

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: De rol van de accountant in het businessplanningsproces van een startende onderneming
Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - accountancy en financiering
2009

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

CAYMAX, Maarten

Datum: 14.12.2009

De rol van de accountant in het businessplanningsproces van een startende onderneming

Maarten Caymax

promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Woord vooraf

Deze eindverhandeling kwam tot stand in het kader van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. Omwille van mijn interesse in accountancy en bewondering voor de talrijke ondernemers heb ik gekozen voor het onderwerp "De rol van de accountant in het businessplanningsproces van startende ondernemingen". Door de steun en bijdragen van anderen is deze verhandeling mede mogelijk gemaakt. Tot hen wil ik dan ook mijn oprechte dank betuigen.

Eerst en vooral wil ik graag mijn promotor bedanken voor mij steeds bij te staan bij het uitdiepen van dit onderwerp. Zijn ervaring, professionele kennis en ideeën waren onmisbaar in dit werk.

Verder wil ik ook de bevoorrechte getuigen bedanken voor hun tijd en medewerking tijdens drukke periodes.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken voor de steun en middelen die zij mij boden om deze opleiding succesvol af te ronden.

Maarten Caymax,

April 2009

Samenvatting

Het opstarten van een onderneming is geen evident gebeuren. Dertig procent van de Belgische startende ondernemingen legt binnen de eerste vijf jaren na oprichting reeds de boeken neer. Daarnaast wordt er van een ondernemer steeds meer geëist, denk maar aan het wettelijk opstellen van een financieel plan voor vennootschappen of het maken van een ondernemingsplan voor het aangaan van kredieten. Mits een goede voorbereiding kunnen echter veel faillissementen vermeden worden. Het is dus van kapitaal belang dat ondernemers tijdens de opstartfase kennis en ervaring in huis halen die het mogelijk maken om aan grondige ondernemingsplanning te doen. Omdat in de realiteit de accountant de belangrijkste persoon is waarop de ondernemer beroep doet om deze knowhow te bekomen, wordt de centrale onderzoeksvraag voor deze eindverhandeling als volgt geformuleerd: "Wat is de rol van de accountant in het businessplanningsproces van startende ondernemingen?"

In het eerste hoofdstuk wordt verder gegaan op de onderzoekopzet, zowel algemeen als per deelvraag. De onderzoeksstrategie bestaat uit een combinatie van het verzamelen van zowel primaire en secundaire gegevens. De primaire gegevens komen voort uit interviews met zes bevoorrechte getuigen. Deze personen moesten voldoen aan twee voorname criteria, namelijk houder zijn van een erkende accountants- of boekhouderstitel bij de betreffende beroepsinstellingen en beschikken over een jarenlange praktische ervaring in het begeleiden van startende ondernemers. De secundaire gegevens komen uit een internationaal literatuuronderzoek.

Alvorens naar antwoorden te zoeken op de onderzoeksvragen wordt in het tweede hoofdstuk kort een omschrijving gegeven van startende ondernemers in België. Meer dan de helft van de startende ondernemingen zijn éénmanszaken waarvan meer dan een derde zijn gestart in bijberoep. Verder wordt in dit hoofdstuk het Belgisch ondernemerschap vergeleken met andere Europese en wereldlanden. Daarna wordt het opstartproces en typische kenmerken van startende ondernemingen omschreven.

Het derde hoofdstuk bekijkt de theoretische achtergrond van het businessplanningsproces in al zijn facetten. Het opstellen van een ondernemingsplan staat hierbij centraal. Een ondernemingsplan wordt gedefinieerd als een gedetailleerde omschrijving van wat een onderneming wil bereiken en hoe ze dit denkt te realiseren. Een standaard voor het maken van een ondernemingsplan ontbreekt er echter, maar in de literatuur blijken de volgende onderdelen steeds terug te komen: de samenvatting, de organisatievoorstelling, het marketingplan, het productieplan, het personeelsplan, het financieel plan en eventueel het onderzoeks- en ontwikkelingsplan.

