

Winstbegoocheling



LOEK RADIX

# WINSTBEGOOCHELING

*Handboek voor de kritische controller*



Delft 2016

ISBN 978 94 630 1068 9

Uitgeverij Eburon

Postbus 2867

2601 CW Delft

tel.: 015-2131484 / fax: 015-2146888

info@eburon.nl / www.eburon.nl

Omslagontwerp: Robert Muts

Eindredactie: Frans T. Stoks

Zetwerk: Jos Bruystens

© 2016 Loek Radix. 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 prior permission in writing from the proprietor.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

# INHOUD

	<b>Woord vooraf</b>	11
	<b>Inleiding</b>	13
	- Controllers versus accountants	13
	- De competenties van de controller	17
	- De opzet van dit boek	26
	HOOFDSTUK 1: IFRS	
1	<b>'Rule based' of 'Principle based'?</b>	31
2	<b>Winst</b>	33
3	<b>Consolidatie</b>	38
	3.1 Wat moet er geconsolideerd worden?	38
	3.2 Het consolidatieproces	41
	3.3 Eén Chart of Accounts	45
	3.4 Financiële rapportage versus managementrapportage	46
	3.5 Het belang van het minderheidsbelang	47
	3.6 Een laatste waarschuwing	48
4	<b>Kostprijsbepaling en voorraadwaardering</b>	50
	4.1 Kostprijs?	50
	4.2 Het systeem van IFRS	50
	4.3 De standaardkostprijs	51
	4.4 Kostprijs: FIFO of de gewogen gemiddelde kostprijs	60
	4.5 Kostprijs of netto realiseerbare waarde	61
	4.6 Wat nu?	62
5	<b>Het ontwerp van de resultatenrekening</b>	64
	5.1 Totaalresultaat (Comprehensive Income) of nettowinst?	64
	5.2 Categoriele indeling of functionele indeling	65
	5.3 EBITDA revisited	67

6	<b>Afschrijvingen (van materiële vaste activa)</b>	68
	6.1 Afschrijvingen als concept	68
	6.2 De systematiek in IFRS	69
	6.3 Wat moet er geactiveerd worden?	70
	6.4 Het systeem van afschrijven	72
	6.5 Hoe moet de controller met afschrijvingen omgaan?	75
	6.6 Een alternatieve benadering	78
7	<b>Acquisities en immateriële activa</b>	85
	7.1 Inleiding	85
	7.2 Voorafgaand aan de openingsbalans	86
	7.3 De openingsbalans	88
	7.4 Intern gegenereerde immateriële vaste activa	95
	7.5 'Asset deal' versus 'share-deal'	96
	7.6 Acquisities versus zelf investeren	97
8	<b>Impairments</b>	99
	8.1 De speeltuin van accountants	99
	8.2 Cash Generating Unit	100
	8.3 Wanneer impairen?	100
	8.4 De impairmenttest	101
	8.5 (Andere) onduidelijkheden rondom impairments	105
	8.6 Immateriële activa die nog niet in gebruik zijn genomen	107
9	<b>Belastingen over de winst (IAS 12)</b>	108
	9.1 Inleiding. Het systeem	108
	9.2 Tijdelijke en permanente verschillen	109
	9.3 Acquisities	112
	9.4 Nominale waarde	114
	9.5 Tariefswijzigingen	114
	9.6 Omgaan met de complexiteit	115
10	<b>Pensioenen (IAS 19)</b>	117
	10.1 Inleiding	117
	10.2 Defined Benefit Plan versus Defined Contribution Plan	118
	10.3 Het Defined Benefit Plan	120
	10.4 Boekhoudkundige complexiteit	123
11	<b>Derivaten</b>	125
	11.1 Zin en onzin van derivaten	125
	11.2 Boekhoudkundige verwerking	127
	11.3 In contracten besloten derivaten (embedded derivatives)	128
12	<b>Vreemde valuta</b>	129
	12.1 Inleiding	129
	12.2 Ultimokoers en gemiddelde koers	129

	12.3	Gevoeligheid voor valutakoersen	130
	12.4	De bepaling van het kwartaalresultaat	131
13		<b>Omzet</b>	134
14		<b>Voorzieningen</b>	136
	14.1	Voorzieningen zijn een schuld	136
	14.2	Wanneer ontstaat een voorziening?	137
	14.3	Verlieslatende contracten	139
	14.4	Voorzieningen corrumperen	139
15		<b>Voor verkoop aangehouden activa</b>	141
	15.1	Het verschil tussen voor verkoop aangehouden activa en beëindigde activiteiten	141
	15.2	Ingangsdatum	143
16		<b>Op aandelen gebaseerde beloningen</b>	144
	16.1	Verstandig beleid?	144
	16.2	Boekhoudkundige verwerking	146
17		<b>Het cashflowoverzicht</b>	148
18		<b>Het vermogen</b>	150
19		<b>Het managen van het (IFRS-)resultaat</b>	151
20		<b>Ten Slotte</b>	153

