

# FINANCIËEL MANAGEMENT

Het verhaal achter de cijfers  
voor ondernemers en  
niet-financiële managers

Kees van Alphen  
Arco Verolme

AL MEER  
DAN 20.000  
EXEMPLAREN  
VERKOCHT

Derde herziene editie

Boom

# Financieel management

Het verhaal achter de cijfers voor ondernemers en niet-financieel managers

Kees van Alphen  
Arco Verolme

Derde geheel herziene druk

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2015 Kees van Alphen

1e druk, 1e oplage december 2000  
10e oplage mei 2010  
2e druk, 1e oplage januari 2010  
5e oplage juni 2014  
3e druk, 1e oplage september 2015  
2e oplage februari 2017  
3e oplage april 2018

Redactie: Schreibe tekst & redactie  
Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert, Loon  
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 162 0  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Woord vooraf

Als ondernemer en DGA van Speedbooks lever ik graag een bijdrage aan dit praktische boek. Met ons bedrijf in rapportagesoftware zien wij dagelijks dat klanten cijfers belangrijk vinden. Helaas zien sommige managers en ondernemers de financiële kant van het bedrijf als een hindernis, die ze niet of moeilijk weten te nemen.

## Wat is er dan nodig?

Kennis die op een eenvoudige en duidelijke wijze wordt overgebracht. De kloof tussen het belang van financiën inzien enerzijds en het tekort aan aandacht ervoor anderzijds, vormt voor mij de aanleiding om dit boek onder uw aandacht te brengen. Het boek dat u straks gaat lezen en ontdekken, en onze bedrijfsrapportagesoftware dragen bij aan het overbruggen van genoemde kloof.

Als ondernemer kan ik u persoonlijk verzekeren dat de nieuwe druk geresulteerd heeft in een zeer toegankelijk en praktisch boek, waarin alles staat wat je als zelfstandig ondernemer moet weten om je onderneming financieel gezond te maken en te houden.

Van harte aanbevelen.

Lume Paulusma  
Directeur Speedbooks bv

# Inhoud

Inleiding	11
<b>1 HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS</b>	<b>13</b>
1.1 Inleiding	13
1.2 Besturen van een organisatie	13
1.3 Financieel management vanuit vijf invalshoeken	16
Checklist	18
<b>2 MANAGEMENT ACCOUNTING</b>	<b>19</b>
2.1 Inleiding	19
2.2 Sturen op winst, eigen vermogen of kasstroom	19
2.3 Managementinformatie	20
2.4 Administratieve organisatie en financiële administratie	22
2.5 Opbouw financiële administratie	25
2.6 Dagboeken, journaalposten en kolommenbalans	29
2.7 Software voor financiële administratie	32
2.8 Belastingen	34
2.9 Enkele bedrijfseconomische principes	40
Checklist	43
<b>3 WINSTGEVENDE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>47</b>
3.1 Inleiding	47
3.2 Winst-en-verliesrekening	47
3.3 Beoordelen van de winst-en-verliesrekening	51
3.4 Beoordelen winst-en-verliesrekening op zichzelf	52
3.5 Beoordelen in relatie tot de begroting	56
3.6 Beoordelen in vergelijking met voorgaande jaren	57
3.7 Beoordelen in vergelijking met branchegegevens	58
3.8 Overige exploitatieanalyses	58
3.9 Kengetallen	60
Checklist	62

4	DE ONDERNEMING IN BALANS	65
4.1	Inleiding	65
4.2	Balans	65
4.3	Globale opbouw balans	66
4.4	Activazijde van de balans	69
4.5	Passivazijde van de balans	73
4.6	Beoordelen van de balans	78
4.7	Beoordelen van de balans op zichzelf	79
4.8	Vergelijken met voorgaande jaren en balansprognoses	82
4.9	Relatie met de winst-en-verliesrekening	84
4.10	Insolventiescore (Z-score)	89
4.11	Conclusies	91
	Checklist	92
5	CASH IS KING	97
5.1	Inleiding	97
5.2	Kasstroomoverzicht	97
5.3	Vast en flexibel	100
5.4	Voorraadbeheer	103
5.5	Debiteurenbeheer	104
5.6	Crediteurenbeheer	105
5.7	Werkkapitaalmanagement	107
	Checklist	112
6	EEN SAMENHANGEND GEHEEL	115
6.1	Inleiding	115
6.2	Samenhang balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht	115
6.3	Financial accounting	120
	Checklist	125
7	FINANCIERING	127
7.1	Inleiding	127
7.2	Vermogensbehoefte	127
7.3	Vermogensbehoefte in samenhang met vlottende activa	128
7.4	Vermogensbehoefte in samenhang met vaste activa	130