Er zijn tal van betrokkenen die hun kennis en ervaring ter beschikking stellen van de ondernemer om aan ondernemingsplanning te doen. Hoofdstuk vier gaat hier verder op in en bespreekt de rollen van zakenpartners, juristen, bankiers, business angels, bedrijfsconsulenten, controllers, bedrijfsrevisoren en overige organisaties zoals de overheid en werkgeversorganisaties.

In het vijfde hoofdstuk komt de betrokkenheid van de accountant in het businessplanningsproces aan bod. Het blijkt dat de accountantsdiensten voor een

startende onderneming onder te verdelen zijn in vier grote blokken, namelijk de algemene boekhouddiensten, ondernemingsplanning, advisering en overige dienstverlening. Eerst komen de bij wet bepaalde boekhouddiensten aan bod met een vergelijking tussen een accountant, een boekhouder en een bedrijfsrevisor. Ten tweede komt de betrokkenheid van de accountant aan bod bij het opstellen van een ondernemingsplan. Hierbij blijkt vooral dat de accountant een actieve en vooraanstaande rol speelt bij het opstellen van het financieel plan. Bij de andere onderdelen van het businessplan fungeert hij eerder als een raadgever. Dit betekent dat de accountant zich vooral bezighoudt met het opstellen van ondernemingsbudgetten, breakeven analyses, ratioanalyses, thesaurieplanning en evaluaties en bijsturing van de financiële planning. In de hoedanigheid van adviseur zorgt de accountant onder andere voor juridische begeleiding bij de oprichting en raadgevingen omtrent verzekeringen en steunmaatregelen. Diensten zoals het inschrijven bij de Kruispuntbank van Ondernemingen of het begeleiden naar de bankier worden geclassificeerd onder overige dienstverlening in de startfase. Verder in dit hoofdstuk wordt verduidelijkt dat de starters met een hoger startkapitaal ook een hogere betrokkenheid van de accountant wensen. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt de evolutie van de rol van de accountant in ondernemingsplanning toegelicht en de juiste methodiek omschreven om de werking tussen de accountant en de startende onderneming te optimaliseren.

In het zesde en laatste hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek weergegeven.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksopzet | 1 |
| 1.1 Probleemstelling | 1 |
| 1.2 Onderzoeksvragen | 3 |
| 1.3 Onderzoeksopzet | 5 |
| 1.4 Criteria en voorstelling bevoorrechte getuigen | 8 |
| | |
| Hoofdstuk 2: Startende ondernemingen | 11 |
| 2.1 Begripsafbakening | 11 |
| 2.2 Startende ondernemingen in België | 11 |
| 2.3 Internationale vergelijking | 13 |
| 2.4 Het opstartproces | 14 |
| 2.5 Kenmerken van een startende ondernemer..... | 15 |
| | |
| Hoofdstuk 3: Het businessplanningsproces..... | 18 |
| 3.1 Definitie | 18 |
| 3.2 Inhoud | 19 |
| 3.3 Het planningsproces | 32 |
| 3.4 Drempels voor ondernemingsplanning..... | 34 |
| | |
| Hoofdstuk 4: Betrokkenen in het businessplanningsproces..... | 36 |
| 4.1 Partners | 36 |
| 4.2 Juristen | 37 |
| 4.3 Bankiers..... | 37 |
| 4.4 Business Angels | 38 |
| 4.5 Bedrijfsconsulenten | 39 |
| 4.6 De controller..... | 39 |
| 4.7 De bedrijfsrevisor | 40 |
| 4.8 Overige betrokkenen | 41 |

