

Mirjam Knockaert en Steven De Klerck

# FINANCIËLE PLANNING

Van idee naar cijfers



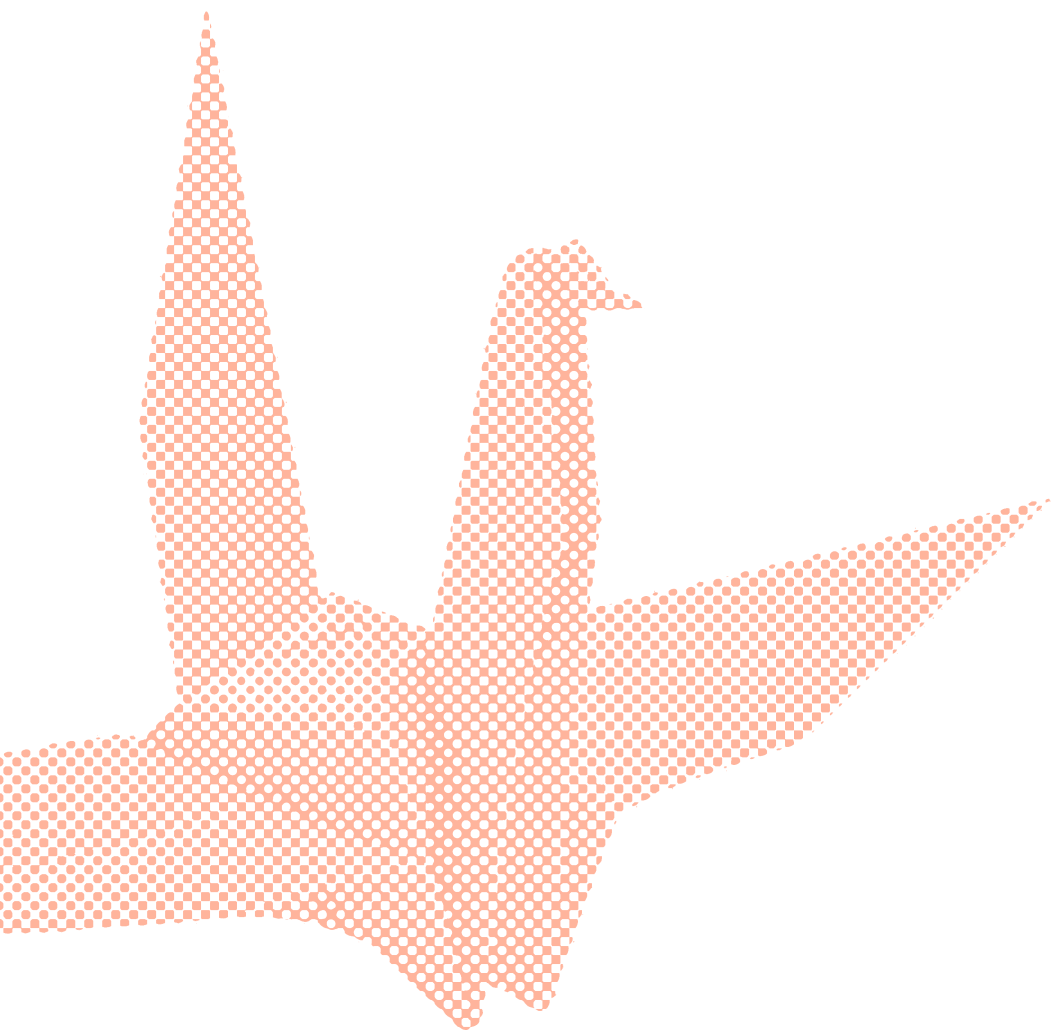
ACADEMIA  
PRESS



# **INHOUD**

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                  | <b>7</b>  |
| <b>Dankwoord</b>                                                  | <b>9</b>  |
| <b>Inleiding</b>                                                  | <b>11</b> |
| <br>                                                              |           |
| <b>HOOFDSTUK 1. HET BELANG VAN EEN<br/>FINANCIEEL PLAN</b>        | <b>14</b> |
| Inschatting van de financieringsbehoefte                          | 15        |
| Startpunt voor waardering                                         | 16        |
| Hulpmiddel om te kiezen tussen alternatieven                      | 17        |
| Dashboard tijdens het ondernemerschapstraject                     | 18        |
| Wettelijke verplichting                                           | 19        |
| <br>                                                              |           |
| <b>HOOFDSTUK 2. ONDERDELEN VAN EEN<br/>FINANCIEEL PLAN</b>        | <b>22</b> |
| Resultatenrekening                                                | 24        |
| Kasplanning                                                       | 25        |
| Balans                                                            | 26        |
| Verbanden tussen de resultatenrekening, kasplanning en balans     | 26        |
| Tijdsperspectief                                                  | 27        |
| Formats                                                           | 28        |
| <br>                                                              |           |
| <b>HOOFDSTUK 3. RESULTATENREKENING</b>                            | <b>30</b> |
| Noodzakelijke assumpties voor de opmaak van de resultatenrekening | 32        |
| Format van de resultatenrekening                                  | 42        |
| Belangrijke inzichten uit de resultatenrekening                   | 44        |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>HOOFDSTUK 4. KASPLANNING</b>                               | <b>50</b>  |
| Format van de kasplanning                                     | 51         |
| Benaderingswijze                                              | 53         |
| Belangrijke inzichten uit de kasplanning                      | 64         |
| <b>HOOFDSTUK 5. BALANS</b>                                    | <b>70</b>  |
| Format van de balans                                          | 72         |
| Benaderingswijze                                              | 76         |
