het durven wijzigen van de planning in tijden van verandering

18 Fiscale druk in de personen- en vennootschapsbelasting

Sprekende cijfers over fiscaliteit. Inzicht in planningstechnieken

19 Deloitte Fiduciaire bestuurt ook

Wie leidt Deloitte Accountancy in goede banen? Graag stellen we u het BU Comité voor

Beste ondernemer,

Verwarrende tijden. Economie op drift, veel jong talent, fiscale ommezwaai, (rechts)onzekerheid, Europa ontvangt Nobelprijs voor Vrede, innovatie top of mind, na de gezondheidsindex de witte index, ondernemingen halen succesvol kapitaal op, er zijn ook nog (nieuwe) zekerheden ...

Het verschil maken, daar gaat het over. Ook in deze Dialoog. Ook voor ons, Deloitte Fiduciaire. Meer dan ooit gaan wij geheel onze eigen weg, gebaseerd op expertise op maat en beproefde toegevoegde waarde voor u, onze ondernemende klant. Om u maximaal focus en vertrouwen te bieden om te ondernemen.

De recente industriële schokgolven die door ons land gaan, tonen heel expliciet aan hoe groot de behoefte is aan endogeen ondernemerschap, aan productie met vakmanschap en dus toegevoegde waarde, aan de integratie van technologische kennis en marktvisie, van brains en hands ... Het ontbreekt België gelukkig niet aan stimulerende initiatieven rond ondernemerschap, gaande van Bryo (Voka), Leuven Inc en Gent BC tot Nest'Up van Creative Wallonia. Wij zijn er keer op keer gedreven partners van.

Dat wij nog steeds succesvol nieuwe bedrijven kunnen lanceren is overvloedig bewezen. Ons land is bovendien een ideaal laboratorium voor de rest van de wereld, waar je als ondernemer de nodige technische competenties van goed opgeleide jonge mensen kan vinden, en België als uniek marktlaboratorium functioneert. Bedrijven die het in België waarmaken, hebben meestal bewezen dat ze meer aankunnen. Of België als ideaal rolmodel fungeert voor internationaal ondernemerschap en bloei door groei. Dit bewijst ook het succes van ons Deloitte Fast 50 programma, waarin wij succesvolle technologische innovators bekronen.

Wij vinden het bij Deloitte Fiduciaire onze taak om ambitieus entrepreneurship sterk te stimuleren. Anno 2012 hebben we vooral nood om drie kernelementen accuraat met elkaar te matchen: vermogende families, briljante koppen én ondernemende durvers. Het samenbrengen van deze gouden driehoek in een professionele smart combination – en waarom niet mét fiscale incentive zoals begin jaren 80 – lijkt ons dé noodzakelijke voorwaarde om de welvaart in dit land ook in de toekomst te garanderen.

De tijd dat een ondernemer een bedrijf kon opstarten vanuit zijn kelder of van op zijn zolderkamer, lijkt goed en wel voorbij. In de globale wereld komt het er steeds meer op aan om snel en accuraat deze drie noodzakelijke parameters samen te brengen. Hier willen wij een sleutelrol innemen, dankzij onze expertise én ons wijdvertakt netwerk onder ondernemers en financiële en universitaire wereld. Net zoals vroeger de Nobelprijzen bijna steevast toegekend werden aan individuen, is er in het laatste decennium een fundamentele kentering merkbaar: niet langer individuen gaan met de meeste prijzen lopen, maar veel meer teams, die elkaar versterken. Die samen ondernemen.

Zo zien wij ook onze rol als Deloitte Fiduciaire: vermogende families, innovators en ondernemers stimuleren en begeleiden in hun expansie, zelfs doorbraak. Want één bedrijfsleider (laat staan één consultant!), kan nooit alle vaardigheden en wijsheden in zijn/haar persoon verenigen. Meer zelfs: gezien de complexe wereld waarin we leven, vragen ondernemers, op zoek naar beproefde oplossingen, meer en meer naar een totaalaanpak op maat. Dat is de win-win oplossing waar Deloitte Fiduciaire voor staat. Meer dan ooit in 2013 !

Nikolaas Tahon
Managing Partner
Deloitte Fiduciaire

Dialoog. Een publicatie van Deloitte Fiduciaire Winter 2012, nummer 10, verschijnt 2x per jaar

Hoofredacteur Henk Hemelaere - **Met dank aan** Nikolaas Tahon, Ulrike Debels, Johan Vlaminckx, Patrick Dierick, Jan Goemaere, Koen Sap, Tim Roovers, Thierry Dekoker, Vincent Trévisan, Pascal Demilecamps, Frederik Declercq en Delphine Gillet - **Redactie** Nathalie Vanderbeken, Tel 02 600 60 83, nvanderbeken@deloitte.com - **Design** Graphic Group Vandamme - **Verantwoordelijke uitgever** Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

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 dit magazine opgenomen teksten. Heeft u vragen bij een of meerdere artikels, bel dan 02 600 60 83 of contacteer uw contactpersoon binnen Deloitte.



Dialoog is beschikbaar op iPad via de "Deloitte Belgium Insights" app in de App Store.

8ste KMO Kompas

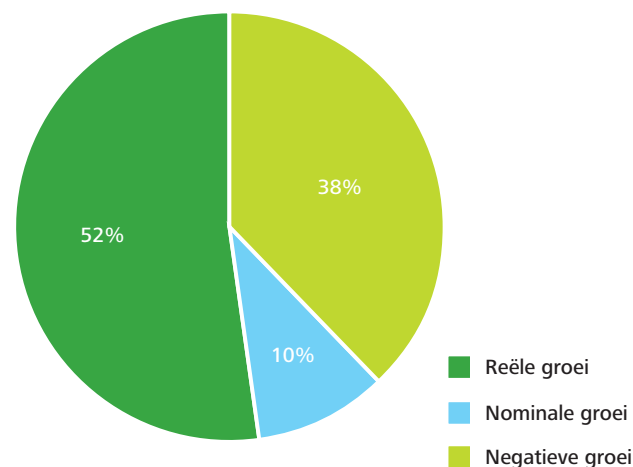
Voor het eerst in 4 jaar reële omzetgroei voor de Belgische kmo's, maar rendement opnieuw onder druk

In de achtste editie van het Deloitte Fiduciaire KMO Kompas wordt de financiële performantie van de Belgische kmo in 2011 vergeleken met deze voor het uitbarsten van de crisis (2007). Na een positieve evolutie eind 2010, staat het rendement van de doorsnee kmo opnieuw onder druk eind 2011. Toch stelt het KMO Kompas ook een aantal positieve tendensen vast.

Voor het eerst in vier jaar reële omzetgroei

Voor het eerst in vier jaar heeft meer dan de helft van de Belgische kmo's vorig jaar een reële omzetgroei kunnen realiseren. Dat is een omzetgroei die de gemiddelde inflatie overtreft. Nikolaas Tahon, Managing Partner van Deloitte Fiduciaire, verduidelijkt: "In 2011 hebben we een gemiddelde inflatie van 3.23% opgetekend, daar waar de helft van de kmo's een groei van minimaal 4.1% mocht noteren. Een kwart van de kmo's wist zelfs een omzetgroei te verwezenlijken van 15% of meer." 10% van de kmo's registreerde een omzetgroei kleiner dan de gemiddelde inflatievoet. In dit geval spreken we over een nominale omzetgroei. Ten slotte werd toch nog 38% van de kmo's vorig jaar met een omzetsdaling geconfronteerd.

Omzetevolutie 2011 versus 2010



Stijging productiviteit per werknemer

Als tweede positieve noot meet het KMO Kompas 2012 een stijging van de productiviteit per werknemer. In 2011 bedroeg de doorsnee omzet per werknemer 262.084 EUR, wat overeenkomt met een stijging van 3.4% ten opzichte van 2010. Niet alleen de omzet, maar ook de toegevoegde waarde per werknemer is het voorbije jaar gestegen. Zo noteerde de helft van de Belgische kmo's een productiviteitsstijging van 2.6% of meer.