| | |
|---|----|
| Hoofdstuk 5: De accountant en businessplanning | 42 |
| 5.1 De boekhouder versus de accountant..... | 43 |
| 5.2 De bedrijfsrevisor versus de accountant | 44 |
| 5.3 De accountant en het ondernemingsplan | 46 |
| 5.4 De accountant en het financieel plan..... | 48 |
| 5.5 Manieren om informatie te verzamelen van de onderneming | 51 |
| 5.6 Kennisverwerving planningsproces | 53 |
| 5.7 De accountant als adviseur in de startfase | 54 |
| 5.8 Overige diensten in de startfase | 58 |
| 5.9 Sectoren en startkapitaal | 62 |
| 5.10 Evolutie en informatietechnologie | 63 |
| 5.11 Drempels voor advisering | 64 |
| 5.12 Keuze van accountant | 66 |
| 5.13 De juiste methodiek in de werking tussen accountants en startende ondernemers..... | 67 |
| 5.14 Accountant en raad van bestuur | 69 |
| 5.15 Accountant en de financiële crisis | 72 |
| | |
| Hoofdstuk 6: Conclusies | 73 |
| | |
| Lijst van geraadpleegde werken | 77 |
| | |
| Bijlagen..... | 84 |

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksopzet

Het eerste hoofdstuk begint met een omschrijving van de probleemstelling. Voorts komen de centrale onderzoeksvraag en aansluitende deelvragen aan bod waarop een antwoord dient geformuleerd te worden. Tenslotte wordt in dit hoofdstuk het onderzoeksopzet besproken. Dit omvat de keuze en verantwoording van de gebruikte onderzoeksstrategieën.

1.1 Probleemstelling

Het opstarten van een onderneming is geen sinecure. Veel ondernemers hebben dan ook in de beginjaren moeilijkheden om hun zaak levensvatbaar te houden. Maar liefst dertig procent van de Belgische ondernemingen die worden opgestart, leggen hun boeken neer binnen vijf jaar. In cijfers betekent dit dat van de 47.342 bedrijven die werden opgestart in 2002 er begin 2007 reeds 13.578 waren stopgezet (Unizo Starterservice, 2007). Eén faillissement op twee kon worden vermeden mits een betere voorbereiding (Kahn en Riquet, 2004). Het is dus belangrijk dat de opstart- en de groeifase van een onderneming nauwkeurig gepland worden zodat de risico's die gepaard gaan met deze fases zo veel mogelijk worden vermeden.

Bij de oprichting van een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid bestaat er vanwege de Belgische vennootschapswetgeving de verplichting van het overhandigen bij de notaris van een financieel plan. Indien het bedrijf failliet gaat binnen de eerste drie jaren, vraagt de rechter dit plan op en beoordeelt hij de

toereikendheid van het kapitaal om de activiteit op een normale manier uit te oefenen voor ten minste twee volledige jaren. Bij een negatieve beoordeling kunnen ondernemers hun beperkte aansprakelijkheid verliezen en jegens de belanghebbenden hoofdelijk aansprakelijk worden gehouden (Commissie Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten/Beroepsinstituut van erkende Boekhouders en Fiscalisten [IAB/BIBF], 2005).

Banken en andere kredietverschaffers dringen steeds meer aan op het opstellen van een businessplan voor het aangaan van leningen of kredieten. Door een goed ondernemingsplan op te stellen kan de ondernemer de vermogensverschaffers en eventueel leveranciers overtuigen dat hij beschikt over de nodige kennis, kunde en ervaring om een succesvolle zaak te leiden. Voor veel ondernemers is dit de belangrijkste functie van hun plan. Want vaak is het onmogelijk een onderneming te beginnen zonder startkapitaal of aanvullend kapitaal van deze externe kapitaalverschaffers (Unizo Starterservice, 2008).

Volgens Degadt, Donckels en Dupont (1988) beschikken ondernemers vaak niet over de gespecialiseerde vakkennis en ervaring om een ondernemingsplan op te stellen. Vanwege het belang van een overtuigend ondernemingsplan doen steeds meer ondernemers beroep op externen om hen te ondersteunen tijdens het planningsproces. Volgens Houben (2000) is de accountant één van de externen die een belangrijke rol speelt bij het opstellen van een ondernemingsplan.