## INHOUD

7.5	Financieren met langlopend of kortlopend vermogen	131
7.6	Financieringsmogelijkheden	131
7.7	Financieren zonder vermogen aan te trekken	137
7.8	Vreemd of eigen vermogen: het hofboomeffect	138
7.9	Omgaan met de bank	141
	Checklist	144
8	FINANCIËLE PLANNING	147
8.1	Inleiding	147
8.2	Begroten en budgetteren	147
8.3	Begroten als proces	149
8.4	Investeringsbegroting	151
8.5	Financieringsplan	151
8.6	Exploitatiebegroting	152
8.7	Balansprognose	153
8.8	Liquiditeitsprognose	156
8.9	Definitieve begroting	159
	Checklist	160
9	INVESTEREN, KOOP EN VERKOOP	161
9.1	Inleiding	161
9.2	Soorten investeringen	161
9.3	Bijzondere investerings- en exploitatiekosten	163
9.4	Investeringsselectie	164
9.5	Ondernemingswaardering	168
	Checklist	172
10	FINANCIËEL ADVISEURS	175
10.1	Verschillende soorten financieel adviseurs	175
10.2	Selecteren van en omgaan met financieel adviseurs	178
	Checklist	179
	REGISTER	181

# Inleiding

U hebt besloten u te verdiepen in financieel management. Voor velen een terrein waar ze liever van afblijven. Financieel management heeft te maken met cijfers, rekenen, wiskunde en economie: onderwerpen waarmee niet iedereen evenveel affiniteit heeft.

Als dit ook voor u geldt, hebt u het juiste boek in handen. Hier treft u geen ingewikkelde theorieën en complexe verhandelingen aan, maar juist een toegankelijke beschrijving en uitleg van die aspecten van financieel management, waar u als manager of ondernemer behoefte aan hebt. Met als doel om uw belangstelling voor financieel management te wekken en u de bagage mee te geven waar u dagelijks wat aan heeft. U krijgt genoeg kennis en inzicht om de juiste vragen te kunnen stellen, goed leiding te kunnen geven aan uw bedrijf of organisatie en een goede gesprekspartner te zijn voor uw collega-managers, adviseurs, accountants, aandeelhouders en de bank.

De praktijk heeft geleerd dat dit boek ook een heel goede introductie is voor studenten van allerlei opleidingen op hbo- en wo-niveau en als cursusmateriaal voor financiële programma's.

## Opbouw van dit boek

Het eerste hoofdstuk gaat in op het verhaal achter de cijfers: wat zeggen de cijfers nu wel en niet en hoe hard zijn de getallen?

In hoofdstuk 2 leest u waar u op moet letten als u wilt beoordelen of het goed gaat met uw bedrijf en welke managementinformatie hiervoor nodig is.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan over het hart van het financieel management: de winst-en-verliesrekening, de balans en het kasstroomoverzicht.

Hoofdstuk 6 behandelt de samenhang tussen de drie overzichten: winst-en-verliesrekening, balans en kasstroomoverzicht en de externe verslaglegging.

Hoofdstuk 7 gaat over financiering. Welke financieringsvormen zijn er voor de verschillende doeleinden?



Hoofdstuk 8 behandelt de financiële planning. Op welke wijze kunt u begrotingen opstellen en wat is de onderlinge samenhang?

Hoofdstuk 9 gaat over investeren, koop en verkoop. Hoe beslist u over verschillende investeringsopties en hoe kunt u een onderneming waarderen?

In hoofdstuk 10 nemen we nog even de adviseurs door die u kunt inschakelen voor uw bedrijf of organisatie.

Elk hoofdstuk eindigt met een korte checklist; sommige hebben ook nog een formuleblad. Hierdoor kunt u dit boek niet alleen als studieboek gebruiken, maar ook als naslagwerk. Om het zoeken te vergemakkelijken, vindt u achter in het boek een register.

De vermelde cijfers in dit boek zijn fictief. Voor zover er bedragen genoemd zijn als onderdeel van fiscale regelingen, betreft het de in december 2015 geldende tarieven. Deze tarieven zijn aan verandering onderhevig. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend.