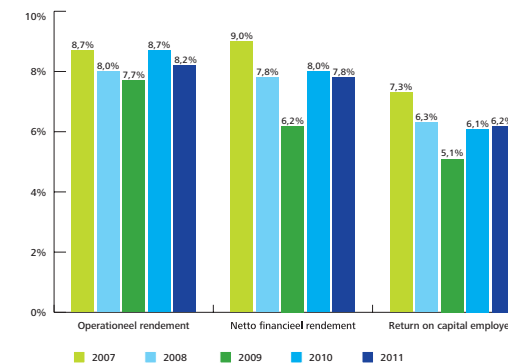
Rendement doorsnee kmo opnieuw onder druk

Na een positieve evolutie eind 2010, zag de helft van de Belgische kmo's eind 2011 het operationeel rendement (EBITDA/omzet) terug dalen. Daar waar eind 2010 de helft van de bedrijven opnieuw een operationeel rendement noteerde van voor de financieel-economische crisis, zijnde 8.7% of meer, is dit eind 2011 teruggevallen tot 8.2%.

Bovendien kwam eind 2011 ook het netto financieel rendement wederom onder druk te staan. In 2010 wist de mediaanonderneming nog een netto financieel rendement van 8% te realiseren. Eind 2011 is dit terug gedaald tot 7.8%. Tahon: "Hiermee zijn we opnieuw ver af van de superrendementen van voor het uitbreken van de crisis".

Het 'rendement op geïnvesteerd vermogen', of ROCE, geeft de winstgevendheid voor de aandeelhouders en andere geldverschaffers (banken en leasingmaatschappijen) weer. Het voorbije jaar heeft elke 100 EUR geïnvesteerd in een Belgische kmo een bruto rendement van gemiddeld 6.2% opgeleverd. Hoewel dit een minimale verbetering ten opzichte van 2010 betekent, is ook hier het rendement van voor de crisis nog lang niet terug geëvenaard.

Evolutie rendement - Mediaanwaarden



Nikolaas Tahon licht toe: "Toch loont het om vandaag te investeren in de Belgische kmo's. Wanneer we dit rendement immers vergelijken met een risicovrije interestvoet, zoals de OLO op 10 jaar die op vandaag 2.40% bedraagt, is 6.2% een zeer aantrekkelijk rendement."

Familiale kmo noteert vierde jaar op rij aanzienlijk waardeverlies

Ten opzichte van 2010 heeft de doorsnee kmo eind vorig jaar 12% waarde verloren. De gemiddelde exploitatievennootschap zag haar waarde zelfs met 16% of meer krimpen. Een kwart van de kmo's noteert bovendien een waardeverlies van 55% of meer.

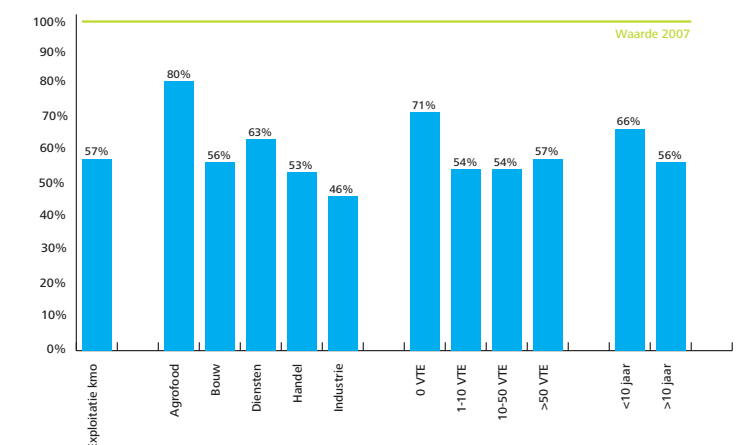
Vorig jaar werden de agrofood en de bouwsector het hardst getroffen, met een waardeverlies van respectievelijk 29% en 20%. Hoe groter de onderneming (uitgedrukt in VTE), hoe groter de impact van de crisis op de waarde van de onderneming. De helft van de ondernemingen die meer dan 50 personen tewerkstellen, zag het voorbije jaar haar waarde met 28% of meer dalen. Bij ondernemingen die geen personeel tewerkstellen bleef deze waardedaling beperkt tot "maar" 9%. Nikolaas Tahon: "Vergelijken we de waarde van de Belgische kmo eind 2011 met haar waarde voor de financieel-economische crisis, dan zien we een waardeverlies van gemiddeld 38%.

Bij de doorsnee exploitatievennootschap loopt dit verlies zelfs op tot 43%. Een kwart van de Belgische kmo's werd bovendien geconfronteerd met een waardeverlies van 80% of meer". De industriële bedrijven hebben de zwaarste klappen gekregen met een waardeverlies van 54%. Zij worden op de voet gevolgd door de groot- en kleinhandelaars met een gemiddeld verlies aan waarde van 47%. Bedrijven die al langer dan 10 jaar actief zijn binnen hun sector zagen de voorbije 5 jaar hun waarde dalen met gemiddeld 44%. Dat is maar liefst 10% meer dan de jonge bedrijven, waar de mediaanonderneming geconfronteerd werd met een waardeverlies van 34%.

Durf uw onderneming benchmarken

Wenst u in deze economisch moeilijke tijden de financiële performantie van uw onderneming gedetailleerd in kaart te brengen? Vraag dan de benchmark van uw onderneming op aan uw Deloitte Fiduciaire dossierbeheerder of via www.kmokompas.be. Juiste beslissingen beginnen bij het durven van stellen van de diagnose.

Evolutie waarde 2011 vs 2007 - Mediaanwaarden



Durven ondernemen in de grafische sector

Het succes van innoverend ondernemen

Wie de ontwikkelingen van de grafische industrie onder de loep neemt, weet dat de crisis in de sector lelijk heeft huisgehouden. De hoge loonkost, dalende omzet en externe concurrentiedruk houden de druk op de ketel. Door een gerichte koers te durven varen, wist Athena Graphics zich echter uit de slag te trekken en de vruchten te plukken van een gedurfd beleid. Want dat is waar het zaakvoerder Ignace Cosaert om draait. “Voor een bedrijf dat kwaliteit levert is er altijd plaats”.

Met vestigingen in België, Nederland en Frankrijk, een personeelsbestand van 77 man en een afzetmarkt in meer dan 30 landen is het West-Vlaamse prepressbedrijf een gevestigde waarde binnen de grafische sector. Bovendien was het samen met vier andere bedrijven genomineerd voor de provinciale KMO Laureaat 2012, sleepten ze vorig jaar de Roeselare award ‘Nieuwbouw 2011’ in de wacht en stonden ze onlangs naast internationale spelers als gastspreker op Packaging Innovation, een beurs voor professionals uit de grafische wereld.

Drukkerij? Ontwerpbureau?

Ignace Cosaert helpt meteen een veel gemaakte misvatting over zijn bedrijf uit de wereld. “Wij zijn géén drukkerij en géén ontwerpbureau”. Athena Graphics houdt zich bezig met fotogravure en is uitsluitend actief op de verpakkingmarkt. Hun omzet halen ze voor de ene helft uit drukkerijen en de andere helft uit merkeigenaars (brand owners), hun twee belangrijkste doelgroepen. “We vragen de drukspecificaties op van de diverse verpakkingdrukkerijen en verwerken deze technische gegevens in het digitale bestand. Daarna worden kleurproeven gemaakt en fabriceren we de drukplaat. Bovendien doen wij voor zeer veel grote brands het databeheer van alle verpakkingen.”

Durven groeien over de grenzen heen

De grootste uitdaging van Athena is om nog veel meer grote internationale groepen ervan te overtuigen om hen een kans te geven. “We hebben alle mogelijke tools voorhanden om hun eisen te realiseren. Door het feit dat we meer te bieden hebben dan de anderen,

blijven we geloven in onszelf.” Dat internationalisering cruciaal is, bewijst de durf waarmee de uitbreiding naar Nederland werd opgestart. “Ik had al drie mensen aangeworven en de machines gekocht, maar een pand vinden met kantoor en productieruimte was niet evident. Die mensen zijn eerst twee maanden in Roeselare komen werken alvorens ik een site in Nederland had gevonden.”