In tegenstelling tot grote vennootschappen, moeten bedrijven in de categorie van de kleine of middelgrote vennootschappen, waarin de meeste startende ondernemingen zich bevinden, geen commissaris aanstellen. Deze controleert

ondermeer de getrouwheid van de jaarrekening die voorgelegd wordt aan de algemene vergadering en heeft daartoe een aantal onderzoeksbevoegdheden. De controle- en onderzoeksbevoegdheid van de commissaris komt in de kleine of middelgrote vennootschappen toe aan de individuele vennoten. Deze kunnen zich laten vertegenwoordigen door accountants, die alleen bevoegd zijn om deze opdracht uit te voeren. Het Koninklijk Besluit van 19 mei 1992 beschrijft de opdracht van de accountant als driedelig. Ten eerste staat de accountant in voor de organisatie van de boekhoudingdiensten en de raadgeving daaromtrent. Ten tweede is hij verantwoordelijk voor het openen, het houden, het centraliseren en het sluiten van boekingen geschikt voor het opmaken van rekeningen. Tenslotte staat hij in voor het bepalen van de resultaten en het opmaken van de jaarrekening in de door de wet bepaalde vorm.

Eenzijds is het dus belangrijk voor de ondernemer om een inzicht te krijgen in de rol van de accountant zodat hij weet voor welke facetten zijn accountant een meerwaarde kan leveren voor zijn ondernemingsplanning. Anderzijds is het ook uit beroepsmatig belang voor de accountant dat hij op de hoogte is van welke taken hij kan uitvoeren voor een bedrijf, hoe hij zich hierop kan voorbereiden, opleiden en hoe hij zijn werkmethodes hierop aanpast.

1.2 Onderzoeksvragen

Wegens het hierboven beschreven belang voor de accountant en de moeilijkheden die een ondernemer ondervindt bij het opstarten van zijn onderneming is het interessant om te onderzoeken wat de rol is van de accountant in het businessplanningsproces. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

Wat is de rol van de accountant in het businessplanningsproces van startende ondernemingen?

Om een antwoord te bekomen op de centrale onderzoeksvraag wordt deze laatste opgesplitst in meerdere deelvragen. Ieder antwoord op een deelvraag zal een bijdrage leveren aan het antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De deelvragen omvatten:

- Wat is het businessplanningsproces en waaruit bestaat deze?
- Welke taken worden uitbesteed aan een accountant?
- Wie is er nog betrokken in het businessplanningsproces?
- Wat is het effect van de omvang van het startinitiatief op de rol van de accountant?
- Hoe is de rol van de accountant geëvolueerd?
- Wat is de juiste methodiek in de werking tussen accountants en startende ondernemingen?

Het onderzoek dat verricht wordt voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen heeft als doel een bijdrage te leveren voor zowel de wetenschap als de praktische benadering van het accountantsberoep en van het ondernemerschap. Concreet betekent dit dat deze thesis een duidelijke omschrijving tracht te geven van de rol van de accountant in het businessplanningsproces van de startende ondernemer. Daarnaast wordt ook getracht een conclusie te vormen over hoe de accountant en startende ondernemer efficiënter en effectiever met mekaar kunnen werken.

1.3 Onderzoeksopzet

1.3.1 Algemeen onderzoeksopzet

Het onderzoek in dit werkstuk is theoriegericht van aard. Dit wil zeggen dat de kennis, die veralgemeenbaar is en geldt voor meerdere gevallen en situaties, dient vergroot te worden. Deze theoretische kennis stelt ons in staat algemene fenomenen te beschrijven, te verklaren en te voorspellen en biedt geen concrete oplossing voor één bepaalde organisatie, zoals het geval is in een praktijkgericht onderzoek.

In eerder geleverd onderzoek door Houben (2000) komt de relatie van de accountant en de startende ondernemer reeds aan bod. In dit proefschrift zal op deze band dieper worden ingegaan. Dit onderzoek is dus vooral kwalitatief.

Het algemeen plan over de aanpak bij het zoeken van antwoorden op onderzoeksvragen, oftewel de onderzoeksstrategie, zal bestaan uit een combinatie van het verzamelen van zowel primaire als secundaire gegevens. De primaire gegevens zullen voortkomen uit bevragingen van bevoorrechte getuigen. Dit zijn open interviews met een klein aantal personen met ervaring en expertise in hun werkdomein. De secundaire gegevens komen voort uit een internationaal literatuuronderzoek, analyses van documenten en statistieken geleverd door onder andere Unizo, de Unie van Zelfstandige Ondernemers.