| Belangrijke inzichten uit de balans                           | 79         |
| <b>HOOFDSTUK 6. SENSITIVITEITS- EN<br/>SCENARIOANALYSE</b>    | <b>80</b>  |
| <b>HOOFDSTUK 7. WERKEN MET DE FINANCIËLE<br/>TEMPLATE</b>     | <b>84</b>  |
| Algemene uitleg                                               | 85         |
| Concrete werkwijze                                            | 90         |
| Toepassing op een concrete oefening                           | 91         |
| <b>HOOFDSTUK 8. FINANCIËLE INFORMATIE IN<br/>PRESENTATIES</b> | <b>100</b> |
| Een sterk financieel luik: meer dan alleen cijfers            | 102        |
| Wat verwacht een bank in een kredietdossier?                  | 103        |
| Wat verwachten investeerders in een pitch?                    | 105        |
| <b>Conclusie</b>                                              | <b>111</b> |
| <b>Over de auteurs</b>                                        | <b>113</b> |
| <b>Over de Business Essential-reeks</b>                       | <b>114</b> |
| <b>Referentielijst</b>                                        | <b>116</b> |





## **VOORWOORD**

Als CEO van het Wintercircus, de Gentse technologiehub, zie ik elke dag hoe financiële planning het verschil maakt tussen een veelbelovend idee en een duurzaam bedrijf. Start-ups komen vaak bij ons met revolutionaire plannen, maar zonder een duidelijk financieel kompas. Ze worstelen met vragen als: *hoe verdeel ik mijn budget het slimst, wanneer is het juiste moment om te investeren in groei, en hoe overtuig ik investeerders met realistische prognoses?* Mirjam Knockaert en Steven De Klerck schreven dit boek om juist die en vele andere prangende vragen over de financiële planning van je bedrijf te beantwoorden.

Financiële planning is veel meer dan louter een administratieve verplichting; het is je strategische wapen. In dit boek delen de auteurs hun inzichten om valkuilen te vermijden, zoals te optimistische omzetvoorspellingen, onvoorziene cashflowproblemen, of het verkeerd inschatten van schaalvergrotingskosten. Je leert hoe je een financieel plan opstelt dat niet alleen op papier werkt, maar ook in de chaotische realiteit van een groeiend bedrijf. Want een plan dat niet meebeweegt met de praktijk, is geen plan – het is een illusie.

Wat dit boek uniek maakt, is de focus op *actie*. De template die bij het boek hoort stelt je in staat om je eigen financiële planning meteen te toetsen. Als iemand die dagelijks tussen en met start-ups werkt, weet ik hoe waardevol zo'n template is: het bespaart tijd, voorkomt fouten en het geeft je de zekerheid dat je op de goede weg bent.