Durven aanpassen

Voor andere sectorspelers lijkt Athena van geluk te mogen spreken dat ze niet door zo’n diep dal moesten gaan, maar volgens Ignace ligt durven innoveren hieraan ten grondslag. “Mochten wij ons niet op tijd hebben aangepast aan de gewijzigde marktsituatie, zouden we vandaag niet meer bestaan hebben.” Door het rechtstreekse contact met de brand owners evolueert Athena steeds meer naar een dienstenbedrijf. “Als een brand owner 100 soorten verpakkingen op de markt brengt, is het niet evident om het bos nog door de bomen te zien.” Om structuur te brengen in de chaos en tegemoet te komen aan hun toenemende eisenpakket, werd de nieuwe onafhankelijke business unit A-ton opgericht. Deze integrale op het web gebaseerde media- en verpakkingdatabase moet brand owners en retailers beter ondersteunen. “Alles wat wij doen naar innovatie is telkens gefocust op twee zaken: de time-to-market verkleinen en de kosten zo laag mogelijk houden. Binnen de hele verpakkingscyclus zorgen wij ervoor dat iedere speler beter op elkaar is afgestemd, wat de kosten drastisch naar beneden haalt.”

In the cloud... of in the academy

Athena ontdekte ook de voordelen van cloud computing. Met hun zelf ontwikkelde Athena Upload systeem kunnen drukkerijen hun bestanden 24/7 uploaden, waarna hun orders automatisch worden doorgestuurd naar de machines om de volgende dag bij de klant toe te komen. “Met een technisch team zijn we prepress in de cloud nog aan het uitbreiden om de prijs nog verder te doen dalen.”

Er werd bovendien een eigen school opgericht, de Athena Academy. “Hiermee trachten we beter in te spelen op de vraag van onze klanten om meer dezelfde taal te spreken.” Het is ook de bedoeling dit later naar studenten uit te rollen.

Durven implementeren dankzij software op maat

Na een tevergeefse zoektocht om de software op maat van het bedrijf te vinden, besloot het management om die volledig zelf te ontwerpen. Na drie jaar R&D beschikt het nu over haar eigen ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) om haar processen in goede banen te leiden. “We hebben een efficiënt systeem en geoliede structuur die we nu heel gemakkelijk kunnen kopiëren naar onze andere vestigingen.”

“ERP geeft ook voeding aan het management. Als je een bedrijf goed wilt sturen, moet je de juiste cijfers uit uw systeem kunnen trekken.” Door deze nieuwe systemen te implementeren, heeft Athena een goede controle over haar bedrijf en weet het op tijd in te grijpen mocht een bepaalde afdeling niet meer goed renderen. “Daarnaast durft Athena ook te werken als een groot bedrijf. Via Balanced Scorecard, het dashboard van ons bedrijf, bepalen we onze jaarlijkse KPI’s per afdeling en zien in één oogopslag of wij nog op juiste koers varen.”

Eerst wie en dan wat: durven investeren in mensen

“If you put fences around people, you get sheep”, citeert Ignace schrijver Jef Staes. “Wij geven carte blanche aan mensen die zich moeten laten leiden door hun passie en talent. Zij zijn het DNA van onze onderneming.” De grootste hap uit de omzet gaat naar loonkost, maar Ignace weigert om hierop te besparen.

“Er loopt heel wat talent rond. Als er een competent persoon mijn pad kruist, dan zal ik die aanwerven, ook al heb ik er niet onmiddellijk werk voor. Hiermee doen we eigenlijk het omgekeerde van de meeste bedrijven.” Het vergt inderdaad een flinke portie lef om acht voltijdse medewerkers permanent te laten nadenken om onze producten verder uit te bouwen en te implementeren. Onze werknemers denken na hoe hun bedrijfsproces geautomatiseerd kan worden zodat we efficiënter werken en invoerfouten door teveel manueel werk vermijden.”

Aandacht voor personeel

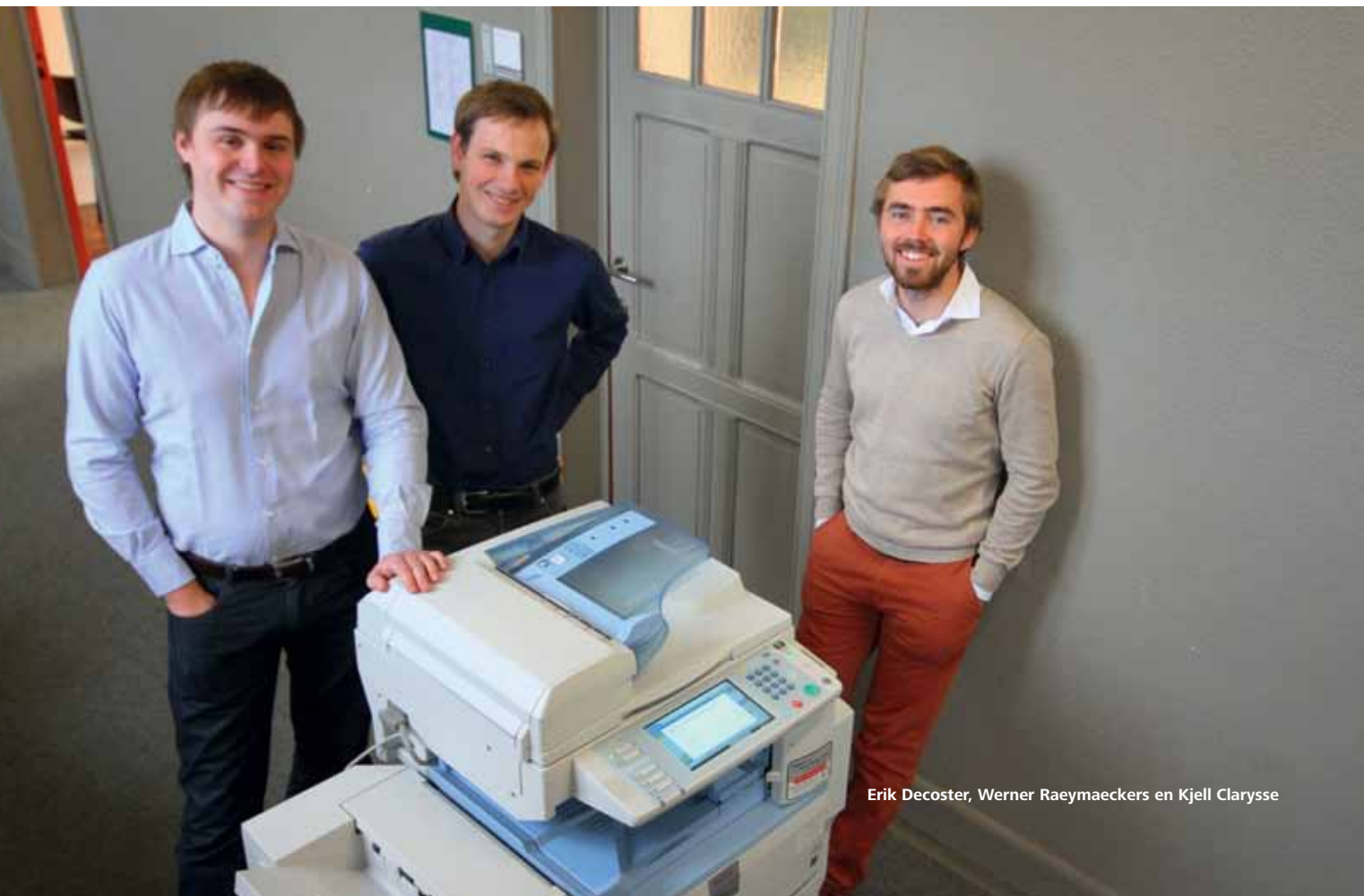
Het welzijn van het personeel neemt tevens een centrale plaats in. “Hoewel velen mij gek verklaarden, hebben we hier vorig jaar een gloednieuw pand gezet dat samen met ons 20-jarig bestaan gevierd werd”, licht Ignace toe. Het samenspel van glas en beton verraadt dat er voor het nieuwe gebouw veel aandacht is besteed aan lichtinval. Dit gebouw straalt de visie en ambitie van het bedrijf uit. Maar in de eerste plaats is het een werkomgeving die de drang naar innovatie, samenwerking en ambitie van de medewerkers uitstraalt. Athena besteedt veel aandacht aan hun medewerkers en luistert via verwonderings-, evaluatie- en salongesprekken naar hun mening. Deze gesprekken zijn gespreid over een volledig jaar. Ignace wil dan ook ten allen prijze voorkomen dat zijn bedrijf in een rigide organisatiestructuur vervalt. “Binnenkort rollen we hier jamsessies uit om de mensen op een ontspannen wijze te laten brainstormen over de richting van het bedrijf. Hierbij willen we ook mensen van buiten de sector betrekken, om op die manier verfrissende ideeën op te strijken.” En er is nog ruimte voorzien voor andere, nog niet nader gedefinieerde projecten. Durven anticiperen?



