

Boekhouden geboekstaafd

Boekhouden geboekstaafd



Noordhoff

Wim Broerse, Derk Jan Heslinga, Wim Schauten

15^e editie

Boekhouden geboekstaafd 1

Drs. W.J. Broerse
Drs. D.J.J. Heslinga
Drs. W.M.J. Schauten

15e editie
Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency
Omslagillustratie: G2K Brand Design Agency

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie.
Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s),
redactie of uitgever ontlelen.*

0 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-05151-8

ISBN 978-90-01-05150-1

NUR 786

Woord vooraf

Het uitgangspunt van *Boekhouden geboekstaafd 1* is de handelsonderneming die de boekhouding voert in een geautomatiseerde omgeving. De boekingsgang, de uitleg van de werkprocedures en de formats van de financiële overzichten zijn afgestemd op het gebruik van boekhoudpakketten. Door middel van de Excel-werkbladen kan de student deze boekingsgang van stap tot stap te volgen.

Door de heldere schrijfstijl, door oefenopgaven met feedback en doordat heel veel onderwerpen met uitlegvideo's worden ondersteund, is *Boekhouden geboekstaafd 1* uitstekend geschikt om zelfstandig te studeren.

Er is de mogelijkheid om volledig digitaal met de methode te werken via het onderwijsplatform Studiemeister. Zie www.studiemeister.noordhoff.nl voor meer informatie. Op deze site staan naast de Excel-werkbladen en uitlegvideo's ook interactieve oefenvragen, samenvattingen per hoofdstuk en een overzicht met Engelse vertalingen van de belangrijkste begrippen uit deze methode.

Boekhouden geboekstaafd 1 behandelt alle stappen van het boekhoudproces.

In deel A wordt de techniek van het boekhouden volledig afgerond en ligt de nadruk op de managementfunctie van de boekhouding.

Deel B behandelt alle onderwerpen met betrekking tot de resultaatbepaling op basis van de accountingprincipes.

Deel C gaat dieper in op de verschillende ondernemingsvormen en bijpassende financieringsmogelijkheden.

De inhoud van deze methode wordt volledig gestuurd door leerdoelen. Alle theorie, alle voorbeelden en alle oefenopgaven en opdrachten zijn geordend rondom deze leerdoelen.

Bij de boekhoudkundige verwerking van financiële feiten wordt veelvuldig gebruikgemaakt van de mutatiebalans. Hierdoor is de logica achter de opeenvolgende fasen van het boekingsproces volledig transparant. Doordat in veel opdrachten gebruik wordt gemaakt van Excel-werkbladen is de invloed van boekingen op de balans en de winst- en verliesrekening duidelijk te herleiden.

Ten opzichte van de vorige editie is de nummering van voorbeelden, figuren, oefeningen en opdrachten aangepast. Een nummer bestaat uit drie elementen: [nummer hoofdstuk], [volgnummer] en [leerdoel].

Enkele bijzonderheden van *Boekhouden geboekstaafd 1* die opvallen zijn:

- de verwerking van financiële feiten die aansluit bij boekhoudpakketten met dagboeken als invoerscherm;
- de presentatie van de financiële overzichten zoals die in boekhoudpakketten gebruikelijk is;
- uitleg van de boekingsregels met de boekhoudkundige vergelijking;
- de toepassing van de mutatiebalans;
- de keuze voor de besloten vennootschap als ondernemingsvorm.

Alle opdrachten van deze 15e editie zijn aangepast aan de nieuwe hoofdstukindeling. Een omzettingstabel is beschikbaar op de website.

Ook deze nieuwe editie van *Boekhouden geboekstaafd 1* heeft de bijzondere, door gebruikers zeer gewaardeerde kenmerken waardoor dit boek zich heeft ontwikkeld tot de standaard in het Nederlandse voortgezet boekhoudonderwijs.

Deze kenmerken zijn:

- eigentijds taalgebruik;
- heldere theoretische uiteenzettingen;
- veel voorbeelden en opdrachten met duidelijke uitwerkingen;
- trefwoorden in de marge;
- per hoofdstuk een begrippenlijst en oefenopgaven met feedback;
- uitgebreid register met vaktermen.