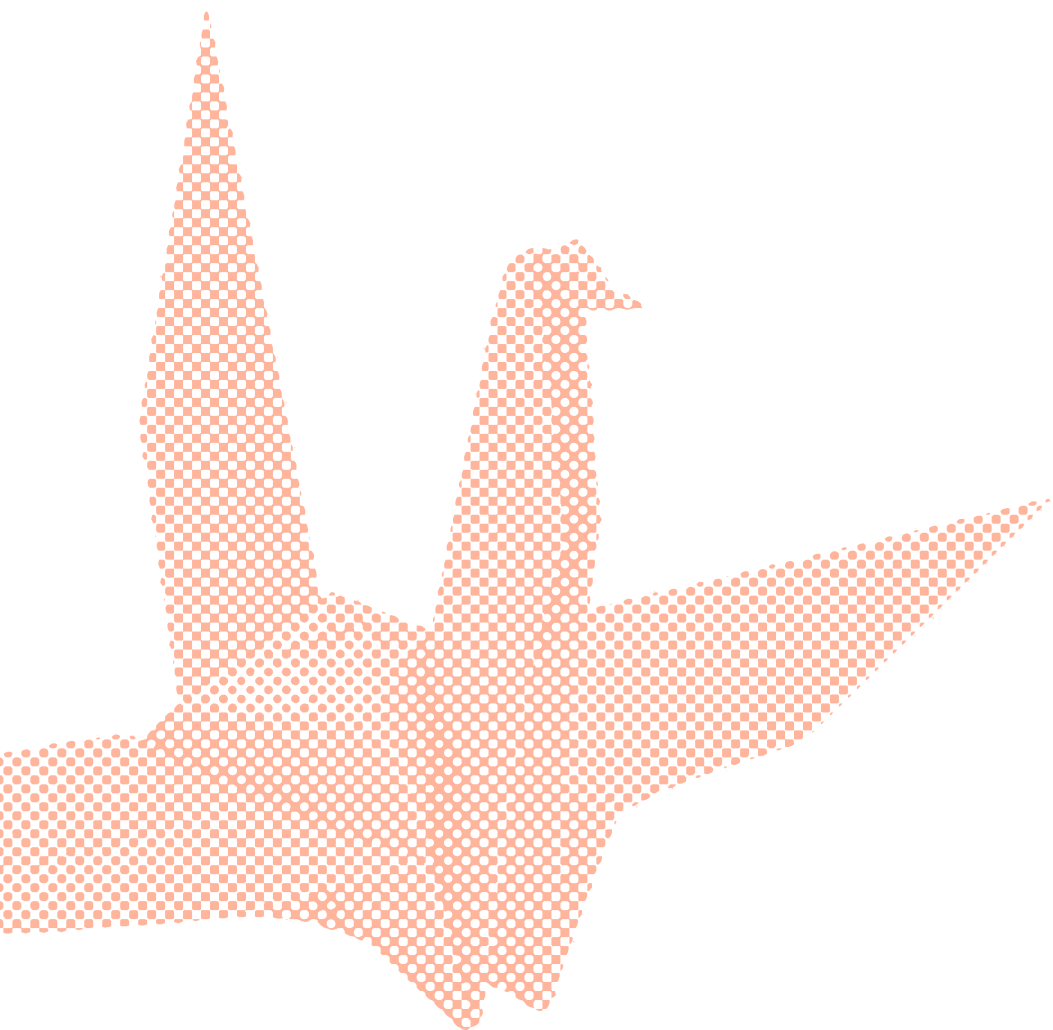
Dit boek belooft geen perfecte blauwdruk – die bestaat niet. Het biedt je wél de tools om financiële keuzes te maken met vertrouwen, zodat je je energie kunt richten op wat echt telt: het bouwen van een bedrijf dat impact heeft. Want uiteindelijk gaat financiële planning niet over cijfers, maar over de vrijheid om je visie waar te maken.

Louis Jonckheere,  
CEO Wintercircus



## **DANKWOORD**

De auteurs wensen Juno Berckmoes, Karlien Coppens, Catherine Goubau, Cathy Lecocq, Hümeýra Özdemir, Laurence Rijssege, Sara Vanhalst, Yasmine Van Heghe en Evy Van Lancker te danken voor het nalezen van de tekst en/of het uitvoerig testen van de template.





