

DE BALANS VERTELT U VEEL OVER WINST MAKEN

Waarom willen we winst?

Heeft iemand u de vraag 'Wat is winst?' wel eens gesteld?

Een eenvoudige vraag met een schijnbaar eenvoudig antwoord.

Toch leert de ervaring dat slechts 1 op de 25 managers of ondernemers deze vraag adequaat beantwoordt. De rest spreekt over 'Wat er onder de streep overblijft' of 'De omzet min de kosten'. Deze antwoorden tonen aan dat veel managers niet scherp genoeg over dit onderwerp nadenken. De hoogste tijd om eens wat dieper op het begrip winst in te gaan!

Wat is voor u het belangrijkste in uw werk? De eerste reactie van de meeste managers is dat winst maken het voorname is. Maar verder doorvragen levert meestal een genuanceerder beeld op van zaken die ze waardevol vinden. Dat zijn:

1. resultaten behalen, zoals continuïteit, voldoende winst en plezier in het werk;
2. de aanwezigheid van voldoende en goede huisvesting, voertuigen, gereedschappen, voorraden, enzovoorts;
3. de organisatie met mensen die zich met al hun kennis en kunde inzetten voor de bedrijfsvoering;
4. voldoende kasgeld om rekeningen mee te kunnen betalen, en ga zo maar door.

Portemonnee

Opvallend in het bovenstaande rijtje is dat eerst wordt gesproken over de resultaten en dan pas over de andere zaken waarmee die resultaten worden behaald. De laatste drie punten vormen het uitgangspunt bij het beantwoorden van de vraag wat winst is. Ze kunnen het gereedschap van de organisatie worden genoemd, of het bezit omdat u er als manager over mag beschikken. Activa is een ander woord ervoor. Activa betekent niets anders dan datgene waarmee u en uw medewerkers in uw organisatie actief

zijn. Vandaar dat punt 4 ook een activum is; de portemonnee met geld van de organisatie.

Waardevol

Op de balans van uw organisatie (zie de afbeelding op deze pagina) staan de activa aan de linkerkant, met daaraan gekoppeld bedragen die ervoor in de boekhouding zijn geregistreerd. Dit overzicht is beperkt. Het zal u zeker opvallen dat uw belangrijkste gereedschap, namelijk de kennis en kundigheid van actieve men-

sen, niet zichtbaar is. Mensen zijn kennelijk niet waardevol genoeg om op de balans te noemen. De bedragen aan deze zijde van de balans geven een indicatie van wat activa zouden opbrengen als ze zouden worden verkocht.

Hypotheek

Aan de rechterzijde van de balans staan de passiva. Die bestaan – net als de linkerkant – uit benamingen en bedragen, maar daarmee houdt de vergelijking wel op.

De rechterzijde van de balans is veel abstracter. De bedragen die er staan, geven geen geldbedragen maar waarden weer. U kunt deze waarden benoemen als 'financieel eigendom'. 'Het is mijn huis, maar het is van de bank' geeft goed aan waar het om draait. De activapost is het huis. Daartegenover staat aan de passivazijde de hypotheek; de registratie dat een financier onder voorwaarden het geld heeft verstrekt waarmee het huis werd aangekocht.

In het voorbeeld staat alles wat met de bedrijfsvoering te maken heeft links en

Balans 31-12-2007 (bedragen x € 1.000)

Activa		Passiva	
<i>Vaste activa</i>		<i>Eigen vermogen</i>	
Gebouwen	€ 850	Aandelen	€ 200
Inventaris	€ 150	Reserves	€ 1.750
Machines	€ 1.900	Voorzieningen	€ 200
Voertuigen	€ 200	Bestemmingsreserve	€ 150
<i>Vlottende activa</i>		<i>Vreemd vermogen</i>	
Voorraden	€ 1.800	Hypotheek	€ 450
Onderhanden werk	€ 550	Leningen	€ 1.900
Deb. -crediteuren	€ 250	Rekening Courant	€ 1.100
Kas/bank	€ 50		
	€ 5.750		€ 5.750

Belasting betalen en vermijden

Als winst maken moet, dan moet belasting betalen ook. De cultuur om vooral niet te veel belasting te hoeven betalen is zichtbaar aan de passivazijde van de balans. Regelmatig staat onder het eigen vermogen een reeks termen waarvan voor de leek niet onmiddellijk duidelijk is waarvoor ze dienen. Het zijn

meestal uitvluchten om de Belastingdienst, subsidiegevers en opdrachtgevers te vertellen dat gemaakte winst geen toename van de rijkdom van de eigenaar is. De bekendste termen zijn voorziening en bestemmingsreserve. Beide termen zijn ingevoerd om duidelijk te maken dat kosten nog gemaakt zullen worden.

