

TRANSPARANTE CIJFERS KUNNEN KMO'S HELPEN GROEIEN

# De werkelijkheid zit achter de cijfers

Nogal wat kmo's vergeten het potentieel van hun financiële raadgever te benutten. Toch kan een goede bedrijfsrapportering cruciaal zijn om te groeien of een faillissement af te wenden. Sabine Le Roy, de CEO van Heli, legt uit hoe zij het aanpakt. **BENNY DEBRUYNE**

**S**abine Le Roy, de CEO van Heli, en Marijke Speeckaert, de managementconsultant van Baker Tilly Belgium, zitten naast elkaar in het kantoor op de site van Heli in Wetteren. Beiden zien elkaar elke week. Door de grote ramen zijn de machines te zien die het bedrijf verhuurt en verkoopt, zoals minikranen, schaarlifts, rolsteigers, vorkheftrucks en telescopen. Al sinds 2007, toen Le Roy gedelegeerd bestuurder werd, doet ze een beroep op de diensten van Baker Tilly Belgium, een groep vennootschappen die is gespecialiseerd in boekhouden, accountancy en andere financiële diensten.

Volgens Le Roy heeft Speeckaert een groot aandeel in het succes van haar bedrijf. De managementaccountant fungeert als een klankbord en de rapportering over het bedrijf is een belangrijk uitgangspunt bij strategische beslissingen. "Heel wat bedrijfsleiders willen die cijfers niet zien en plegen zo roofbouw op hun vennootschap", vindt Le Roy, die in 2011 werd genomineerd voor de Womed Award voor de beste vrouwelijke ondernemer.

## Onder de scanner

Uit een enquête die het Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten (BIBF) uitvoerde in samenwerking met de ondernemersorganisaties, ziet 40 procent van de ondernemers geen verband tussen hun boekhouding enerzijds

en de groei van hun bedrijf en het nemen van investeringsbeslissingen anderzijds. 80 procent werkt niet met boordtabellen en rapportering. Van de 21,61 procent die wel rapporteert, analyseert slechts 8 procent elk kwartaal zijn cijfers.

Die fout maakt Heli niet. En het gebruikt geen ingewikkelde en dure software om zijn activiteiten elke week onder de scanner te leggen en zijn financiële gegevens

# 40

**PROCENT**

van de ondernemers ziet geen verband tussen hun boekhouding en de groei van hun bedrijf, volgens een enquête van het Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten (BIBF) en de ondernemersorganisaties.

te koppelen aan zijn operationele informatie. De CEO van Heli, dat in 2012 ongeveer 16 miljoen euro omzet haalde, buigt zich tijdens het wekelijkse overleg met de managementaccountant over verscheidene boordtabellen. De cijfers van die week worden tegen het licht gehouden. Alle kosten en inkomsten worden

daarbij ook opgesplitst per afdeling.

"Die opsplitsing is belangrijk, want het kan gebeuren dat een afdeling voor alle inkomsten zorgt, terwijl een andere de kosten doet oplopen. Ook de personeelskosten worden opgedeeld per afdeling", zegt Le Roy. Elke maand worden de nieuwe cijfers toegevoegd aan het jaaroverzicht en worden de budgetten vergeleken met de realiteit. "We bespreken die cijfers ook maandelijks met de raad van bestuur. Ik merk dat afdelingen nu spontaan zelf besparingen voorstellen of klanten willen doorlichten."

## Sterk in cijfers

"Niet elke bedrijfsleider is even sterk in cijfers", stelt Marijke Speeckaert vast. "Ze werken hard, maar steken ze hun energie wel in de juiste dingen? In sommige bedrijven wordt niet eens naar een bepaald cijfer toe gewerkt, en wordt dus ook nooit stilgestaan bij de cijfers. Toch is het nodig op vaste tijdstippen essentiële parameters onder ogen te zien." Sabine Le Roy gebruikt de rapportering niet alleen om te zien waar de problemen en de kansen in het bedrijf zich voordoen, maar ook om haar medewerkers te overtuigen van haar strategische beslissingen. "Ik gebruik de cijfers bijvoorbeeld om aan de verkoopafdeling onderbouwd uit te leggen waarom we iets wel of niet doen."

Ook voor onderhandelingen met de externe partijen zijn cijfers een handige ➤



**SABINE LE ROY  
EN MARIJKE SPEECKAERT**  
Door de nauwe samenwerking  
met een accountant groeit  
een bedrijf niet sneller, maar  
wel verstandiger.