Mede door deze kenmerken noemen gebruikers de serie *Boekhouden geboekstaafd* studentvriendelijk, goed toegankelijk, goed gestructureerd en geschikt voor zelfstudie.

De digitale uitvoering van *Boekhouden geboekstaafd 1* biedt daarnaast alle interactieve mogelijkheden die u van een online-omgeving mag verwachten.

Opmerkingen over de inhoud van deze uitgave die kunnen leiden tot verbeteringen in een volgende editie, ontvangen we graag. U kunt deze doorgeven aan de uitgever:

Noordhoff Uitgevers bv
Afdeling Hoger Onderwijs
Antwoordnummer 13
9700 VB Groningen
E-mail: info@noordhoff.nl

Ook rechtstreeks contact met ons stellen we op prijs op het volgende e-mailadres: boekhoudengeboekstaafd@gmail.com

Voorjaar 2025
Wim Broerse
Derk-Jan Heslinga
Wim Schauten

Serie-overzicht

Boekhouden geboekstaafd 1
Opdrachten

Boekhouden geboekstaafd 2
Opdrachten

Boekhouden geboekstaafd 3
Opdrachten

Inhoud

1 Geen boekhouding, geen cijfers – geen cijfers, geen onderneming 13

- 1.1 Het belang van financiële cijfers 15
- 1.2 Het belang van de boekhouding 23

DEEL A DE TECHNIEK VAN HET BOEKHOUDEN 24

2 Het financiële managementinformatiesysteem van een onderneming 27

- 2.1 De betekenis van boekhouden 29
- 2.2 De boekhouding in het MIS 32
- 2.3 Boekhoudkundige competenties 38

3 De balans 43

- 3.1 De basisstructuur van de balans 45
- 3.2 De samenhang tussen balansposten 50
- 3.3 De balans op basis van een inventaris 55
- 3.4 De balans als boekhoudkundige gelijkheid 58
- 3.5 Het eigen vermogen verdeeld in componenten 60

4 Het vastleggen van financiële feiten 65

- 4.1 Financiële feiten 67
- 4.2 De boekingsregels 71
- 4.3 Boeken van financiële feiten 76
- 4.4 Operationele, investerings- en financieringsactiviteiten 92

5 De winst- en verliesrekening 99

- 5.1 Het resultaat van een onderneming 101
- 5.2 De invloed van financiële feiten op het eigen vermogen 105
- 5.3 De winst- en verliesrekening 109
- 5.4 Resultaat boekjaar 111

6 Grootboekrekeningen en de kolommenbalans 117

- 6.1 Het grootboek 119
- 6.2 Debiteren en crediteren in het grootboek 127
- 6.3 De kolommenbalans 133
- 6.4 Twee soorten grootboekrekeningen 139

7	Journal	143
7.1	Journalpost	145
7.2	Journaliseren	147
7.3	Het journal	150
8	Het decimale rekeningstelsel	161
8.1	Het decimale rekeningstelsel	163
8.2	Rubrieken	164
8.3	Boeken in het DRS	167
8.4	Toepassing DRS	169
9	De omzetbelasting	177
9.1	Ondernemingen en de omzetbelasting	179
9.2	Btw	181
9.3	OB berekenen	185
9.4	OB boeken	187
9.5	Afdracht OB	194
10	Dagboeken	203
10.1	Dagboeken	205
10.2	Dagboeken in het boekingsproces	212
10.3	Boeken in dagboeken	216
10.4	Kruisposten	224
11	Specificaties en verdichtingen	231
11.1	Gespecificeerde rekeningen	233
11.2	Gespecificeerde gegevensinvoer	238
11.3	Specificaties en verdichtingen	242
12	Kasstroomoverzicht en vermogensvergelijking	259
12.1	Mutaties liquide middelen	261
12.2	Het kasstroomoverzicht	269
12.3	Managementinformatie kasstroomoverzicht	274
12.4	Vermogensvergelijking	278
13	De implementatie en werking van boekhoudprogramma's	283
13.1	Implementeren van een boekhoudprogramma	285
13.2	Invoer in een boekhoudprogramma	290
13.3	Administratieve organisatie	301