Goed idee, veel durf

Vlaamse start-up slaat brug tussen studenten en adverteerders

Pas afgestudeerden die een eigen zaak opstarten, ze worden steeds schaarser. Toch durfden drie ex-studenten de stap wagen om met gebundelde krachten hun bedrijfje Papyrus Media op te richten. Hun eerste project, ZeroCopy, is meteen al een schot in de roos. Studenten kunnen na registratie een bepaalde hoeveelheid gratis prints afdrukken op verschillende printlocaties. Als compensatie staat onderaan de pagina een advertentie die bedrijven tegen betaling kunnen laten plaatsen. "We willen ons bedrijf positioneren als uniek productkanaal naar studenten." De oprichter-beheerders Erik Decoster, Werner Raeymaeckers en Kjell Clarysse aan het woord.



Erik Decoster, Werner Raeymaeckers en Kjell Clarysse

Wat is het idee achter ZeroCopy?

Kjell: ZeroCopy kan vanuit twee hoeken bekeken worden. Enerzijds vanuit de student die van onze gratis printservices kan genieten en anderzijds vanuit de bedrijfswereld die wij op een doeltreffende manier in contact brengen met studenten.

Werner: Het komt erop neer dat bedrijven veel moeite hebben om de juiste mensen te bereiken. De huidige marketingkanalen naar jongeren zijn vrij algemeen, terwijl ZeroCopy een gesegmenteerd medium biedt naar specifieke studentenpopulaties zoals ingenieurs of economen.

Kan er worden gesproken van een vloeiende doorstart?

Erik: De eerste klanten vinden was uiteraard niet gemakkelijk. Je moet veel moeite doen om afspraken te krijgen met de mensen die beslissingsbevoegdheid hebben, want er heerst een afwachtende houding. Toch werd ons project door een aantal bedrijven positief onthaald, waardoor de bal aan het rollen ging. Nu kunnen we concrete resultaten voorleggen en dat boezemt vertrouwen in.

Ondanks de economische crisis en jullie beperkte ervaring, lijkt het dus wel te lukken?

Werner: Wij zetten volledig in op innovatie. In tijden van crisis merk je bij de bedrijven een tendens van rationalisering. Wij bieden meetbaarheid aan bedrijven, want we kunnen effectief aanwijzen waar hun bedragen naartoe gaan. Daarnaast is er de garantie dat hun boodschap hun eindpubliek bereikt.

Kjell: Er bestaat een veel te groot aura rond het feit dat je eerst werkervaring moet opdoen om pas daarna iets te kunnen ondernemen. We hadden een idee, waarom er dan onze schouders niet onder zetten?

Erik: En dat zonder concrete begeleiding! Via onze opleiding hadden we wel een klankbord om onze ideeën af te toetsen, maar we hebben wel alles zelf gedaan.

Als jonge onderneming stuit je wellicht op tal van obstakels

Kjell: Eenmaal je bedrijf is opgericht, gebeuren er een aantal zaken waar je niet meteen vat op hebt. Ik heb bijvoorbeeld niet veel kaas gegeten van IT, terwijl dat een centraal element is binnen ons bedrijf. Dat ervaar ik wel als een handicap.

Erik: Soms zie je ook bepaalde zaken over het hoofd. Ik had bijvoorbeeld twee ton papier besteld en toen ze die bij mij thuis kwamen leveren, stelden ze vast dat er geen laadkaai was. De clash tussen een groot bedrijf en een start-up was hier wel markant.

Het Belgische fiscale klimaat: stimulerend of belemmerend voor jullie?

Erik: Zéér belemmerend, ik was daar echt door geschrokken. Het is onvoorstelbaar welke administratieve mallemeden je moet doorspartelen om een zaak op te starten. Dat weerhoudt er soms van om puur op het ondernemen te focussen.

Kjell: Het fiscale regime in België is inderdaad erg verstikkend. Het is pas als je eraan begint dat je beseft wat er allemaal op u afkomt. Zet je een voet in ondernemersland, dan word je plots een bron van geld waar langs alle kanten zoveel mogelijk wordt afgeroomd. We hebben er ons niet door laten afschrikken, maar durven volharden.

Erik: Idealiter zouden wij iemand in loondienst moeten nemen, maar dat is financieel onhaalbaar. Wij zouden werkgelegenheid kunnen creëren, maar de kost en verplichtingen die daarmee gepaard gaan, maken het uitermate moeilijk om een vlotte groei te plannen.

Wat brengt de toekomst?

Erik: Wij willen alle uitdagingen omarmen. Onder de vlag van Papyrus Media broeden we nog op tal van andere projecten en willen we verder ontwikkelen tot een *total service provider* om de band tussen adverteerder en studenten verder te versterken.

Werner: De uitbouw tot een uniek productkanaal naar studenten toe is inderdaad onze ambitie. Wij zijn gedreven om te groeien en een zo groot mogelijke afzet te halen, waarbij het printingverhaal als springplank dient.

Kjell: We zijn realistisch, maar geloven dat er nog veel te ontginnen valt.

“Wij bieden meetbaarheid aan bedrijven, want we kunnen effectief aanwijzen waar hun bedragen naartoe gaan. Daarnaast is er de garantie dat hun boodschap hun doelpubliek bereikt.”



Award ceremony



Ondernemen, kwestie van durven

OpenERP

“And the winner of the Deloitte Technology Fast50 is...”

Het Fast50 programma is in het leven geroepen om de uitzonderlijke prestaties van snelgroeiende technologiebedrijven te erkennen. De Fast50 zijn de topondernemers van de toekomst, die snel denken en een leidende rol innemen in hun vakgebied. De selectie wordt gemaakt op basis van de procentuele omzetgroei over de afgelopen vijf jaar. De Rising Star is een speciale prijs die bestemd is voor opkomende innovatieve bedrijven die tussen de 1 en de 5 jaar bestaan.

Met een recordaantal inschrijvingen was de Deloitte Technology Fast50 van 2012 opnieuw een succesvolle editie. Het programma rond de 50 snelgroeiende technologiebedrijven van België en Nederland kon op veel bijval rekenen bij tal van bedrijven, die worden gekwalificeerd op basis van hun procentuele omzetgroei over de laatste vijf jaar. De kroon op het werk was de Fast50 Award Ceremony, het gala-event dat op 11 oktober plaatsvond in Den Haag.

Tijdens dit event kregen de deelnemers de gelegenheid om kennis te maken en van gedachten te wisselen met medewerkers van Deloitte, de partners en vertegenwoordigers van andere Technology Fast50 bedrijven.

Luc Van Coppenolle, TMT partner Deloitte Audit: “Het is indrukwekkend om vast te stellen dat in het huidige economisch klimaat technologisch innoverende bedrijven goed blijven presteren. De groeipercentages over de hele ranking heen liggen dit jaar uitzonderlijk hoog”.

Technology, what's in a name

Hoewel het begrip ‘technologie’ ruim geïnterpreteerd wordt en alle technologie-segmenten zijn vertegenwoordigd, was het opvallend dat er dit jaar veel internetbedrijven deelnamen. Het was voor de jury dan ook geen gemakkelijke klus om zich te buigen over de finale rangschikking. Belsimpel.nl, goed voor een omzetgroei van 16.155%, kaapte de eerste prijs weg. Het bedrijf levert alles op het gebied van mobiele devices, zowel producten als abonnementen, gebaseerd op een eigen technologisch platform.