Als u na het lezen van dit boek het gevoel hebt grip te hebben op de financiën van uw organisatie, is onze missie geslaagd.

Uw opmerkingen of suggesties ter verbetering van dit boek kunt u sturen naar [keesvanalphen@live.nl](mailto:keesvanalphen@live.nl) en [arcoverolme@icloud.com](mailto:arcoverolme@icloud.com).

Kees van Alphen  
Arco Verolme

# 1 Het verhaal achter de cijfers

## 1.1 Inleiding

Dit boek maakt in essentie twee dingen duidelijk. Cijfers zeggen iets en cijfers zeggen niets. Dit lijkt tegenstrijdig, maar is het niet. Cijfers zeggen iets over hoe het er in een organisatie aan toegaat: hoe is de gang van zaken geweest en hoe is de stand van zaken nu? Cijfers geven in kwantitatieve zin aan wat een organisatie presteert. We kunnen er tendensen en ontwikkelingen uit afleiden en er beslissingen op baseren.

Maar cijfers zeggen ook niets. Cijfers zijn eenvoudig te manipuleren. Mensen die de cijfermatige kant van het managen beheersen, zijn vaak tovenaars in de ogen van degenen voor wie getallen niet spontaan beginnen te leven. Van deze onbekendheid met de cijfers wordt misbruik gemaakt; er worden dan cijfers gepresenteerd die iets anders zeggen dan de werkelijkheid.

Voor ondernemers en managers is het daarom een must om met cijfers te kunnen omgaan. Alle aspecten van ondernemen hebben immers raakvlakken met de financiën. Het gaat erom de meest essentiële onderdelen van financieel management te kennen en er een beetje mee te kunnen spelen. We hopen dat u na het lezen van dit boek merkt dat dit minder moeilijk is dan het lijkt. Het gaat erom het pokerspel van de specialisten en de zogenaamde experts te doorzien door de juiste vragen te stellen. En alleen tevreden te zijn met begrijpelijke antwoorden.

### Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk heeft u:

- inzicht in het ondernemingsmodel: het bedrijf met ondernemingsgebieden en omgevingsfactoren;
- inzicht in de vijf belangrijkste invalshoeken van financieel management: financieren, investeren, management accounting, inkomstenstroom en financial accounting.

## 1.2 Besturen van een organisatie

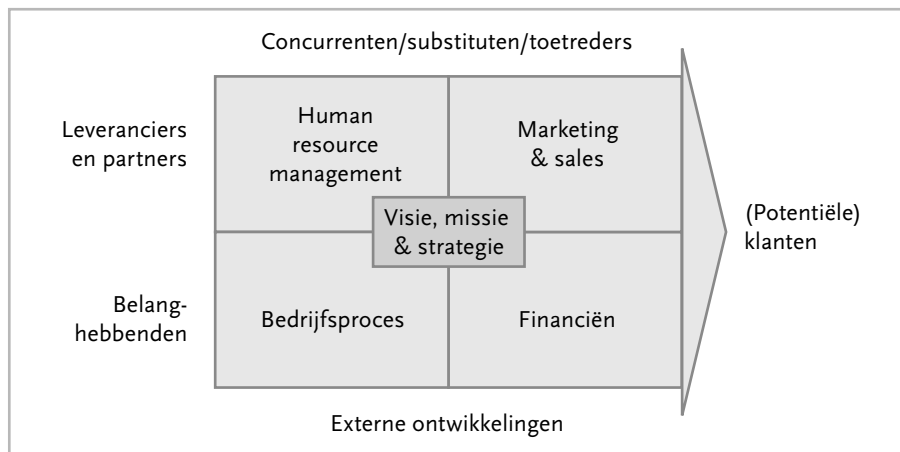
Bij het besturen van een bedrijf of organisatie komt veel meer kijken dan alleen financieel management. Het ondernemingsmodel biedt een eenvoudig overzicht

van de belangrijkste aspecten. In dit model wordt het bedrijf weergegeven in zijn omgeving, waarbij interne *ondernemingsgebieden* en externe *omgevingsfactoren* zijn te onderscheiden.

### **Ondernemingsgebieden**

Om het overzichtelijk te houden, hebben we alle facetten van de bedrijfsvoering ondergebracht in vijf ondernemingsgebieden:

- Visie, missie en strategie.
- Marketing & sales.
- Human resource management.
- Financiën.
- Bedrijfsproces.