DEEL B RESULTAATBEPALING 308

14 De permanence 311

- 14.1 De accountingprincipes 313
- 14.2 De permanence 317
- 14.3 Overlopende posten 327
- 14.4 Gemengde kosten- en opbrengstrekeningen 338

15 Inkoop- en verkoopretouren en kortingen 347

- 15.1 Soorten retouren en kortingen 349
- 15.2 Retouren en kortingen in het inkoopproces 352
- 15.3 Retouren en kortingen in het verkoopproces 359

16 De brutowinst bij wisselende inkooprijzen 371

- 16.1 Wisselende inkooprijzen 373
- 16.2 Fifo-prijzen 377
- 16.3 Vaste verrekenprijzen 380
- 16.4 Resultaat prijsverschillen 385
- 16.5 Aanpassingen VVP 393

17 De brutowinst bij voor- en nafacturering 397

- 17.1 Voorfacturering en nafacturering 399
- 17.2 Voorfacturering en nafacturering in het inkoopproces 404
- 17.3 Voorfacturering en nafacturering in het verkoopproces 410
- 17.4 Hybride systeem 418

18 Personeelskosten 429

- 18.1 Personeelskosten 431
- 18.2 Brutoloon, loonheffing en premies werknemersverzekeringen 436
- 18.3 Ziektekostenverzekering 441
- 18.4 Pensioenen 443
- 18.5 Loon in natura 447

19 Periodeafsluiting 451

- 19.1 Voorafgaande journaalposten 453
- 19.2 Vergeten boekingen 457
- 19.3 Het corrigeren van onjuiste journaalposten 459
- 19.4 Kasverschillen en voorraadverschillen 467
- 19.5 Gecorrigeerd perioderesultaat 469

20 Activa 475

- 20.1 Kosten bij aankoop van vaste activa 477
- 20.2 Afschrijvingen 480
- 20.3 Resultaat bij verkoop van vaste activa 486
- 20.4 Afschrijven van voorraden 490
- 20.5 Afschrijven van debiteuren 497

21 Vreemd vermogen 509

- 21.1 Vreemd vermogen 511
- 21.2 Vreemd vermogen en interest in de boekhouding 517
- 21.3 Obligatielening 524
- 21.4 Boeking in verband met obligatielening 527
- 21.5 Boeking in verband met leasing 533
- 21.6 Voorzieningen 540

22 Jaarafsluiting 553

- 22.1 Zuiver maken van gemengde resultaatrekeningen 555
- 22.2 Resultaten op contrarekeningen en voorzieningen 560
- 22.3 Verschillenrekening 566
- 22.4 Jaarafsluiting 569

DEEL C ONDERNEMINGSVORMEN 578

23 De eenmanszaak en de personenvennootschap 581

- 23.1 Ondernemingsvormen 583
- 23.2 Rechtsvorm eenmanszaak 587
- 23.3 Vermogensetikettering 591
- 23.4 De boekhouding van de eenmanszaak 595
- 23.5 Rechtsvormen personenvennootschappen 605
- 23.6 De boekhouding van personenvennootschappen 608

**24 Kapitaalvennootschappen (nv en bv) – het door de
aandeelhouders ingebrachte kapitaal 619**

- 24.1 Kapitaalvennootschappen 621
- 24.2 Vermogensetikettering en kapitaalvennootschappen 629
- 24.3 Oprichting van een bv en storting op aandelen 631
- 24.4 Omzetting 640

25 Kapitaalvennootschappen (nv en bv) – de reserves 647

- 25.1 Indeling van reserves 649
- 25.2 Motieven voor het vormen van winstreserve, dividendreserve en bestemmingsreserve 655
- 25.3 Winstverdeling 660
- 25.4 Bijzondere vormen van dividend 663

26 Kapitaalvennootschappen (nv en bv) – herkapitalisatie 669

- 26.1 Herkapitalisatie 671
- 26.2 Preferente aandelen 672
- 26.3 Converteerbare obligaties 676
- 26.4 Stockdividend en bonusaandelen 680
- 26.5 Inkopen en herplaatsen van aandelen 684
- 26.6 Intrekken van aandelen 689
- 26.7 Afstempelen van aandelen 691

Kernbegrippenlijst 695

Rekeningschema van een grootboekrekeningstelsel
voor een handelsonderneming 727

Appendix hoofdstuk 14 730

Illustratieverantwoording 736

Register 737



Geen boekhouding, geen cijfers – geen cijfers, geen onderneming

Waar dit hoofdstuk over gaat

Dit hoofdstuk gaat over de boekhouding als basis van het jaarverslag. In het jaarverslag geeft de directie van een onderneming openheid van zaken over het gevoerde beleid, de financiële positie en over het resultaat in de afgelopen periode.