Belgen weten blijf met technologie

In België is de Fast50 stilaan haar embryonale fase ontgroeid. Van Coppenolle: “Hoewel Nederland hier al langer mee bezig is, moesten we zeker het zeil niet strijken voor onze noorderburen. Verhoudingsgewijs hebben de Belgen verbluffende resultaten neergezet.” De resultaten van de Belgische Fast50, bestaande uit Dauvister (Stavelot), GeoSea (Zwijndrecht), Nomadesk (Sint-Martens-Latem), OpenERP (Brussel), Profacts (Brussel), Voxbone (Brussel) en Weepee Telecom (Oostende), mogen er inderdaad zijn. De Belgische finalist OpenERP strandde met een groei van 1549% op de 8ste plaats in de ranglijst. Het bedrijf biedt Open Source Business Applications aan, een manier om bedrijfsprocessen veel efficiënter te laten verlopen. GeoSea uit Zwijndrecht (dochter van de DEME Group), dat gespecialiseerd is in offshore bouw van installaties voor de kust zoals boorplatformen en windturbines, verdiende een speciale vermelding tijdens het evenement: met 141 miljoen euro was dit de hoogstgenoteerde Belgische onderneming binnen de Fast50.

Rising Star, jonge startups die durven ondernemen

De bedrijven jonger dan vijf jaar hielden in de namiddag Elevator Pitches. Van de twaalf in deze categorie genomineerde bedrijven, zijn er vier van Belgische oorsprong: Basalte (Merelbeke), Ovizio Imaging Systems (Brussel), Softkinetic (Brussel) en Woorank (Brussel). Hierbij wordt niet gekeken naar omzetgroei, maar eerder naar potentieel. De Rising Star genomineerden dongen ook mee naar prijs voor de Most Disruptive Innovator van Fast50 partner Gimv. Ovizio Imaging Systems kwam hierbij als winnaar uit de bus. Het bedrijf is een spin-off van de ULB en zijn technologie is breed toepasbaar voor controle van vaccinproductie, opsporing van baarmoederhalskanker en detectie van bacteriën in water.

En verder?

De Belgische finalist OpenERP mocht op 4 december de beurs openen tijdens een Bell Ceremony georganiseerd door NYSE Euronext. Het feit dat de winnaar de eer heeft om de Brusselse beurs te openen, geeft aan dat Deloitte Fast50-groeiërs een steeds belangrijkere rol spelen in de Belgische economie.

Voor meer informatie over criteria, artikels en voorwaarden, surf naar www.fast50.be

Belgische Fast50-finalist OpenERP kent spectaculaire groei dankzij nieuw bedrijfsmodel

De Belgische finalist OpenERP staat met een groei van 1.549% op de achtste plaats in de Fast50-ranglijst, en op de eerste plaats voor België. OpenERP is opensourcesoftware waarmee alle bedrijfsprocessen in één pakket worden verenigd. Door resoluut te kiezen voor een nieuw bedrijfsmodel heeft OpenERP zich kunnen onderscheiden van andere leveranciers van ERP-software. Een keuze die zijn vruchten heeft afgeworpen in de vorm van een spectaculaire groei. Wij zaten aan tafel met Xavier Pansaers, Chief Sales Officer.

Wat onderscheidt OpenERP van andere bedrijven die ERP-software aanbieden?

Xavier Pansaers: We zijn zeker niet de enige aanbieder van ERP-pakketten op de markt, maar wel de enige die een dergelijke groei heeft uitgebouwd op basis van opensourcesoftware. In tegenstelling tot onze concurrenten halen wij geen inkomsten uit licenties. Wij geven iedereen toegang tot de broncode. Zo heeft zich rond deze opensourcesoftware een community van ontwikkelaars gevormd, die dagelijks nieuwe modules ontwikkelen. Ter vergelijking: een van de marktleiders in de ERP-sector ontwikkelt 36 modules per jaar, bij ons zijn dat er 40 per maand. Hierdoor kunnen wij de functies heel snel uitbreiden.

Wat ligt volgens u aan de basis van de sterke groei van OpenERP?

Xavier Pansaers: Fabien Pinckaers, onze CEO, richtte OpenERP op in 2005, toen met een vijftal medewerkers. Vandaag staat hij aan het hoofd van een bedrijf van 200 tot 220 werknemers. OpenERP heeft intussen vestigingen in India, in Luxemburg

en in de Verenigde Staten, waar onze Californische dochter een zeer sterke groei kent. Ons netwerk bestaat uit 450 partners in meer dan 77 landen, die onze beheerssoftware integreren in alle landen. Wij hebben met andere woorden een wereldwijde dekking. We zijn ook van plan om volgend jaar een nieuwe vestiging te openen in Azië. Ons doel is nochtans niet om in elk land een vestiging te openen, maar wel om 3 tot 4 grote 'wereldhubs' uit te bouwen van waaruit ons partnernetwerk en ons efficiënt competentie- en opleidingsnetwerk worden gestuurd.

Uw groei is dus vooral te danken aan uw 'open source'-bedrijfsmodel?

Xavier Pansaers: Inderdaad. Door gebruikers toegang te geven tot de broncode registreren we tussen de 1.000 en 1.500 downloads en dus evenveel klantenleads per dag. Onze salesstrategie is dus niet outbound-gericht, maar enkel inbound-gericht. We gaan niet zelf op zoek naar klanten en onze saleskosten zijn dan ook minimaal. We hoeven ook geen beroep te doen op een leger aan verkopers om voldoende omzet te realiseren of onze partners te kunnen bedienen. Ons netwerk is ook tot stand gekomen dankzij deze actieve gemeenschap die voortdurend verbeteringen aanbrengt. Deze community maakt deel uit van het netwerk en heeft dan ook gemakkelijk toegang tot alle beschikbare informatie en competenties binnen OpenERP. Dit alles maakt dat we in vier jaar tijd een groei van 1.549% hebben gerealiseerd.

Had u die topplaats in de Fast50-ranglijst verwacht?

Xavier Pansaers: Zowel Fabien Pinckaers, ikzelf als ons team waren volledig verrast. Wij waren al heel erg vereerd om überhaupt op de Fast50-lijst te staan. We hadden zeker niet verwacht om op de eerste plaats voor België en op de achtste plaats voor de Benelux te eindigen. Deze erkenning is een hefboom die zorgt voor nieuwe contacten met klanten, investeerders en andere belanghebbenden. Dit heeft ons ook publiciteit opgeleverd via sociale media. Dat is een belangrijk gegeven, aangezien onze marketing enkel gericht is op sociale netwerken.

Hoe ziet u de toekomst van OpenERP?

Xavier Pansaers: Weldra zullen we onmisbare softwareontwikkelaars zijn voor Belgische en internationale kmo's. Dit is een keerpunt in de softwarewereld. Het kostenbesef wordt namelijk steeds groter. IT-aankopers, CTO's en CIO's zijn steeds jonger en staan dan ook meer open voor nieuwe technologieën en opensource-software. Vandaag is het bewijs geleverd – en de toekomst zal dit ongetwijfeld bevestigen – dat deze software even krachtig en efficiënt is als closed-sourcesoftware. Bovendien evolueert opensource-software veel sneller en biedt het een ongeëvenaarde flexibiliteit in aankoop, verkoop en gebruik. Binnen vijf jaar levert OpenERP beheerssoftware en 'business applications' waar je niet omheen kunt.

Durven grensoverschrijdend ondernemen

Vlaamse ondernemers in Vietnam

Met een economische groei van 6,3% in 2012, beleefde de Vietnamese economie een steile opmars. Het BBP per capita verdubbelde tussen 2005 en 2011. Door het ontstaan van een solide middenklasse, besteden Vietnamezen ook steeds meer aandacht aan hun gezondheid en kwalitatieve producten, ook al zijn die merkbaar duurder. Trends als technologie, zelfexpressie en status treden steeds meer op het voorplan. Koen Sap, director M&A, vervoegde de Voka missie naar deze Aziatische tijger en zocht er enkele Belgische kmo's op die het hebben aangedurfd om hun ondernemingslust in het Verre Oosten te laten botvieren.

Saigon River Factory

Het koppel Peter Arts en Hedwig Pira, de voormalige eigenaars van een bloemenzaak in Antwerpen, vertoonden interesse in decoratieproducten. Omdat het aanbod schaars was, konden ze hun opbrengsten moeilijk verhogen. "Daarom besloten we om het over een andere boeg te gooien en nieuwe creatieve horizonten te verkennen door zelf met de productie van decoratiemateriaal te starten". Hun zoektocht naar nieuwe materialen dreef hen via België langs Polen om uiteindelijk in Vietnam te belanden. "Als buitenlander was het een decennium geleden niet mogelijk om een eigen fabriek te bezitten. De meesten gingen dus een joint-venture aan met Vietnamese investeerders", getuigt het koppel. Voor hun eerste fabriek gingen ze daarom in zee met een Vietnamese en twee Belgische investeerders. Vandaag is Saigon River Factory volledig in handen van het

Belgisch koppel en recentelijk is een nieuwe vennoot in de zaak gestapt die er stage heeft gelopen. Om de 160 werknemers van een continue werkzekerheid te voorzien, zetten ze volop in op nieuwe materialen, authenticiteit, vaardigheden en originaliteit.