Afbeelding 1.1 Ondernemingsmodel

De *visie*, *missie* en *strategie* staan centraal. Deze geven aan wat we beogen, wat we belangrijk vinden en in welke richting de organisatie wil. *Human resource management* omvat het personeelsbeleid en de ontwikkelingsmogelijkheden van de competenties van de medewerkers. *Marketing & sales* betreft de kennis van de markt (doelgroepen, concurrenten, ontwikkelingen) en de manier waarop deze benaderd wordt. *Financiën* gaat over financieel management en de financiële administratie. En *bedrijfsproces* omvat het primaire proces: de inkoop, de productie, IT en de wijze van organiseren.

Voor een succesvolle bedrijfsvoering moet een organisatie alle ondernemingsgebieden beheersen. Voor sommige gebieden kunnen we medewerkers, partners of externe adviseurs inschakelen. Andere aspecten moet de manager of ondernemer echter zelf in de vingers hebben. De mate waarin we de verschillende

ondernemingsgebieden beheersen, bepaalt de sterke en zwakke kanten van een bedrijf.

### ***Omgevingsfactoren***

Naast de ondernemingsgebieden zijn er vijf omgevingsfactoren. Deze geven weer wat er allemaal in de omgeving van een bedrijf gebeurt:

- (Potentiële) afnemers.
- Concurrenten, nieuwe toetreders en substituten.
- Leveranciers en partners.
- Overige belanghebbenden.
- Externe ontwikkelingen.

Onder (*potentiële*) *afnemers* verstaan we alle huidige en mogelijk toekomstige klanten van de organisatie. De *concurrenten*, *nieuwe toetreders* en *substituten* vormen de huidige en toekomstige tegenstrevers. De *leveranciers* en *partners* zijn alle externe partijen die betrokken zijn bij het primaire en secundaire proces van de organisatie. Het primaire proces is de kernactiviteit van een bedrijf, zoals inkoop, productie en verkoop. Het secundaire proces omvat alle ondersteunende activiteiten, zoals staf en secretariaat. De *overige belanghebbenden* zijn alle overige betrokkenen bij het bedrijf, waaronder de aandeelhouders, financiers, kennisinstututen en relevante maatschappelijke groeperingen. Onder *externe ontwikkelingen* vallen de relevante trends op demografisch, technologisch, politiek-juridisch, economisch en sociaal-cultureel gebied.

Een onderneming moet continu op de hoogte zijn van deze omgevingsfactoren. Ontwikkelingen in de omgeving kunnen we opvatten als kansen of bedreigingen. Of iets een kans of een bedreiging is, hangt vaak af van de eigen sterke en zwakke kanten en de houding ten opzichte van nieuwe ontwikkelingen. Veel bedrijven hebben bijvoorbeeld te laat gereageerd op de kansen die internet biedt, en zo een achterstand opgelopen ten opzichte van hun concurrenten.

Het ondernemingsmodel laat zien dat financieel management weliswaar een belangrijk facet is in de gehele bedrijfsvoering, maar ook dat er veel meer komt kijken bij het runnen van de tent. Financieel management wordt beïnvloed door alle andere ondernemingsgebieden. Alle gebieden dragen bij aan de omzet, veroorzaken kosten en vragen om investeringen. De beschikbare financiële ruimte verschaft al dan niet mogelijkheden voor de andere ondernemingsgebieden. Door financieel management in samenhang te zien met alle andere aspecten, biedt het ondernemingsmodel de niet-financieel manager een prima kapstok voor het analyseren van de situatie van een organisatie nu en in de toekomst.

## 1.3 Financieel management vanuit vijf invalshoeken

Met de term financieel management dekken we de vijf belangrijkste invalshoeken van financiën in een bedrijf, namelijk:

- financieren
- investeren
- management accounting
- inkomstenstroom
- financial accounting

### *Financieren*

Financieren gaat over de toegang tot de vermogensmarkt. Het kan gaan over eigen geld, geld van participanten of van externe vermogensverschaffers. Het onderwerp van hoofdstuk 7 en 8.

### *Investeren*

Investeren is het aanschaffen van allerlei soorten capaciteit, zoals productiefaciliteiten, IT, bedrijfsruimte of arbeid. Hierover gaat hoofdstuk 9.

### *Management accounting*

Management accounting is het verschaffen van de juiste financiële informatie aan de ondernemer, managers en medewerkers om op basis hiervan weloverwogen beslissingen te kunnen nemen. De hoofdstukken 2, 3, 4, 5 en 8 gaan hierover.