1

- 1.1 Het belang van financiële cijfers 15
- 1.2 Het belang van de boekhouding 23

Onderwerpen die in dit hoofdstuk aan de orde komen

- Het management heeft financiële cijfers nodig om de onderneming te besturen. Wat zeggen deze cijfers en hoe betrouwbaar zijn ze?
- Alles staat of valt met de manier waarop de cijfers worden verzameld en geregistreerd. De boekhouding vervult hierin een sleutelrol.

Dit hoofdstuk is een eerste kennismaking. Om meer te weten te komen over de manier waarop financiële feiten worden bijgehouden, zal je verder op zoek moeten gaan in *Boekhouden geboekstaafd 1*.

Leerdoelen

In dit hoofdstuk maak je kennis met:

- 1 het belang van financiële cijfers voor het management van een onderneming;
- 2 het belang van de boekhouding voor het management van een onderneming.

1.1 Het belang van financiële cijfers

Leerdoel: In deze paragraaf maak je kennis met het belang van financiële cijfers voor het management van een onderneming.

We behandelen de volgende onderwerpen aan de hand van de casus Jumbo:

- sturen op cijfers;
- de winst- en verliesrekening;
- de balans;
- het kasstroomoverzicht;
- de wereld achter de cijfers.

Geen cijfers, geen onderneming

Dit is Karel van Eerd. Hij overleed in 2022. Hij was grondlegger en president-commissaris van het Jumbo-imperium. Samen met zijn kinderen runde hij het familiebedrijf uit Veghel.

Jumbo bestaat al meer dan 95 jaar en is ontstaan uit een groothandel in koloniale waren (koffie, thee, cacao, tabak, rietsuiker, specerijen en



palmolie). Deze groothandel is in 1921 opgericht door Johan van Eerd, een oom van Karel.

Op 18 oktober 1979 begonnen Jan en Anita Meurs een supermarkt in Tilburg. Ze vernoemden hun winkel naar de ruim vier meter hoge wereldberoemde savanne-olifant 'Jumbo' die in de negentiende eeuw door Europa en Amerika toerde. Op deze manier hoopten ze de concurrentie aan te gaan met de lokale Torro-supermarkt die was vernoemd naar het Spaanse woord voor stier. Maar ondanks de originele naam had de familie Meurs weinig succes met de Jumbo. Zij verkochten de formule van de supermarkt in 1983 aan Karel van Eerd, het begin van de winkelketen Jumbo.

Karel van Eerd was een van de grootste ondernemers van zijn generatie. Hij bouwde het Jumbo-imperium eigenhandig op.

www.nrc.nl

De pater familias van Jumbo schrijft nog elke week alle omzetten op

Het is woensdagochtend 13 december, even voor negen, en om stipt negen uur zal de nieuwe Jumbo officieel geopend worden. Hoe dat gaat, kan de dan 80-jarige Van Eerd dromen. Honderden winkelopeningen heeft hij al meegemaakt, met ontelbare gele ballonnen, een aftelmoment en een confettikanon. Vandaag benut hij die paar minuten dat er nog geen drommen klanten door de gangpaden scharrelen liever om de nieuwe vestiging te inspecteren. Hij wil rondkijken, de winkel próéven. Met zijn handen in de zakken van zijn lange, zwarte jas staat Karel van Eerd voor een bak met verse maaltijden.