Brand Partner

De marketeer Kristof Claes heeft al een boeiende internationale carrière achter de rug. Na vijf jaar actief te zijn voor Scottisch & Newcastle, ruilde hij Zwitserland in voor Vietnam om er aldaar voor deze internationale bierbrouwer te gaan werken. De verkoop van de groep mondde echter uit in zijn ontslag. "Na mijn ontslag heb ik het er op gewaagd om met enkele ex-collega's uit de brouwerij een eigen zaak op te richten in een volledig andere sector", verklaart Kristof. Brandpartners importeert producten uit België om die op de Vietnamese markt te lanceren. Hiermee wordt de economische logica van kostengedreven zakendoen volledig omgedraaid. "We profileren ons voornamelijk naar de beter bemiddelde burger die veel belang hecht aan imago en weelde". Het bedrijf stak van wal met de import van Belgische potten en pannen van het merk BergHoff en verdeelt die via diverse shops. In de grootste stad Saigon bezit het ondertussen een flagship store in een hypermodern luxecentrum en werkt het met 16 personeelsleden.

Belcholat

Na de verkoop van zijn eigen accountancykantoor durfde Dirk Nollet het aan om nieuwe horizonten te verkennen en richtte zijn pijlen hiervoor op Vietnam. Door de ontluikende vrijemarkteconomie wist de ondernemer-avonturier in 1999 te scoren met het meest befaamde Belgische exportproduct: chocolade. Hij vestigde zich in de hoofdstad Hanoi en liet drie medewerksters opleiden in België om in te staan voor administratie, marketing en algemene leiding. Enkele jaren geleden plantte de Belgische chocoladeproducent haar eigen fabriek neer om er in het hoogseizoen 100 mensen tewerk te stellen. Dat Vietnamezen steeds meer aandacht besteden aan kwaliteit, uit zich in hun interesse voor chocolade. "De groeiende middenklasse kan het zich stilaan veroorloven kwalitatieve voeding aan te schaffen", aldus Nollet. "Vietnamezen zijn bovendien harde werkers en bedrijfstrouw." Neem daarbij nog de relatief lage loonkost en je hebt het perfect recept om als onderneming te groeien in een expansieve markt.



Projecten uitvoeren houdt de nodige onzekerheid in. Het specifieke karakter van elk project maakt het ook moeilijk om op voorhand te bepalen welke koers zal worden gevaren. Door het grillige economische klimaat worden klanten ook veeleisender en handelen kostenbewuster. Durven meegaan in deze evolutie van "risico"-projecten vereist ondersteuning door de juiste mensen én de juiste informatie. Vandaar het toenemend belang van een correct financieel beheer van projecten. Johan Vlamincx en Ulrike Debels van Deloitte Fiduciaire Business Control & IT lichten enkele aandachtspunten toe.



Ulrike Debels



Johan Vlamincx

Geen succesvolle projecten zonder rapportering en risicobeheersing

Een goed projectbudget is de resultante van het verleden en de toekomst

Ulrike Debels: Niet elk project dat zich aanbiedt moet aan de prijzen en voorwaarden gesteld door de markt aangegaan worden. De 'go – no go' beslissing wordt vooreerst gevoed door een degelijke risico-inschatting: Is dit ons type van project, klant of markt? Welk risico willen we hiervoor aangaan? Wat is de mogelijke financiële impact hiervan? Deze evaluatie wordt vertaald in het projectbudget, de verwachte marge, de eraan verbonden kasstromen, enzovoort. Dit kan enkel gebeuren door een goed zicht op recente kosten (bv. standaardtarieven), operationele (bv. werktijden) en boekhoudkundige (bv. betalingsgedrag) informatie. **Johan Vlamincx:** Elk project is anders en de toekomst voorspellen is nog altijd geen exacte wetenschap, maar door te leren uit het verleden en een betrouwbaar budget en forecast model, kan toch al heel wat inzicht in het toekomstig verloop van een project gegeven worden. Bovendien kan dit helpen om tot correcte prijsonderhandelingen te komen door bijvoorbeeld op bepaalde kostendrijvers in te zoomen en deze voor en tijdens het project verder te bespreken met de opdrachtgever en in de juiste richting te sturen.

Finance & project managers benaderen het project vanuit één verhaal

Ulrike Debels: Een project in uitvoering wordt vanuit meerdere invalshoeken opgevolgd. De focus van de project manager ligt op de operationele uitvoering. Hoe zit het met de planning van de onderaannemers? Zijn de bestellingen tijdig gemaakt? Halen we de oplevertijd? De finance verantwoordelijke volgt eerder de kasstromen op en ziet de correcte en tijdige uitfacturatie van de prestaties na. Daarnaast evalueert

hij ook de cost-to-complete en projectmarge. Beide invalshoeken moeten echter één verhaal brengen en een positieve wisselwerking teweegbrengen.

Johan Vlamincx: Het bundelen van het boekhoudkundig resultaat en projectresultaat is hierbij een absolute must. De kunst bestaat erin om altijd de variantie te kunnen verklaren en onder controle te houden. Wanneer de aansluiting en reconciliatie een feit zijn, zal de financiële projectrapportering als enige waarheid gelden zodat het gesprek tussen projectmanager en financiële mensen zal leiden tot de juiste acties en aansturing van de projecten.

Een projectresultaat binnen 4 tot 8 werkdagen na einde maand

Ulrike Debels: De finance verantwoordelijke staat voor tal van uitdagingen bij de opmaak van een periodieke managementbalans en resultatenrekening. Zo is er vaak een afwijking met de statutaire waarderingsregels, kunnen de projecten over meerdere maanden lopen en worden niet alle kosten integraal doorgerekend naar de projecten. De bepaling van de werken in uitvoering is ook geen simpele oefening. Door de optimalisatie van de closing processen kunnen een aantal road blocks aangepakt worden. Op die manier kan de automatisering van een aantal manuele stappen risico's op fouten beperken en tijds winst genereren. De opmaak van een closing kalender en checklist zorgen ervoor dat alle betrokkenen doorheen het proces op elkaar zijn afgestemd.

Analyse tools en visualisaties ondersteunen een dynamisch gesprek

Johan Vlamincx: Wanneer er tussentijdse projectresultaten worden besproken door project

managers, werfleiders of controllers kent dat een dynamisch verloop. Hedendaagse tools kunnen de cijfers, grafieken en analyses van die vergadering ondersteunen. Het filteren, details achter kosten en opbrengsten naar voor te brengen, een spontane en rechtstreekse what-if analyse tijdens de vergadering uit te voeren... leiden ertoe dat er onmiddellijk actie wordt ondernomen, ondersteund op een meer en meer kwantitatieve wijze.

Doen we dit project morgen opnieuw?

Ulrike Debels: Na oplevering van het project wordt de rekening gemaakt en geëvalueerd. Wat is de finale projectmarge? Waar zijn we afgeweken van het budget? Om die vragen te beantwoorden wordt er een projectnacalculatie opgemaakt. Hier worden de gefactureerde omzet en gemaakte kosten tegenover elkaar geplaatst. Hoe transparanter de opbouw van deze kosten en opbrengsten (bv. uurprestaties, verbruikte materialen, meerwerken, ...), hoe sterker de analyses en conclusies zullen zijn.

Johan Vlamincx: Naast de projectspecifieke conclusies wil het management vooral inzicht krijgen in de algemene *lessons learned*. Wat zijn de structurele werkpunten? Wat zijn foute veronderstellingen? Wat is de productiviteit van mijn teams? Welke onderaannemers presteren naar behoren en welke niet? Die inzichten komen naar boven door over de projecten heen naar de diverse projectparameters te kijken. Vanuit een overkoepelende exceptie-rapportering kunnen knipperlichten tijdig vastgesteld worden en de nodige acties ondernomen worden door het management.