### *Inkomstenstroom*

De basis van ieder succesvol bedrijf is de inkomstenstroom uit omzet. Hoe komt het bedrijf tot een optimaal samenspel van producten, diensten en marketing & sales, zodat dit leidt tot winstgevende verkopen. Dit behandelen we in hoofdstuk 3.

### *Financial accounting*

Financial accounting is het afleggen van verantwoording aan de vermogensverschaffers van de organisatie. Dit gebeurt onder meer met het jaarverslag en de jaarrekening, maar vaak ook met tussentijdse verslaglegging. Dit wordt in hoofdstuk 6 behandeld.

### *Start-up of bestaand bedrijf*

De manier waarop u financieel management invult, hangt sterk af van de fase waarin uw bedrijf zich bevindt. Als start-up ligt de focus vooral op het ontwikkelen van het product of dienst, de investeringen die hiermee gemoeid zijn en de

manier waarop dit gefinancierd kan worden. Daarna komt de nadruk te liggen op het genereren van een gestage inkomstenstroom. Management accounting en financial accounting zullen niet meteen alle aandacht krijgen, hoewel het natuurlijk heel belangrijk is om grip op alle geldstromen te hebben.

	Start	Groei	Stabilisatie
Financieren	✓	✓	
Investeren	✓	✓	
Management accounting		✓	✓
Inkomstenstroom	✓	✓	
Financial accounting		✓	✓

### *Kapitaalsintensief of kapitaalstintensief*

Financieel management is voor een kleine dienstverlener veel simpeler dan voor een bedrijf dat fors moet investeren in productontwikkeling, productiecapaciteit en voorraden. Hoe meer geld in het bedrijf omgaat, hoe crucialer de functie van management accounting en financial accounting. De ondernemer of manager kan het financieel management dan niet meer alleen af en zal een staf met financiële mensen nodig hebben.

## Checklist

- > **Ondernemingsgebieden: sterk of zwak**
  - Visie, missie en strategie
  - Marketing & sales
  - Human resource management
  - Financiën
  - Bedrijfsproces
  
- > **Omgevingsfactoren: kans of bedreiging**
  - (Potentiële) afnemers
  - Concurrenten, nieuwe toetreders en substituten
  - Leveranciers en partners
  - Belanghebbenden
  - Externe ontwikkelingen
  
- > **Invalshoeken financieel management**
  - Financiering
  - Investeren
  - Management accounting
  - Inkomstenstroom
  - Financial accounting

# 2 Management accounting

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van (financiële en niet-financiële) informatie voor planning en control door het management of de ondernemer.

Eerst kijken we naar de belangrijkste sturingscriteria voor een onderneming. Daarna komt managementinformatie aan bod. Vervolgens gaan we uitgebreid in op de administratieve organisatie, de financiële administratie en boekhoudsoftware. We behandelen de verschillende belastingen waar de onderneming mee te maken krijgt en ten slotte gaan we in op enkele bedrijfseconomische principes.

### Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- heeft u inzicht in de drie *baselines* waar een onderneming op stuurt: winst, eigen vermogen en kasstroom;
- heeft u kennisgemaakt met managementinformatie;
- weet u uit welke onderdelen de financiële administratie van een bedrijf bestaat;
- heeft u inzicht in het proces van een boeking: via dagboeken, journaalposten, grootboeken en kolommenbalans naar een balans of winst-en-verliesrekening;
- weet u wat de belangrijkste belastingen voor ondernemers zijn;
- kent u het onderscheid tussen vaste, variabele en directe en indirecte kosten.

## 2.2 Sturen op winst, eigen vermogen of kasstroom

Als iemand zich afvraagt of een bedrijf er goed voorstaat, kan daar niet zomaar een antwoord op komen. Er zijn namelijk nogal wat manieren om een bedrijf in financiële zin te beoordelen. Drie belangrijke criteria zijn winst, eigen vermogen en kasstroom. Hierna vindt u een toelichting op deze begrippen.

### *Winst*

De meeste ondernemers kijken als eerste naar de winstgevendheid. Als een bedrijf geen winst maakt, komt het vroeg of laat in de problemen. Toch kan een bedrijf best eens een tegenvallende winst hebben of verlies lijden, zonder dat



het direct in gevaar hoeft te komen. Zolang er maar genoeg geld is om aan alle verplichtingen te kunnen voldoen.