Buiten klinkt plots een keiharde knal. Lange, gele slierten confetti schieten de lucht in. Karel van Eerd tilt zijn hoofd even op, verstoord, zo lijkt het, en vervolgt zijn ronde. Met de handen achter zijn rug en een keurende blik loopt hij langs de vleesafdeling, waar emmertjes ‘kipwings’ en ‘sticky spareribs’ worden aangeprezen. Af en toe maakt hij een praatje met een medewerker of een oude bekende. De winkel is inmiddels geopend voor het publiek en de eerste klanten zoeven voorbij met hun karren. Dan staan Karels dochters voor zijn neus, om hun vader onder lichte dwang terug naar de ingang te dirigeren. Het is tijd voor de familiefoto. En weer openen de familie Van Eerd en de burgemeester een nieuwe Jumbo foodstore.

De groei van de onderneming

Hoe kon Jumbo zo groeien? Commercieel inzicht, ondernemerszin, creatieve plannen, voldoende geld en vooral speuren naar overnamekandidaten. En die waren er de afgelopen decennia, zoals Super de Boer, C1000, La Place, Coöp winkels, Emté supermarkten en Hema. En laten we niet vergeten: het goed bijhouden en slim gebruiken van de financiële cijfers uit de boekhouding. Voor de familie Van Eerd is de boekhouding geen saaie stof, maar noodzakelijk gebruiksmateriaal. Opa Van Eerd heeft de cijfers in de binnenzak.

Niet alleen opa Van Eerd is erg in de cijfers geïnteresseerd, ook het management van Jumbo wil voortdurend op de hoogte zijn van de resultaten van ieder filiaal. Ze willen alles weten over de omzet en de omzetgroei, over de kosten, de winst, de ontvangsten en uitgaven. En het liefst op detailniveau, zoveel mogelijk uitgesplitst. Voor hen is dit nodig om het bedrijf goed te kunnen leiden.

Jumbo let natuurlijk ook op wat concurrenten doen. Jumbo kijkt naar Albert Heijn, maar ook naar de Lidl, de Plus, de Spar en alle andere. De detailhandelsmarkt is al vele jaren in beweging door overnames, faillissementen en prijzenoorlogen. De familie Van Eerd weet dat zij het met een marktaandeel van 21% in 2023 prima doet, maar Albert Heijn heeft 37%. Er is dus nog veel werk aan de winkel!

Je begrijpt, dat het voor de bedrijfsvoering van het familiebedrijf Jumbo essentieel is om in detail de resultaten van ieder Jumbofiliaal te volgen. Wekelijks wil het management kunnen besluiten over assortiment, prijzen en acties.

De kerncijfers in het jaarverslag

De financiële administratie van Jumbo, de boekhouding, is ingewikkeld, geautomatiseerd en voor ons niet toegankelijk. Maar jaarlijks publiceert Jumbo, zoals alle grotere bedrijven, een jaarverslag.

Stakeholders

Stakeholders, zoals financiers, werknemers, klanten, leveranciers, banken, concurrenten en de fiscus, zijn geïnteresseerd in hoe de onderneming er financieel voor staat. En wij als lezers van dit boek ook.

Het jaarverslag van Jumbo kun je vinden op internet (jumborapportage.com/jaarverslagen/).

Verslag van de raad van bestuur

De belangrijkste hoofdstukken in het jaarverslag van Jumbo zijn het verslag van de raad van bestuur en de jaarrekening.

Het *verslag van de raad van bestuur* geeft uitleg over het gevoerde beleid, over de Jumbo-formule, over de succesvolle overnames, over duurzaamheid en over de relatie met de stakeholders. Daarnaast geeft de raad van bestuur een vooruitblik op het komend jaar en de geplande investeringen. Dit heeft natuurlijk ook een publicitair tintje om de stakeholders positief te stemmen.

Jaarrekening

In de *jaarrekening* legt de raad van bestuur verantwoording af over de financiën van het afgelopen jaar, zoals de resultaten (op de winst- en verliesrekening), de waarde van het bedrijf (op de balans) en het verloop van de ontvangsten en uitgaven (in het kasstroomoverzicht).

Winst- en verliesrekening

Als we de gepubliceerde winst- en verliesrekening van pagina 90 uit het jaarverslag sterk vereenvoudigen, zien we het volgende beeld in figuur 1.1 (1).