## **INLEIDING**

Ondernemers zijn vaak gepassioneerde mensen: ze geloven rotsvast in hun product of dienst en gaan tot het uiterste om van hun bedrijf een succesverhaal te maken. Vaak zien ze het opmaken van een financieel plan als een verplichting waarvoor ze niet altijd de nodige technische bagage hebben. Sommige ondernemers laten het opstellen van een financieel plan en het opvolgen van de financiële prestaties van hun bedrijf dan ook over aan hun boekhouder. Toch is financiële planning een even essentieel onderdeel van ondernemen als andere activiteiten, zoals het bouwen van een prototype van een product, het voeren van gesprekken met potentiële klanten en het opzetten van een website. Ondernemers die zelf een financieel plan ontwikkelen en opvolgen, beseffen welke factoren cruciaal zijn voor het slagen van de onderneming. Op die manier kunnen ze sneller bijsturen als alles dan toch niet volledig volgens plan verloopt (en laten we eerlijk zijn, in een startende onderneming komt het bijna nooit voor dat alles volledig volgens plan verloopt). Zelfs met het beste product, een enthousiaste reactie vanuit de markt en het perfecte ondernemersteam moet er immers uiteindelijk wel nog geld in het laatje komen vooraleer een gezond bedrijf kan worden uitgebouwd.

Toch schrikt het technische aspect van het financieel plan veel ondernemers af. Ze vrezen niet de juiste vaardigheden te hebben om een betrouwbaar financieel plan op te stellen en om de juiste lessen uit een financieel plan te trekken. Hier wil dit boek een hulpmiddel zijn. We leggen stapsgewijs uit hoe je als ondernemer zelf een financieel plan kunt bouwen, zonder een onderlegd boekhouder te zijn. We reiken daarbij een financiële template aan die je toelaat om een financieel plan te bouwen voor je eigen onderneming. De templates zijn beschikbaar via een QR-code (zie hoofdstuk 7). We geven ook aan wat je nu eigenlijk hebt aan zo'n financieel plan: wat kun je er als ondernemer uit afleiden en waarom is het belangrijk om een financieel plan te analyseren?

We benaderen het financieel plan hoofdzakelijk vanuit de ondernemer die een vennootschap start. Ondernemers kunnen echter ook als zelfstandige of vanuit een eenmanszaak functioneren. Dat onderscheid heeft enkele implicaties voor het financieel plan. Toch is dit boek ook geschikt voor ondernemers die als zelfstandige aan de slag gaan. In dat geval hoeft er bijvoorbeeld geen rekening te worden gehouden met kapitaalbreng of vennootschapsbelasting, aangezien zelfstandigen hun activiteiten financieren vanuit privémiddelen en hun inkomsten uit hun zelfstandige activiteiten worden belast in de personenbelasting.

We benaderen het ondernemerschap in dit boek ook sterk vanuit de financiële invalshoek. Uiteraard zijn er veel andere aspecten die in rekening genomen moeten worden wanneer iemand wil ondernemen. De ondernemer kan nadenken over persoonlijke ontwikkeling, het genereren van sociale waarde of waarde voor de gemeenschap, duur-

zaamheid, onafhankelijkheid... Het financiële aspect is met andere woorden maar één aspect van het ondernemen. Het is evenwel een belangrijk aspect. Denk bijvoorbeeld aan Dopper, dat herbruikbare drinkflessen op de markt brengt met een focus op vermindering van plasticafval. Ondanks de sterke sociale missie kan het financiële aspect niet uit het oog verloren worden. Mocht Dopper immers het hoofd financieel niet meer boven water kunnen houden, dan kan het ook niet meer bijdragen aan de sociale missie. Die angst was er volgens een publicatie van Rabobank in 2013 even toen de verkoop van Doppers sterk toenam, maar de kosten niet meer onder controle waren en er kasproblemen opdoken. Sindsdien werkt de ondernemer, Merijn Everaarts, met financiële prognoses die toelaten om de groei van het bedrijf beter op te volgen.