### ***Eigen vermogen***

Een geheel andere manier om een bedrijf te beoordelen, is de analyse van het eigen vermogen. Het eigen vermogen is het vermogen dat de aandeelhouders of eigenaren in het bedrijf hebben gestoken, vermeerderd met de winsten voor zover die niet zijn opgenomen of als dividend zijn uitgekeerd, of verminderd met verliezen. Of het eigen vermogen voldoende is, hangt onder meer af van de totale waarde van de bezittingen van het bedrijf. De hoogte van het eigen vermogen is een belangrijke indicator voor de continuïteit op langere termijn.

### ***Kasstroom of cashflow***

De cashflow wordt vaak eenvoudig berekend door de winst (na belasting) te vermeerderen met het bedrag aan afschrijvingen. Ook bij verlies kan het bedrijf dus toch een positieve cashflow genereren, als de afschrijvingen hoger zijn dan het verlies. Naast de winst plus afschrijvingen zijn nog veel meer geldstromen van invloed op de kasstroom (zie hoofdstuk 5).

#### **Engelse begrippen**

De drie sturingsprincipes noemen we ook de *baselines*. Return on Sales (ROS) drukt de winst uit als percentage van de omzet. Return on Equity (ROE) geeft de winst weer als percentage van het eigen vermogen. De Operational Cash Flow (OCF) is de kasstroom die uit de operationele activiteiten voortkomt.

Of een bedrijf winst maakt, volgt uit de winst-en-verliesrekening (hoofdstuk 3). De hoogte van het eigen vermogen vinden we in de balans (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 komt de kasstroom aan bod.

## **2.3 Managementinformatie**

Om een bedrijf te besturen, is er behoefte aan informatie. Informatie om besluiten te kunnen nemen, de gang van zaken te kunnen volgen, waar nodig bij te sturen en ten slotte verantwoording af te kunnen leggen. Hiervoor hebben we gesproken over management accounting en financial accounting.

Management accounting richt zich op het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van (financiële en niet-financiële) informatie voor planning en control door het management of de ondernemer. Dit gaat dus over de interne besturing van het bedrijf.

Financial accounting gaat over het creëren van financiële overzichten voor externe stakeholders, zoals aandeelhouders, kredietverschaffers en diverse overheidsinstanties, om hun inzicht te geven in de financiële positie van een bedrijf. Dit proces wordt ook externe verslaggeving genoemd.

Welke informatie het managementinformatiesysteem moet bevatten, is sterk afhankelijk van de informatiebehoefte. Vaak bestaat de samenvatting van de managementinformatie uit kengetallen\*. Deze zijn vervolgens weer onderbouwd met meer gespecificeerde gegevens. Zo is het kengetal *debiteurentermijn* (het gemiddelde aantal dagen waarbinnen een factuur wordt betaald) op zich voldoende als eerste sturingsinformatie. Vervolgens willen we echter weten welk bedrag aan debiteuren openstaat. Hieronder zit weer een overzicht van alle debiteuren en daaronder weer het overzicht van alle openstaande facturen per debiteur. In wezen wordt het informatiesysteem voor alle aspecten als volgt opgebouwd: eerst het meest essentiële kengetal en vervolgens stap voor stap een verdere detaillering.

#### Voorbeeld: managementinformatie voor een dienstverlenend bedrijf

Omschrijving	Begroot jaar	Begroot Q1	Reëel Q1	Reëel vs begroot	Toelichting
Omzet	500.000	125.000	185.000	148%	Incidentele grote order
Brutowinst	400.000	100.000	149.850	150%	Goedkoop ingekocht
Bedrijfskosten	160.000	40.000	44.800	112%	Relatief lage kosten gezien omzetgroei
Nettowinst	40.000	10.000	55.100	551%	Hoge bw en lage kosten
Cashflow	75.000	18.750	64.100	342%	Idem
Debiteuren-termijn	50	50	60	120%	Incasso achterstand
Voorraden	40	40	50	125%	Te hoge voorraden
Crediteuren-termijn	45	45	40	89%	Korting bij snelle betaling
Order-portefeuille	125.000		110.000	88%	Te weinig focus op acquisitie

Afbeelding 2.1 | Voorbeeld managementinformatie

Met behulp van dit simpele overzicht kunnen we antwoord geven op de volgende vragen:

- Is de omzet volgens planning?
- Is de brutowinst (BW) op orde?

\* Een kengetal is een absoluut of relatief getal dat de waarde van een bedrijfsactiviteit weergeeft.