1.3.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

- Wat is het businessplanningsproces en waaruit bestaat deze?

Om het businessplanningsproces te omschrijven wordt gebruik gemaakt van secundaire gegevens. Een groot deel van het antwoord op deze deelvraag wordt gewijd aan het businessplan. Hiervan is reeds veel verschenen met allen een verschillende benadering. In het bijzonder werken van Sleuwaegen (1997), Houben (2000), Houben en Van Looy (1995), Ryan, Eckert en Ray (1996), Sova (1989), Fowler (1990) en recente publicaties van Unizo Startersservice zijn voor dit onderwerp zeer nuttig. Om het businessplanningsproces te omschrijven wordt getracht een evenwicht te vinden tussen deze verschillende benaderingen.

- Welke taken worden uitbesteed aan een accountant?

De algemene opdrachten voor accountants zijn voor een stuk wettelijk bepaald. Zo staat de accountant in voor de organisatie van boekhoudingdiensten en raadgeving daaromtrent. De specifieke invulling van de taken van de accountant wordt behandeld in dit deel van deze thesis. De bronnen die hiervoor aangesproken worden zijn zowel primair als secundair van aard. De belangrijkste informatie komt uit interviews met expertgetuigen en wordt aangevuld met informatie eerdere onderzoeken van Houben (2000) en Vranken en Boussu (2007).

- Wie is er betrokken in het businessplanningsproces?

Buiten accountants en boekhouders zijn er nog andere personen die direct of indirect betrokken zijn bij het businessplanningsproces. Zakenpartners, bankiers en andere dienstverlenende organisaties stellen vaak hun expertise en ervaring ter beschikking van de startende ondernemer. De informatie die nodig is om een bondige bespreking te maken van de rollen van deze spelers komt voornamelijk uit secundaire bronnen. Mancuso (1983) en Houben (2000) bespreken deze rollen in beperkte mate en zullen verder aangevuld worden met publicaties van de desbetreffende organisaties.

- Wat is het effect van de omvang van het startkapitaal op de rol van de accountant?

Afhankelijk van de sector waarin de starter actief wil zijn, dient er een bepaald startkapitaal aanwezig te zijn. Het deel van de thesis dat hieraan gewijd is, tracht te formuleren op welke manieren de rol van de accountant verandert omwille van de hoogte van het startinitiatief. Deze vraag eist de nodige kennis en inzicht in dit vakgebied waardoor interviews met expertgetuigen de meest betrouwbare antwoorden zullen voortbrengen.

- Hoe is de rol van de accountant geëvolueerd?

In dit onderdeel wordt er een overzicht gegeven van het accountantsberoep en getracht een beeld te scheppen van de veranderingen die het rol van de accountant ondergaan heeft. Om de nodige informatie te bekomen wordt er wederom gebruik

gemaakt van expertgetuigenissen met personen die veel ervaring hebben op vlak accountancy en al lange tijd in dit beroep actief zijn.

- Wat is de juiste methodiek in de werking tussen accountants en startende ondernemers?

Deze deelvraag maakt een uitdagend en belangrijk deel uit van dit proefschrift. Hierin wordt geprobeerd een omschrijving te geven van hoe de werking tussen accountants en startende ondernemers het best gestructureerd wordt zodat deze als optimaal kan beschouwd worden. Het is belangrijk dat hiervoor gekeken wordt naar zowel de zijde van de accountant als naar de zijde van de startende onderneming en de manier waarop deze beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

1.4 Criteria en voorstelling bevoorrechte getuigen

Aangezien dit onderzoek op een kwalitatieve manier een beschrijving wil geven van de betrokkenheid van de accountant in het businessplanningsproces van startende ondernemingen, is het aangewezen dat de bevoorrechte getuigen aan enkele belangrijke criteria voldoen. Bij het selecteren van de bevoorrechte getuigen werd dan ook rekening gehouden met deze criteria. Een meer gedetailleerde beschrijving van de getuigen en de gestelde vragen is terug te vinden in bijlage 1.