Figuur 1.1 (1)

Winst- en verliesrekening Jumbo

Jumbo winst- en verliesrekening over 2023 (in € 1.000)	2023	2022
Netto-omzet	8.702.453	8.168.494
Inkoopwaarde van de omzet	- 7.275.351	- 6.810.395
Brutowinst	1.427.102	1.358.099
Bedrijfskosten	- 1.405.384	- 1.278.419
Nettowinst	21.717	79.680

Volgens de winst- en verliesrekening is de omzet over 2023 met 6% gestegen, van 8,2 naar 8,7 miljard, en het brutowinst is ook toegenomen met 5%. Maar het nettoresultaat is sterk gedaald.

De cijfers spreken voor zich; in het jaarverslag analyseert de directie van Jumbo de resultaten en vermeldt maatregelen. Belangrijk voor Jumbo is kostenreductie. Meer hierover kun je lezen in het artikel uit *Het Financieele Dagblad* van 29 februari 2024.

www.fd.nl 29 februari 2024 (bewerkt)

1

Winst bij Jumbo daalt met driekwart door kostenstijgingen*door Jan Braaksma*

Kostenstijgingen hebben een grote hap genomen uit de winst van Jumbo. Het tweede supermarktbedrijf van Nederland zag zijn nettowinst vorig jaar met bijna driekwart dalen ten opzichte van 2022. Eigenaarsfamilie Van Eerd laat daarom een dividenduitkering schieten.

Jumbo boekte vorig jaar een nettowinst van € 22 miljoen, zo blijkt uit het donderdag gepubliceerde jaarverslag. Dat is een forse daling ten opzichte van eerdere jaren. In 2022 stond een nettowinst van € 80 miljoen in de boeken, en de jaren daarvoor kwam die steevast ruim boven de € 100 miljoen uit.

Een breed scala aan kostenstijgingen is daar debet aan, zegt topman Ton van Veen. 'Vorig jaar hadden we een loonstijging van in totaal 12,5%. Dat heeft een impact van meer dan € 100 mln. op het resultaat gehad.' Verder ging de huur van winkels en distributiecentra met de inflatie omhoog, en was energie prijzig.

Van Veen ziet grofweg twee routes om de hogere kosten te compenseren. De eerste is efficiënter werken, bijvoorbeeld door distributiecentra te mechaniseren en vaker technologie in zijn winkels te gebruiken, bijvoorbeeld in de vorm van elektronische prijslabels. De tweede weg die Jumbo gaat bewandelen, is minder dingen doen. Zo is het bedrijf gestopt met grootschalige sportsponsoring en flitsbezorging.

Bedrijven, ook grootwinkelbedrijven als Jumbo, kunnen bij teruglopende resultaten globaal twee dingen doen: kosten terugbrengen en/of prijzen verlagen.

Lager marktaandeel en te hoge kosten

Maar de directie was niet tevreden, Jumbo verloor in 2023 voor het tweede achtereenvolgende jaar marktaandeel. Zij werd geconfronteerd met forse kostenstijgingen, zoals huren van winkels en distributiecentra, die met de inflatie omhoog gingen; ook met stijgende energieprijzen en winkeldiefstal. 'Er wordt inmiddels meer gestolen dan winst gemaakt', aldus topman Van Veen.

En het nettoresultaat over 2023 daalt met driekwart.

De financiële cijfers liegen er niet om, de directie van Jumbo is aan zet.

Aanpak

Op het terrein van kostenreductie wil Jumbo efficiënter gaan werken, bijvoorbeeld door distributiecentra te mechaniseren en vaker technologie in zijn winkels te gebruiken, bijvoorbeeld in de vorm van elektronische prijslabels en terugdringen van winkeldiefstal. Daarnaast stopt het bedrijf met grootschalige sportsponsoring en flitsbezorging. Kostenbesparingen op het hoofdkantoor door het schrappen van banen. Jumbo gaat goedkoper inkopen door meer samenwerking.

Lagere prijzen zijn een belangrijk onderdeel van de strategie die Van Veen 'Jumbo zoals Jumbo bedoeld is' heeft gedoopt.

Supermarkten moeten het vooral hebben van hun omzet. Vakkenvullers doen veel werk, maar het gaat er vooral om dat de voorraden snel worden verkocht.