➤ tool. “We zijn een kapitaalintensief bedrijf”, zegt Le Roy. “Stel dat we 2 miljoen euro willen investeren. Dan kun je op voorhand uitrekenen welke gevolgen dat heeft. Uit de cashplanning zou kunnen blijken dat je dan tegen het eind van het jaar met een cashtekort wordt geconfronteerd. Als je niet beseft dat er een liquiditeitsprobleem dreigt, kun je er niets aan doen. Weet je dat wel, dan kun je erop anticiperen door naar de bank te stappen, om haar in te lichten over je probleem. Aan de hand van de rapportering kun je toelichten waar die extra cashbehoefte vandaan komt. Je kunt ook leveranciers een betalingsuitstel vragen. Op basis van de geprojecteerde resultatenrekening en de balans kunnen we de betrokkenen informeren en aantonen waarom ze niet ongerust hoeven te zijn.”

## Het voordeel van de crisis

“Een belangrijke oorzaak van heel wat recente faillissementen is dat de rapportering van de bedrijven niet proactief genoeg is. Een bedrijfsleider heeft een financieel expert nodig die hij voor honderd procent kan vertrouwen, maar velen volgen liever hun buikgevoel, want dat hoeven ze niet te onderbouwen. Ze beseffen vaak niet dat de crisis nog veel langer kan duren dan een jaar”, zegt Le Roy. De crisis heeft wel een voordeel, want ze dwingt ondernemingen hun beslissingen beter te staven met cijfers. De buitenwereld verwacht die informatie nu ook. “De banken wilden niet meteen meewerken toen we zeiden dat we dit nieuwe gebouw wilden optrekken. Door de crisis paniekeren nogal wat banken. Ze eisen meer informatie dan vroeger en zien graag cijfers.”

“Door proactief te werken, sta je in een sterkere positie”, bevestigt Marijke Speeckaert. “Veel bedrijfsleiders focussen te sterk op de omzet, waardoor ze bijvoorbeeld niet zien dat hun productie te weinig efficiënt is, zodat ze er geld door verliezen. Door de cijfers samen te leggen, zie je op tijd waar het fout loopt. Maar veel bedrijven zien dat pas als het te laat is.”

## Overzichtelijk en duidelijk

Met de aandacht voor de wekelijkse rapportering wil Sabine Le Roy een mentaliteitswijziging doorvoeren. Volgens



## HELI NV IN CIJFERS

Bron: Bron: Trendstop

Jaar	2011	2010	2009
Omzet	16.506.665	15.563.034	14.694.517
Cashflow	4.182.087	3.659.348	3.797.641
Winst boekjaar	468.962	-172.229	74.876
Eigen middelen	4.816.274	4.577.313	4.749.542
Totaal actief	25.897.772	23.657.439	22.583.214

haar leidt de nauwe samenwerking met een accountant er niet toe dat een bedrijf sneller groeit, maar wel dat het verstandiger groeit. “De cijfers helpen om een team uit te bouwen dat nadenkt over de gevolgen van wat het doet. Elk jaar geef ik op de nieuwjaarsreceptie de cijfers per afdeling en leg ik uit waarom een afde-

ling het beter of slechter heeft gedaan dan het jaar voordien. Ik vertel ook wat we daar aan kunnen doen.”

De groei bij Heli moet onder meer komen van de nieuwe afdeling Heli Safety Academy (HSA), een opleidings- en examen centrum waar je veilig kunt leren werken met een vorkheftruck of een rijdende hoogtewerker. “Als je een idee hebt, kun je een simulatie doen”, zegt Le Roy. “Ik weet perfect wat die nieuwe afdeling me zal kosten. Maar je kunt ook beslissen iets niet te doen. Zo heb ik eens heel precies laten berekenen wat een bepaalde overname ons zou opbrengen. Daaruit bleek dat die ons niet de verwachte winstmarge kon garanderen. Zonder die cijfers hadden we het misschien toch gedaan, maar nu zagen we in dat de overname geen voordeel opleverde.”

Vanaf dit jaar neemt Marijke Speeckaert voor Heli ook de verkooppapportering voor de vertegenwoordigers onder handen, zodat die overzichtelijker wordt. Een accountant kan ook de klantenopvolging en het stockbeheer transparanter maken. Die overzichtelijkheid en duidelijkheid brengen een bewustwording teweeg bij het personeel. Buiten het bedrijf stimuleren ze het vertrouwen bij de leveranciers en de banken. ©

## ZES VRAGEN VOOR KMO-BEDRIJFSLEIDERS

**Marijke Speeckaert, managementconsultant bij Baker Tilly Belgium, raadt kmo's aan zich deze zes vragen te stellen:**

1. Hebt u een juist actueel en toekomstgericht beeld van uw onderneming?
2. Weten uw medewerkers waar u naartoe wilt?
3. Gebruikt u boordtabellen als gemeenschappelijke basis voor overleg en discussies?
4. Spiegelt u zich aan uw concurrenten en uw sectorgenoten?
5. Screent u uw klanten?
6. Feest u pas nadat de klant zijn factuur heeft betaald? Of hebt u dat al gedaan bij de opmaak van de offerte, bij de bestelling of bij de levering?