Daarnaast ligt in dit boek ook een duidelijke focus op de producten-sector. Ondernemingen die fysieke producten ontwikkelen en produceren, worden immers geconfronteerd met specifieke financiële uitdagingen, zoals voorraadbeheer, productiecapaciteit, investeringen in machines en langere doorlooptijden tussen aankoop en verkoop. Juist in die context kan een goed opgebouwd financieel plan het verschil maken tussen groei en stagnatie. Niettemin kunnen het boek en de template ook perfect gebruikt worden door start-ups in de dienstensector.

Met dit boek willen we ondernemers niet alleen inzicht geven in de cijfers achter hun plannen, maar vooral ook vertrouwen laten vinden in hun eigen vermogen om financiële keuzes te begrijpen en te sturen. We hopen dat de kennis, voorbeelden en tools die in de volgende hoofdstukken aan bod komen, bijdragen aan sterke en veerkrachtige ondernemingen.

HOOFDSTUK

1

**HET  
BELANG  
VAN EEN  
FINANCIEEL  
PLAN**



# *Een financieel plan is een startkompas: verplicht, verhelderend én onmisbaar om sterker te ondernemen.*

We lichten eerst toe waarom je als ondernemer een financieel plan dient op te stellen.

## **Inschatting van de financieringsbehoefte**

---

Een financieel plan is veel meer dan een verplicht document dat je ‘moet’ opmaken. Wie de tijd en moeite neemt om een degelijk plan uit te werken, ontdekt er een schat aan informatie in die van cruciaal belang is voor de dagelijkse werking van de onderneming. Het plan begeleidt ondernemers tijdens hun ondernemerstraject in goede, maar vooral ook in uitdagende tijden. De kracht van het instrument

ligt in het forward looking karakter: het maakt anticiperen en bijsturen mogelijk.

Een financieel plan helpt om in te schatten hoeveel extra middelen nodig zijn om de onderneming een realistische slaagkans te geven. Ondernemers focussen vaak in eerste instantie op het (geprojecteerde) resultaat en gaan ervan uit dat het bedrijf wel gezond is zolang dat resultaat positief is. Dat is helaas niet altijd zo: een onderneming gaat failliet wanneer ze niet langer over voldoende cash beschikt om haar betalingsverplichtingen na te komen. Door bij de opstart een financiële planning te maken en die regelmatig op te volgen, kan de ondernemer beter inschatten hoeveel financiering nodig is en dat afwegen tegenover de beschikbare middelen. De kasplanning, een van de belangrijkste onderdelen van het financieel plan, is hierbij cruciaal om de financieringsbehoefte correct te bepalen.

## Startpunt voor waardering

---

Een financieel plan is vaak uitermate handig voor het voeren van onderhandelingen met investeerders. Door verschillende waarderingmethoden toe te passen<sup>1</sup>, kan op basis van de resultatenrekening en kasplanning de waarde van de onderneming ingeschat worden. Het financieel plan is dus een ideale start voor het waarderen van de onderneming aan de hand van verschillende methodes. Deze waardering is van cruciaal belang bij onderhandelingen met potentiële investeerders, die kapitaal verschaffen aan de onderneming in ruil voor

---

<sup>1</sup> Een bespreking van waarderingmethoden valt buiten de focus van dit boek; zie bijvoorbeeld Manigart en Meuleman (2004) voor een overzicht.

aandelen. Ze kan immers een leidraad vormen bij het bepalen van de percentages aandelen die na de kapitaalinjectie bij de investeerders of ondernemer terecht dienen te komen.

## Hulpmiddel om te kiezen tussen alternatieven

---

Ondernemers hebben vaak verschillende ideeën om een bedrijf op te starten. Door voor elk idee een financieel plan op te stellen en die plannen met elkaar te vergelijken op basis van parameters zoals financieringsbehoefte, tijd tot break-even en rendabiliteit... kan een ondernemer gemakkelijker een keuze maken tussen alternatieve ideeën. Een financieel plan is echter veel meer dan een reeks cijfers. Het is een essentieel strategisch instrument dat de kern vormt van zowel interne besluitvorming als externe onderhandelingen. Door de financiële implicaties van verschillende keuzes zichtbaar te maken, ondersteunt het plan het denkproces achter elke stap in de bedrijfsvoering. Via scenario building, het modelleren van verschillende mogelijke uitkomsten, biedt het financieel plan een gemeenschappelijke, op data gebaseerde basis voor het evalueren van strategische opties en het kwantificeren van risico's en kansen. Zo helpt het niet alleen bij het nemen van onderbouwde beslissingen, maar ook bij het ontwikkelen van een toekomstgerichte en veerkrachtige ondernemingsstrategie. Tot slot blijft één factor onmisbaar: passie en interesse in het gekozen idee. Die zijn vaak doorslaggevend voor het uiteindelijke succes van de onderneming.