Nettowinstmarges zijn laag, bij Jumbo rond 1%. Bij lage winstmarges moet de omzetsnelheid hoog zijn. Veel omzetten is bedrijfsdoel nummer één.

In Woerden (te zien vanaf de A12 Utrecht/Den Haag) staat het distributiecentrum van Jumbo. Dit wordt doelbewust niet 'magazijn' genoemd. Omzet maken vereist niet opslaan, niet vakkenvullen, maar distribueren!

www.volkskrant.nl | 3 januari 2024 (bewerkt)

Jumbo-topman gooit het over een andere boeg: geen geld meer naar sportploegen, wel naar kortingen

door Ashwant Nandram



Een wielerploeg, sponsor van Max Verstappen, een concert met de Toppers: jarenlang stak supermarktketen Jumbo miljoenen euro's in de liefhebberijen van oud-topman Frits van Eerd. Zijn opvolger Ton van Veen wil daar niets meer van weten. 'Op het wereldtoneel hebben we niet zoveel te zoeken.'

Ton van Veen (54) vindt er geen doekjes om: het gaat niet heel lekker met zijn Jumbo. Of, zoals de topman het zelf formuleert: 'Wij hebben niet de beste jaren achter ons.' Decennialang werd er uitsluitend vol bewondering naar Jumbo gekeken. Dankzij overnames van onder meer Super de Boer (in 2009) en C1000 (2011) groeide de kruidenier uit het Brabantse Veghel uit tot de op een na grootste supermarktketen van Nederland.

Maar over die onwaarschijnlijke opmars heeft niemand het meer, sinds het schandaal rond Frits van Eerd (56). De inmiddels afgetreden Jumbo-topman werd plotsklaps verdachte in een omvangrijke witwaszaak. Omdat de strafzaak als een grauwsliuier over het bedrijf heen bleef hangen, droeg hij het stokje in 2023 over aan financieel directeur Van Veen. Aan de nieuwe supermarktbaas de taak de weg omhoog te vinden.

Maar dat wil nog maar mondjesmaat lukken. Woensdag maakte het bedrijf bekend dat het in 2023 aan marktaandeel heeft ingeboet. Het bedrijf heeft nu 21 procent van de markt in handen, minder dan de 22 procent een jaar eerder. Daarmee wordt het verschil met de grootgrutter uit Zaandam weer groter: Albert Heijn heeft een marktaandeel van ruim 35 procent.

Al eerder in dit hoofdstuk gaven we aan dat bedrijven, en hier specifiek Jumbo, die hun marktaandeel zien teruglopen en winsten zien dalen, besluiten te gaan snijden in de kosten en de voordelen hiervan aan de klant doorgeven in de vorm van lagere prijzen.

Balans

Vanuit de balans van pagina 92 uit het jaarverslag 2023 kunnen we ons in figuur 1.2 (1) een beeld vormen van de financiële positie van Jumbo eind 2023.

Figuur 1.2 (1)
Balans Jumbo

Jumbo balans per 30 december 2023/2022 (in € 1.000)	2023	2022
Bezittingen	4.733.552	5.532.574
Schulden	- 4.050.688	- 4.829.006
Eigen vermogen	682.864	703.568

Jumbo is volgens de balans op 30 december 2023 €4,73 miljard waard. De familie Van Eerd heeft hiervan €0,68 miljard gefinancierd (en dat was eind 2022 €0,70 miljard) en anderen ruim €4 miljard.

Jumbo groeide vele jaren maar krimpt nu: de balanstotaaltelling is gedaald van € 5,5 miljard eind 2022 naar € 4,7 miljard eind 2023.

Om de werkelijkheid achter deze cijfers te kunnen begrijpen, zou je eigenlijk alle toelichtingen in de jaarrekening moeten lezen. Daarom hebben we de meest in het oog springende zaken op een rijtje gezet:

- De meest waardevolle bezittingen van Jumbo zijn merknamen, goodwill en onroerend goed, zoals winkelpanden en distributiecentra. Deze waarden ze op € 4 miljard.
- De waarde van de *voorraden* is daarentegen heel laag, slechts € 238 miljoen. Dit is niet zo vreemd als je bedenkt dat het in de detailhandel draait om omzet maken en distribueren.
- Jumbo financiert haar bedrijven met veel vreemd vermogen, bijna € 4 miljard. Een groot hiervan zijn openstaande facturen van handelscrediteuren: € 1,6 miljard. Dit betekent dat de leveranciers goedkoop krediet verstrekken aan Jumbo. Veel vreemd vermogen kent risico's, want bij lagere resultaten dienen de rente en aflossing op de leningen toch betaald te worden. De familie weet dit uiteraard.
- De eigenaren hebben slechts € 0,68 miljard in hun onderneming gestoken. Dit bedrag bestaat voor het grootste deel ook nog eens uit gereserveerde winsten uit voorgaande jaren. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat alleen maar uit 8.008 aandelen à € 1, die in handen zijn van de familie: de drie kinderen van de oprichter Karel van Eerd (overleden), Colette (president-commissaris) Monique (directie Jumbo) en Frits. Zij zijn de aandeelhouders, ofwel de eigenaren van Jumbo.

Voorraden

Kasstroomoverzicht

Om onder andere overnames te financieren is er geld nodig, cashflow. Het kasstroomoverzicht in figuur 1.3 (1) geeft informatie over de geldstromen (pagina's 93 en 94 van het Jaarverslag Jumbo 2023).

Figuur 1.3 (1)

Kasstroom-
overzicht Jumbo

Jumbo kasstroomoverzicht 2023 (in € 1.000)	2023
Nettokasstroom vanwege verkopen	707.493
Nettokasstromen vanwege investeringen	- 328.729
Nettokasstroom vanwege financiering	- 375.575
Totale nettokasstroom	3.189

De positieve totale nettokasstroom betekent dat de kas- en banksaldi in 2023 zijn gestegen met € 3,2 miljoen.

Uiteraard zijn kasstromen vanwege investeringen altijd negatief. Dit werd in 2023 vooral veroorzaakt door de overnames. De positieve nettokasstroom vanwege verkopen kon dit tekort in 2023 niet voldoende compenseren. De negatieve nettokasstroom vanwege financiering had vooral te maken met betalingen uit huurverplichtingen.

We kunnen concluderen dat bedrijfsactiviteiten direct hun weerslag hebben op de financiën. En we zien ook dat heel veel informatie over het beleid van Jumbo voor iedereen zichtbaar is in het gepubliceerde, en dus openbare jaarverslag.

1.2 Het belang van de boekhouding

Leerdoel: In deze paragraaf maak je kennis met het belang van de boekhouding voor het management van een onderneming.

We behandelen de volgende onderwerpen aan de hand van de casus Jumbo:

- financiële cijfers als managementinformatie;
- de wettelijke boekhoudplicht.

Geen boekhouding, geen cijfers

De cijfers in de jaarrekening van Jumbo zijn gecontroleerd door een externe accountant; diens handtekening staat eronder.

Om de cijfers van de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht boven tafel te krijgen, heeft Jumbo in 2023 de gegevens van alle financiële transacties nauwkeurig moeten administreren. We praten dan over tienduizenden inkoopfacturen, miljoenen kassatransacties, de loonadministratie, bankoverschrijvingen en interne memo's. Deze moeten in de boekhouding worden opgenomen per periode, op productniveau en per filiaal.

Daarom kon Karel van Eerd zo'n mooi lijstje met cijfers in z'n binnenzak hebben.

Boekhoudplicht

Zonder boekhouding geen cijfers. Trouwens, iedere onderneming heeft wettelijk een *boekhoudplicht* (zie: belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen/administratie/).

Om dat mogelijk te maken, moet een boekhoudkundig systeem worden opgezet, dat we het managementinformatiesysteem noemen. Daarover gaat *Boekhouden geboekstaafd* deel 1. De nadruk zal liggen op het verkrijgen van inzicht in de totstandkoming van financiële overzichten. Bijvoorbeeld: hoe is het mogelijk dat Jumbo over 2023 een teleurstellend nettoresultaat heeft behaald, maar wel een grote cashflow uit de verkopen behaalde?

Boekhouden lijkt vooral 'terugkijken'. Immers, we administreren financiële cijfers uit het verleden. Het doel is echter om op basis van de historie 'vooruit te kijken', een bedrijf goed te managen.