1.4.1 Criteria

Een eerste criterium is een geldig lidmaatschap bij ofwel het Instituut van de Accountants en de belastingsconsulenten ofwel het Beroepsinstituut van Erkende Boekhouders en Fiscalisten. Enkel personen met een gegronde kennis van het accountancyberoep kunnen na bekwaamheidsexamens lidmaatschap bekomen bij een van deze instituten. Een lijst met leden is beschikbaar via de officiële websites van de betreffende instituten.

Een ander criterium waar de respondenten aan moeten voldoen is een jarenlange ervaring met het adviseren en helpen van startende ondernemingen. Reeds bij het eerste telefonisch contact met de getuigen werd gevraagd naar de ervaring in dit deelgebied van accountancy.

1.4.2 Bevoorrechte getuigen

- Accountantskantoor J. Vandijck
Contactpersoon: Jan Vandijck

- SBB Accountants & Adviseurs
Contactpersoon: Pascale Wouters

- Boekhoudkantoor Vinken
Contactpersoon: Maurice Vinken

- Accountant Peter Schaekers
Contactpersoon: Peter Schaekers

- Verenigde Accountants
Contactpersoon: Rik Monnens
- Accountantskantoor Bleux
Contactpersoon: Henri Bleux

Hoofdstuk 2: Startende ondernemingen

In dit hoofdstuk wordt kort een beeld geschetst van startende ondernemingen in België en worden de kenmerken van de startende ondernemer onder de loep genomen.

2.1 Begripsafbakening

De term 'startende ondernemingen' doet vermoeden dat de literatuur hieromtrent grotendeels verweven is met de literatuur rond ondernemers en ondernemerschap (Buyens, Crijns, Guiot & De Stobbeleir, 2002). Desondanks mogen deze begrippen niet met elkaar verward worden.

Het opstarten van een eigen onderneming is slechts een voorbeeld van een ondernemersactiviteit en een klein aspect van het ondernemerschap. Niet iedereen die een zaak start kan dus überhaupt gezien worden als een entrepreneur. De oprichting op zich is vaak de enige ondernemende handeling die binnen de verdere levensduur van de onderneming wordt gesteld (Buyens et al., 2002).

2.2 Startende ondernemingen in België

In België werden volgens Unizo Startersservice (2007) in totaal 63.233 nieuwe ondernemingen gestart in het jaar 2006. Meer dan de helft (56,83%) van de startende ondernemingen is een éénmanszaak. Meer dan een derde van deze

ondernemingen zijn gestart in bijberoep. De bedrijven die als Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid (BVBA) van start gingen, maakten bijna een derde (30,31%) uit van het totale aantal nieuwe ondernemingen. De Burgerlijke Vennootschappen (BV's) waren in 2006 goed voor 3,97%, de Gewone Commanditaire Vennootschappen (GCV's) voor 2,04%, de Vennootschappen onder Firma (VOF's) voor 1,91%, de Commanditaire Vennootschappen op Aandelen (CVA's) voor 0,17% en de Landbouwvennootschappen (LV's) voor 0,16%. 3,42% waren Naamloze Vennootschappen (NV's) en 1,08% van de nieuwe ondernemingen waren Coöperatieve Vennootschappen (CV's). De Vennootschappen met Sociaal Oogmerk (VEN. SOCIAAL) tekenden in voor 0,10% van het aantal nieuwe ondernemingen.