## HOOFDSTUK 2: RATIOANALYSE

21		<b>Inleiding</b>	161
22		<b>EBITDA/Sales</b>	162
	22.1	Inleiding	162
	22.2	Technische bezwaren	162
	22.3	Inhoudelijke bezwaren	164
	22.4	Een brug naar echte rentabiliteit	165
23		<b>Rentabiliteitsratio's</b>	169
	23.1	Inleiding	169
	23.2	Rentabiliteitsratio's gebaseerd op nettowinst	169
	23.3	Rentabiliteitsratio's gebaseerd op EBIT	173
	23.4	Rentabiliteitsratio's gebaseerd op EBITDA	177
	23.5	Conclusie	182
24		<b>Werkkapitaal</b>	184
	24.1	Inleiding	184
	24.2	Definities	184
	24.3	Voorraad- en stroomgrootheden	186
	24.4	De aard van het bedrijf	187

	24.5	Het managen van het werkkapitaal	189
25		<b>Kosten per eenheid product</b>	192
	25.1	Productiekosten	192
	25.2	Een model van het productieproces	194
26		<b>What you measure is what you get</b>	198

### HOOFDSTUK 3: STRATEGISCHE ANALYSE

27		<b>Het belang van strategie</b>	203
28		<b>De zesde golf</b>	206
29		<b>Strategie in financiële termen</b>	209
	29.1	Aandeelhoudersrendement	209
	29.2	Weighted Average Cost of Capital	210
	29.3	De bron van waardecreatie	212
	29.4	Waardecreatie	215
	29.5	Waardecreatie en strategie	217
30		<b>De C-curve</b>	219
	30.1	CFROI onder de WACC	219
	30.2	CFROI rond de WACC	222
	30.3	CFROI boven de WACC	225
	30.4	De strategische richting: de C-curve	227
31		<b>Strategische analyse</b>	231
	31.1	Macro-analyse	231
	31.2	Het dilemma van de conjunctuurcyclus	233
	31.3	Meso-analyse	234
	31.4	Micro-analyse	243
32		<b>Strategie en planning</b>	245

### HOOFDSTUK 4: OPERATIONAL CONTROL

33		<b>Inleiding</b>	251
34		<b>Investerings en acquisities</b>	254
	34.1	Drie soorten leugens	254
	34.2	Allocatie van kapitaal	256
35		<b>Investerings</b>	258
	35.1	De techniek	258
	35.2	De beoordeling	263
	35.3	Een nieuwe vorm van investeren	266



36	<b>Acquisities</b>	270
	36.1 De speeltuin van controllers	270
	36.2 De koopsom	271
	36.3 Het onderhandelingsproces	276
	36.4 De verkoopovereenkomst	278
	36.5 Aandachtspunten	282
	36.6 Desinvesteringen	287
37	<b>Marginaal calculeren</b>	289
38	<b>Budgetteren</b>	292
	38.1 Zin en onzin	292
	38.2 Doel van het budget	293
	38.3 Het nieuwe budgetteren	296
39	<b>Managementrapportage</b>	297
	39.1 Te veel cijfers	297
	39.2 Management to Management-rapportage	298
40	<b>Forecasting</b>	301
41	<b>Organisatie</b>	304
	41.1 Interne verrekeningen	304
	41.2 Shared Financial Service Centers	309
42	<b>Innovatie</b>	313
	42.1 Vier vormen van innovatie	313
	42.2 Het innovatieproces	316
	42.3 Innovatiecontrol	318
43	<b>Marketing</b>	321
	43.1 Volume versus prijs	321
	43.2 Marketing-control	323
44	<b>Andere functionele gebieden</b>	325
45	<b>Risicomanagement en ERP-systemen</b>	329
	45.1 Risicomanagement	329
	45.2 ERP-systemen	332
46	<b>Auditing</b>	335
47	<b>Aangrenzende vakgebieden</b>	337
	<b>Tot slot</b>	341



# WOORD VOORAF

Dit is een boek zonder voetnoten. Daaruit mag de lezer concluderen dat ik geen academische pretenties heb. Dit is een boek uit de praktijk. Ik ben als macro-econoom per toeval in het controllersvak gerold en ben dertien jaar lang corporate controller geweest van een grote industriële multinational. Ik heb me beziggehouden met accountinggrondslagen, met interne en externe verslaglegging en met de strategische en bedrijfseconomische gang van zaken binnen de onderneming. Als relatieve buitenstaander in het vakgebied heb ik me verbaasd over de absoluutheid waarmee boekhoudkundige en bedrijfseconomische modellen worden toegepast, niet alleen in mijn eigen bedrijf, maar door de hele financiële gemeenschap. Als iets in cijfers wordt vastgelegd, wordt gedrukt en zeker als het ook nog extern wordt gepubliceerd, dan is het waar.

In dit boek probeer ik die zekerheden te relativieren. Financiële rapportages en bedrijfseconomische modellen creëren de illusie van exactheid. In zekere zin weten we allemaal wel dat boekhoudregels ook maar een samenhangend geheel van conventies zijn die ook heel anders ingericht hadden kunnen worden. Maar in de praktijk handelen we daar niet naar. Dit boek is een verkenning van de werkelijkheid achter de cijfers. Redelijk losjes opgeschreven, zodat het niet alleen ter lering, maar hopelijk ook ter vermaak is.

De doelgroepen voor dit boek vormen primair de aankomende en ervaren controllers. Maar het lijkt mij ook verstandig dat iedereen die te maken heeft met financiële verslaglegging door bedrijven, accountants, analisten, beleggers, journalisten en managers, kennisnemen van de winstbegoocheling die kan ontstaan door de gevestigde conventies over het presenteren en gebruiken van cijfers.

*Loek Radix*  
*Nuth, voorjaar, 2016*