Degelijk financieel beheer binnen een project-omgeving wordt ondersteund door een goede projectrapportering. Dit omvat een specifiek dashboard per verantwoordelijkheidslinje, per projectfase en knipperlichten die de risico's in kaart brengen. De verschillende invalshoeken moeten één integraal verhaal brengen en zorgen dat de neuzen binnen de organisatie in dezelfde richting staan.

TESTIMONIAL: "Draagkracht binnen de organisatie"

Meyvaert Glass Engineering is een wereldwijde referentie in de ontwikkeling en plaatsing van museumvitines, brandveilige glasconstructies en veiligheidsglas. Het Louvre in Parijs, de Hermitage in Sint-Petersburg en het MAS in Antwerpen zijn maar enkele grote namen uit hun klantenbestand. Momenteel heeft de zevende generatie de touwtjes stevig in handen. Waar het familiebedrijf voorheen de nadruk legde op productie, heeft het zich de laatste jaren ontpopt tot een ingenieursbedrijf om te beantwoorden aan de veranderende noden op de markt. "Het aanbieden van hightech productoplossingen in combinatie met een totaal dienstverleningspakket stelt Meyvaert in staat om zich te onderscheiden in een prijsbewuste markt," verklaart CEO Frederic Meyvaert. "Bij het herontwerp van ons business model hadden we echter te kampen met een aantal interne uitdagingen op het vlak van financieel projectbeheer." Zo had de organisatorische opsplitsing tussen de twee afdelingen, musea en fire, een sterke weerslag op de werking van het bedrijf. Elke divisie had zijn eigen methodiek, focus en richtlijnen en het onder controle houden van de kasstromen en de projectmarges werd hoofdzakelijk aangestuurd door de financiële afdeling. Omwille van de uiteenlopende werkwijzen, het veelvoud aan projecten en de lange doorlooptijden was hun tijdsbesteding niet meer in balans. "Bijgevolg was er onvoldoende tijd voor de evaluatie van de werken in uitvoering en oplevering van de maandelijkse managementcijfers, wat het beheer van de boekhouding niet ten goede kwam." Hun raad van bestuur ondernam actie en schakelde Deloitte Fiduciaire in. Een team van Business Control & IT vervult momenteel de rol van project controller binnen de organisatie. Eerst en vooral werd de bestaande projectrapportering herzien en aangepast met een aantal nieuwe KPI's. Meyvaert: "Het financieel projectbeheer heeft draagkracht binnen de organisatie. Nu spreken project managers en finance bij Meyvaert dezelfde taal!" Via tweewekelijkse projectcontrolling meetings worden de kasstromen en projectmarges nu financieel goed opgevolgd.



Voorbeeld Management dashboard



Patrick Dierick



Tim Roovers



De ondernemer van vandaag laat zich niet meer verleiden tot een vluchtige planning die louter fiscaal geïnspireerd is. Hij of zij kiest op basis van de juiste inzichten voor een duurzame en betrouwbare familiale regeling.

Vermogen structureren is als ondernemen: durven bijsturen in veranderende tijden

Een goede planning is gedragen door een visie die voor alle betrokken familieleden waarde creëert. Structuren moeten voldoende flexibel opgezet zijn om te kunnen bijsturen bij wijzigende fiscale wetgeving, maar ook bij nieuwe inzichten of ambities.

We hebben een gesprek met Patrick Dierick en Tim Roovers, respectievelijk partner en manager van Deloitte Fiduciaire Private Governance.

Welke zijn de veranderingen die ondernemers moeten aanzetten om de bestaande planning te durven wijzigen?

Tim: Het vermogen van een ondernemersfamilie is samengesteld uit een ondernemingswaarde en uit roerende en onroerende beleggingen. In deze economisch woelige tijden kan de waarde van de onderneming dalen (zie blz 4-5, 8^{ste} KMO Kompas), maar ook de waarde van roerende beleggingen en onroerende goederen kan de laatste jaren sterk gewijzigd zijn. De geplande verdeling van vermogen onder ouders en kinderen kan daardoor afwijken van de initiële doelstellingen en inzichten. Ook de familiale toestand wijzigt permanent. Er komen schoonkinderen en/of kleinkinderen bij, kinderen maken andere beroepskeuzes dan gepland of kinderen raken verwickeld in een echtscheiding. Een overdracht van vermogen is veel complexer dan een eenvoudige schenking met het oog op besparing van latere successierechten. Er moet kunnen bijgestuurd worden bij wijziging van tal van niet fiscale aspecten.

Maar fiscaliteit is toch nog steeds een belangrijke factor?

Tim: Uiteraard. En zeker nu het wetboek van Registratie- en successierechten sinds 1 juni een anti-misbruikbepaling bevat. Deze nieuwe bepaling, die in werking is getreden op 1 juni van dit jaar, verplicht ons meer en meer een planning te motiveren met niet-fiscale motieven. Voor de Private Governance praktijk van Deloitte Fiduciaire is dit echter niks nieuws. Sinds jaar en dag plannen wij binnen een breder kader. Maar uiteraard, als de fiscale wetten wijzigen, kan dit de toekomstige successierechten dermate opdrijven dat puur om die reden een eerder gekozen weg moet bijgestuurd worden.

Als er zoveel veranderingen optreden, hoe kan je dat nog bijhouden?

Patrick: Onze Private Governance praktijk werkt al enkele jaren met een unieke dynamische tool, de Private Value Map. Niet de zoveelste successierekenaar of een commercieel product, maar wel een objectieve en overzichtelijke manier om familievermogen in kaart te brengen, een planning te motiveren, de impact ervan in kaart te brengen en uit te leggen, en tot slot de relevante documenten te archiveren. De Private Value Map, die we zelf hebben ontwikkeld, biedt een totaalbeeld van het vermogen en de gedane planning, en is een houvast om snel te schakelen bij de alomvattende wetgeving of omstandigheden.

Wat zijn de prioriteiten in de organisatie van het familiaal vermogen?

Patrick: In een vermogensplanning moet je de familiale relaties, de civielrechtelijke gevolgen en de fiscale implicaties in kaart brengen en meten. En vooral ook in deze volgorde. Allereerst moet de planning er toe leiden dat de familie zich er goed bij voelt. Op de mogelijke impact van familiale gebeurtenissen (huwelijk, geboorte, echtscheiding, overlijden) moet worden geanticipeerd. Vermogen moet worden beschermd en renderen. Tenslotte moet de overdracht fiscaalvriendelijk kunnen gebeuren. In de praktijk zien we vaak dat de prioriteiten worden omgekeerd: eerst fiscaliteit, dan aandacht voor rendement en dan de rest. Vaak worden structuren opgezet waar niemand gelukkig mee is, behalve dan met het feit dat men geen successierechten moet betalen.

Waarom zou een klant kiezen voor Deloitte Fiduciaire als hij een familiale bedrijfsoverdracht overweegt?

Tim: Vermogensplanning is multidisciplinair en gaat veel verder dan huwelijkscontracten, schenkingen en testamenten. Binnen Deloitte Fiduciaire kunnen we terugvallen op een groot team van juristen, fiscalisten en accountants die ons bijstaan in elk aspect van een grondige familiale regeling. Hoe kan je nu het familiaal vermogen verdelen indien je geen correcte waardering kan maken van de onderneming?

Helpt het wereldwijd netwerk van Deloitte jullie ook bij vermogensplanning?

Patrick: Absoluut. Onze cliënten opereren ook meer en meer internationaal. Ofwel hebben ze belangrijke roerende of onroerende vermogensbestanddelen in het buitenland, ofwel wijken bepaalde leden van de familie uit naar het buitenland. Hoe zal de successie afgewikkeld worden van de ouders die hun oude dag in Spanje willen doorbrengen? Niet zelden huwt een kind met een buitenlander en/of gaan ze in het buitenland wonen en werken. Bij een onverwacht overlijden van de ouders of een van de kinderen kan dat niet alleen op vlak van successierechten, maar ook naar beheer van de nalatenschap tot ongewenste situaties leiden. Uiteraard kunnen wij in al die landen een beroep doen op topexperts binnen ons wereldwijd internationaal netwerk. Een familiale regeling is intussen ver verwijderd van de eigen kerktoren.