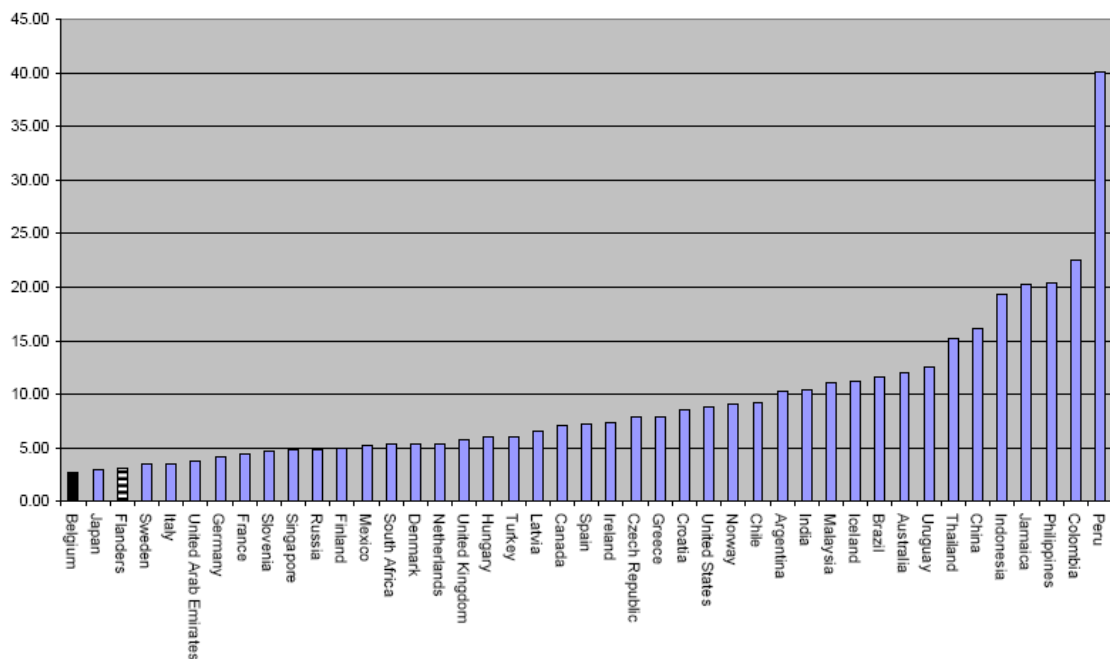
De vrije en intellectuele beroepen (17,39%), de bouwnijverheid (12,17%), de kleinhandel (11,36) en de horeca (7,69%) nemen het grootste deel van de starters in 2006 voor hun rekening. Deze sectoren hebben in België en Vlaanderen vergelijkbare aandelen. Het aandeel van de vrije en intellectuele beroepen stijgt licht in vergelijking met 2005. Het aandeel van de kleinhandel neemt steeds meer af. De horeca daalt met bijna één procent, de groothandel met meer dan één procent (Unizo Startersservice, 2007).

Opvallend is dat één op drie starters een vrouw is. Dit aandeel blijft constant door de jaren en neemt dus niet toe (Unizo Startersservice, 2007).

2.3 Internationale vergelijking

Ondernemerschap is een fundamentele kracht achter economische groei. Over de hele wereld waren in 2006 meer dan 500 miljoen mensen bezig met ondernemerschap. Bezig zijn met ondernemerschap houdt in dat men, alleen of met anderen, momenteel betrokken is bij activiteiten om een eigen bedrijf op te zetten, dan wel dat men eigenaar is van een jong bedrijf. De belangrijkste indicator voor de totale ondernemingsgraad in een land is de Total Entrepreneurial Activity (TEA) index en wordt jaarlijks berekend door het Global Entrepreneurship Monitor (GEM). De term 'entrepreneurial activity' verwijst naar early-stage ondernemingsactiviteit. Figuur 1 geeft de TEA-index weer voor de mate van ondernemerschap per land (Clarysse et al., 2006).