alles wat met financieel eigendom te maken heeft rechts. Ook al wordt deze scheiding in uw jaarstukken niet zo consequent aangehouden, ze geeft de realiteit van de bedrijfsvoering weer; bezit en financieel eigendom zijn formeel gescheiden. Het financieel eigendom is in twee groepen gesplitst: eigendom dat gekoppeld is aan de juridische eigenaars van de organisatie (eigen vermogen) en eigendom van overige geldschieters (vreemd vermogen). De juridische eigenaar is net als een bank een geldschietter voor de organisatie. Vermogen is geen simpel begrip en het heeft als kenmerk dat het in principe een vergoeding voor de geldschieters moet opleveren.

Balans

Per definitie is de balans in balans. Met andere woorden: alles waarmee u in uw organisatie werkt, is het financieel eigendom van een (rechts)persoon. De som van twee willekeurige verzamelingen getallen zal echter vrijwel nooit precies gelijk zijn. Daarom is er een slimme truc bedacht: een sluitpost die automatisch de balans in evenwicht brengt. Dit is de zogenoemde algemene reserve. Die staat aan de passivazijde in het eigen vermogen. Algemene reserve is geen doelmatige term, want een reserve is in goed taalgebruik geld of iets anders dat voor de zekerheid wordt achtergehouden. Een correcte naam zou zijn automatische sluitpost. Een belangrijke eigenschap van deze sluitpost is dat die voortdurend verandert. De winst-en-verliesrekening registreert al deze veranderingen waardoor de balans in evenwicht wordt gehouden.

Slijtage

Terug naar de beginvraag: Wat is winst? Volgens de Belastingdienst is dat de som van alle schommelingen van de algemene reserve gedurende een jaar. Het eigen vermogen met daarin de algemene reserve is het financiële eigendom van de juridische eigenaars, de rijkdom van deze eigenaars dus. Omzet en winst maken is ervoor zorgen dat de eigenaars rijker worden. Kosten en verlies maken zorgt ervoor dat ze armer worden. Winst maken is echter veel meer dan wat de fiscus ervan vindt. Kennis en kunde zijn waardevol voor een organisatie, maar die ziet u meestal niet onder de activa staan. Als een ontwerpafdeling een goed productontwerp maakt of een bedrijfsleiding ervoor zorgt dat er goed kan worden gewerkt, dan neemt de waarde van de activa toe, ook al zijn de instrumenten niet specifiek ontwikkeld om deze waardevermeerdering zichtbaar te maken. Een goed productontwerp maakt de eigenaars van bedrijven rijker, maar de slijtage aan deze activa vermindert deze rijkdom weer. De toename van rijkdom van eigenaars, winst dus, is regelmatig niet te zien. Vaak willen de eigenaars die ook liever verbergen. Over winst moet namelijk belasting worden betaald.

Geen winst-en-verliesrekening?

Valt het op dat in dit artikel helemaal nog niet op de winst-en-verliesrekening is ingegaan? Dat gebeurt in het volgende artikel over financiële cijfers.

Gewetensvraag

Nu de gewetensvraag: mag er winst worden gemaakt of moet er winst worden gemaakt? Het antwoord op deze vraag hangt heel erg af van wie het antwoord geeft en in wat voor situatie en cultuur een organisatie zich bevindt. Aandeelhouders van een commercieel bedrijf zullen beweren dat er winst moet worden gemaakt. Zij nemen immers risico en stoppen geld in een bedrijf met als doel aanzienlijk rijker te worden. Banken houden ook van bedrijven die winst maken, want hierdoor neemt het risico dat zij lopen af. De vraag is alleen of het belang van de eigenaren en de banken ook het belang van de organisatie is. Waarom moet een ziekenhuis bijvoorbeeld winst maken?

Ervaring leert dat winst maken belangrijk is

Baat

Veel managers zeggen vanuit hun ervaring dat winst maken belangrijk is. Maar om deze gewetensvraag te kunnen beantwoorden, zou hij genuanceerder moeten luiden: 'Moet een organisatie waarde creëren voor zijn afnemers en daar zelf ook baat bij hebben?' Die vraag zal iedereen positief beantwoorden. Dit uitgangspunt maakt mensen enthousiast en organisaties productief. Winst maken is er een logisch gevolg van. En daarom moet het antwoord op de gewetensvraag zijn: ja, iedere organisatie moet een zekere hoeveelheid winst maken. Dit geldt ook voor non-profitorganisaties en stichtingen!

*Leo van der Heem is directeur van organisatieadviesbureau Van der Heem Hemmen, www.vanderheem.nl.
Tel: (038) 460 27 82
E-mail: info@vanderheem.nl*