Sprekende cijfers over fiscaliteit

Inzicht in plannings-technieken

De belastingdruk is hoog. En in crisistijden weegt dat dubbel zo zwaar. Tijd voor een objectieve analyse. Een verstandige fiscale strategie uitstippelen is meer dan ooit zinvol.

(Para)Fiscale druk: cijfers zeggen meer dan lange debatten

Op Zweden na heeft België het hoogste toptarief in de personenbelasting (53,50%). In Duitsland betaalt men het toptarief personenbelasting vanaf 250.000 euro belastbaar inkomen, in België vanaf 36.300 euro. Hoge tarieven is één zaak, vanaf wanneer ze toegepast worden is een andere zaak.

Ook op het vlak van sociale zekerheidsbijdragen zit België aan de top. In tegenstelling tot de meeste andere Europese landen kent België geen begrenzing van de sociale lasten op de werknemerslonen. Dus hoge tarieven, maar ook onbeperkt.

Betalen kmo's wel vennootschapsbelasting?

Op 18 december stelde Deloitte Fiduciaire voor de tweede maal haar tax foot print voor aan de pers (zie www.deloitte-fiduciaire.be). Uit een onderzoek van 2000 kmo's concludeert Deloitte Fiduciaire dat de doorsnee kmo in 2011 27,2% vennootschapsbelasting betaalde. Dit is niet het gemiddeld tarief van alle onderzochte ondernemingen. De gemiddelde vennootschap bestaat immers niet. De helft van de kmo's betaalde minder dan 27,2%, de helft dus ook meer. Een op vier kmo's betaalde zelfs meer dan 34,7%, dus meer dan het toptarief van 33,99%.

Ook de mythe van de managementvennootschap is in deze studie doorprikt. In de vorige Dialogo concludeerden we reeds dat de managementvennootschap een bijdrage levert aan de economie of de relance ervan. Uit de Tax Foot Print blijkt nu ook dat de managementvennootschappen een gelijkaardige belastingdruk ondergaan als exploitatiebedrijven.



Henk Hemelaere

Fiscaal beslag verantwoordt degelijke fiscale planning

De tijd waarin fiscale planning een spel van tips & tricks was, is voorgoed voorbij. En terecht. Fiscale planning beoogt een transactie in het privévermogen of in een bedrijfsomgeving te begeleiden om aldus de minst belaste weg te zoeken. Gezien het nadrukkelijk beslag van de fiscaliteit, is planning meer dan ooit een noodzaak om heel wat transacties financieel rond te krijgen. Enkel wanneer men geen andere dan fiscale redenen kan invoeren om een bewandelde weg te rechtvaardigen, zal de fiscale administratie op basis van de nieuwe antimisbruikbepaling een meer belaste weg in de plaats stellen. Planning is minder dan ooit een kwestie van strikt formeel toepassen van de fiscale wetgeving of het vinden van de zogenaamde gaatjes of achterpoortjes in de wet.

Fiscale planning wordt risicobeheersing

De tijd van de absolute zekerheid in een advies omtrent een gekozen weg is voorbij. Fiscale planners gaan voortaan vooral risico's inschatten. Kunnen we de financiële gevolgen aan in het geval dat de fiscale administratie een andere zienswijze hanteert? En hoe is de waarschijnlijkheid dat dit risico zich voordoet? Fiscale planning wordt dus risicobeheersing. Een evolutie waar geen tijd meer is voor planners op basis van simplisme of avontuurlijke durf. Deloitte Fiduciaire voelt zich bij dit gewijzigd fiscaal klimaat alleen maar bevestigd in haar vroegere strategische keuze die ze al decennia hanteert: betrouwbare oplossingen, langetermijngericht en bijstuurbaar over de jaren, niet beperkt tot kortetermijn en simplistische belastingbesparing.

Deloitte Fiduciaire bestuurt ook

Deloitte Fiduciaire is een omvangrijke onderneming met veel verschillende disciplines. Om alles in goede banen te leiden, hebben de partners van Deloitte Fiduciaire een bestuurscomité samengesteld dat op regelmatige basis samenkomt om de strategische koers uit te stippelen en richting te geven aan ons bedrijf. Via die cultuur van ontmoeten en overleggen spelen we niet alleen vlotter in op de noden van klanten, maar volgen we ook op de voet wat er intern leeft onder onze medewerkers.

Ons groot klantenbestand zorgt ervoor dat Deloitte Fiduciaire letterlijk van vele markten thuis is. Het is duidelijk dat een bedrijf met elf kantoren verspreid over België en meer dan 600 medewerkers zich niet op automatische piloot laat besturen.

We willen u daarom de verschillende partners van het Deloitte Accountancy Comité voorstellen die zich dagelijks inzetten voor een energieke en doordachte navigatie van Deloitte Fiduciaire én onze gespecialiseerde diensten van Deloitte Accountancy & Compliance Services. Met Deloitte ACS mikken we op bedrijven die op hun weg naar expansie, flexibiliteit en efficiëntie op zoek zijn naar de beste financiële experts, van zuiver financiële administratie over controlling tot treasury solutions en die op "uitleenbasis" tijdelijk ingezet worden of die de Europese accountancy en fiscale verplichtingen gecoördineerd verzekeren. Een goed geoliede organisatie vergt immers krachtige motoren om de continuïteit te blijven garanderen!

Het Deloitte Accountancy Comité

- **Nikolaas Tahon**, managing partner en lid van het Executive Comité Deloitte België
- **Sven Asselbergh**, leader Deloitte Accounting & Compliance Solutions
- **Henk Hemelaere**, leader Deloitte Fiduciaire Tax & Legal Services
- **Dominique Deliege**, leader regio Wallonië-Brussel
- **Luc de Werdt**, leader regio Limburg-Antwerpen-Brabant
- **Marino Verhellen**, leader regio West- en Oost-Vlaanderen en Talent partner
- **Marc Vanroose**, leader Finance en lid van Supervisory Board Deloitte België



Deloitte Accountancy Comité: Henk Hemelaere, Marino Verhellen, Sven Asselbergh, Dominique Deliege, Marc Vanroose, Luc de Werdt, Nikolaas Tahon

Entrepreneurship Challenge

Ben je ook gebrand om eens aan het roer van een onderneming te staan? Wil je samen binnen een gedreven team je business plan uitwerken? Beschik je over het nodige talent om een professionele jury van je unieke concept te overtuigen?

Voor het derde jaar op rij organiseert Deloitte Fiduciaire de Entrepreneurship Challenge. Via dit project willen we een lans breken voor studenten om hun theoretische kennis in een interessante praktijkervaring om te zetten. Studententeams uit heel België zetten hun virtueel bedrijf op en stippelen een aanpak uit om zich te wapenen tegen onvoorziene situaties.

Behoor jij tot de volgende generatie ondernemers?

Door het enthousiasme en hoge niveau van de vorige edities, gaan we er voor een derde jaar tegen aan. Alle studenten in het (voor)laatste master, laatste bachelor of schakeljaar master in de richting accountancy, economie of financiën, kunnen de challenge aangaan. De teams strijden met gelijke wapens door elkaar op dezelfde markt in een online omgeving te beconcurreren. Ken je zelf studenten die durven ondernemen? Licht hen hierover dan zeker in!

Save the date!

Ontdek de drijfveer van het durven ondernemen en aarzel niet om deel te nemen. Na drie aparte rondes (26/02, 05/03 en 12/03) wordt de winnaar op 23 maart tijdens de finaledag bekendgemaakt. Op tijd inschrijven is de boodschap, want de plaatsen zijn beperkt!

Wat hangt eraan vast?

Na grondig overleg en op basis van verschillende parameters, bepaalt een professionele jury tijdens de finaledag wie volgens hen het meest geloofwaardig project heeft uitgewerkt en de wedstrijd wint. De hoofdprijs is niets minder dan een exclusieve citytrip naar de ondernemersstad bij uitstek: New York! Het winnende team van de vorige editie deelde alvast zijn ervaringen via deze blog: <http://entrepreneurshipchallenge.wordpress.com/>



Houd ons in de gaten voor verdere info over de Entrepreneurship Challenge:



www.deloitte-fiduciaire.be
facebook.com/deloittefiduciaire



facebook.com/deloittefiduciaire



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



linkedin.com/company/deloitte-fiduciaire

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 195,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© December 2012 Deloitte Fiduciaire
Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium.