## **Dashboard tijdens het ondernemerschapstraject**

---

Een van de belangrijkste voordelen van een financieel plan is dat het toelaat om te monitoren hoe het met de vooruitgang van het ondernemerschapsproject staat. De ondernemer kan nagaan of de gemaakte assumpties voor de opstart overeenkomen met de realiteit en bijsturen indien nodig. Zo kan een ondernemer tijdig beslissen om bijkomende financiering te zoeken, het project aan te passen (bijvoorbeeld door een andere markt aan te boren of de kosten te drukken) of om, in het slechtste geval, het project of de onderneming stop te zetten. Om dat te kunnen doen, moet het financieel plan ook een levend instrument worden: de ondernemer dient het plan regelmatig aan te passen op basis van praktijkervaringen, zoals het aanpassen van de omzet op basis van marktreacties gedurende de eerste weken en het actualiseren van kosten en verkoopprijzen op basis van afgesloten contracten. Een ondernemer die merkt dat het verkoopproces voor een nieuw project langer duurt dan verwacht kan bijvoorbeeld beslissen om de voorziene omzet in het eerste kwartaal te schrappen. Of wanneer de ondernemer merkt dat de personeelskosten hoger oplopen dan initieel voorzien, kunnen de personeelskosten in het plan verhoogd worden en kunnen de gevolgen hiervan ingeschat worden. Of wanneer er plots importtarieven geheven worden op de verkochte producten, kan de ondernemer de impact inschatten op verkoopprijzen en omzet en dit vertalen naar het financieel plan om de volledige gevolgen hiervan in te schatten.

## Wettelijke verplichting

---

Het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, dat sinds 1 mei 2019 van toepassing is op alle vennootschappen, vermeldt de verplichting van het opstellen van een financieel plan voor een aantal vennootschapsvormen zoals de bv, de nv en de cv. De wetgever heeft ook de inhoud van het financieel plan gespecificeerd (Van der Elst en Maresceau, 2020). Een financieel plan omvat (naar Van der Elst en Maresceau, 2020; p. 15):

1. een nauwkeurige beschrijving van de voorgenomen bedrijvigheid;
2. een overzicht van alle financieringsbronnen bij oprichting, inclusief de daarbij verstrekte zekerheden;
3. een openingsbalans en een geprojecteerde balans na 12 en 24 maanden;
4. een geprojecteerde resultatenrekening na 12 en 24 maanden;
5. een begroting van de verwachte inkomsten en uitgaven voor een periode van minstens twee jaar na de oprichting;
6. een beschrijving van de gehanteerde hypothesen bij de schatting van de verwachte omzet en rentabiliteit.

Als een externe deskundige de ondernemer heeft geholpen bij het opstellen van het financieel plan, moet het plan ook de naam van deze persoon vermelden. De notaris die de vennootschap heeft opgericht, bewaart het plan en maakt het verder niet openbaar. Dat plan kan een belangrijke rol spelen indien de vennootschap binnen drie jaar na haar oprichting failliet wordt verklaard (Van der Elst en Maresceau, 2020). De oprichters van de vennootschap kunnen immers aansprakelijk gesteld worden voor het faillissement als het financieel plan aangeeft dat

er onvoldoende financiële middelen in het bedrijf aanwezig waren om financieel gezond te opereren gedurende die eerste jaren.

Niet alleen de wetgever verwacht overigens dat je een financieel plan kunt voorleggen. Het is ook een onmisbaar instrument wanneer je als ondernemer met een bank gaat praten over een lening of een externe financier wilt aantrekken. In wat volgt gaan we dieper in op de onderdelen van een financieel plan.