Figuur 1: Total Entrepreneurial Activity in alle GEM 2006 landen (%)



Bron: Clarysse et al., 2006

Uit de grafiek blijkt dat België zeer laag scoort op vlak van ondernemerschap. In 2006 bedraagt de TEA-waarde voor België 2,73% en 3,05% voor Vlaanderen. Dit betekent dat 2,73 per 100 personen van de beroepsbevolking betrokken zijn bij de oprichting van een nieuwe onderneming of betrokken geweest zijn gedurende de laatste 3,5 jaar. De waarde voor Vlaanderen ligt hierbij hoger dan de gemiddelde waarde voor België. België behaalt in 2006 de laatste plaats in de EU. De verschillen zijn te verklaren volgens het GEM door een grote invloed van cultuur en nationale instituties. Het aantal mensen dat vanwege gebrek aan alternatieven een bedrijf begint verschilt sterk per internationale regio. De relatief lage TEA-waarde van de ontwikkelde landen ten opzichte van veel ontwikkelingslanden toont de lagere noodzaak om een bedrijf op te starten. In armere landen bestaan vaak weinig alternatieven voor zelfstandig ondernemerschap, en zijn de sociale zekerheidssystemen veel minder ontwikkeld of zelfs afwezig (Clarysse et al., 2006).

Volgens Buyens et al. zijn de lage scores van ondernemerschap in België ook te verklaren door het zeer dure en tijdrovende karakter van een oprichting van een eigen zaak in vergelijking met andere Europese landen.

2.4 Het opstartproces

Volgens Bygrave (1994) kan het opstartproces opgesplitst worden in vier fasen: de innovatie, de prikkel, de implementatie en de groei.

Innoveren is de ontwikkeling van creatieve, ongewone en vernieuwende oplossingen naar aanleiding van het ontdekken van een opportuniteit door de ondernemer. In deze fase kan het gaan om het creëren van een nieuw product of

dienst, als het ontwikkelen van een nieuwe technologie of proces (Buyens et al., 2002).

De prikkel is de gebeurtenis, gevoel of situatie die de ondernemer er toe aanzet om het heft in handen te nemen en de overstap te maken van het idee naar implementatie (Buyens et al., 2002). Prikkelers kunnen zowel negatief als positief zijn. Voorbeelden van positieve prikkels zijn ambitie, opportuniteit of een financiële meevaller. Ontevredenheid over de huidige job, ontslag en echtscheiding zijn voorbeelden van negatieve prikkels.

De implementatiefase wordt gekenmerkt door planning en activiteiten. Men gaat bijvoorbeeld de nodige resources bepalen en aantrekken en een businessplan opstellen.

Tenslotte kunnen er zich twee mogelijkheden voordoen: succes of falen. De onderneming zal groeien, winst en waarde creëren ofwel zal ze falen en stop gezet worden.

2.5 Kenmerken van een startende ondernemer

Een zaak beginnen is niet voor iedereen weggelegd. De kennis en vaardigheden om een onderneming te beginnen moeten zeker aanwezig zijn maar persoonlijkheid en motivatie is even belangrijk. Veel starters beginnen een eigen zaak uit ambitie en drang naar onafhankelijkheid of zetten een familiezaak verder. Een andere reden zijn verwachtingen van financiële vooruitgang. In tijden dat mensen het gevoel

hebben dat ze minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt, beginnen ze steeds vaker een eigen zaak als alternatief voor werkloosheid.

Uit onderzoek van Degadt et al. (1988) kunnen een viertal belangrijke profielkenmerken worden blootgelegd. Ten eerste toonde het onderzoek aan dat een meerderheid van de nieuwe ondernemers zijn opgegroeid in een ondernemerscultuur waarbij bij meer dan 50 procent van de starters de vader een zelfstandige activiteit uitoefent of heeft uitgeoefend. Een groot aantal van deze starters zijn dan ook ondernemers die de zaak van hun ouders hebben overgenomen.

Een andere vaststelling is dat slechts weinig ondernemers onmiddellijk na het afronden van hun studies een eigen zaak oprichten. Net afgestudeerden kiezen ervoor eerst ervaring op te doen in het bedrijfsleven vooraleer zelfstandig te worden. Kenmerkend hierbij is dat ze pas de stap zetten naar een zelfstandige loopbaan als ze hun job verloren hebben om te ontsnappen aan de werkloosheid.

Een derde vaststelling is het lage opleidingsniveau van veel startende ondernemers. De ondernemer blijkt vooral over technisch georiënteerde vaardigheden te beschikken. Desondanks is er geen verband tussen de genoten opleiding en het slagen van de onderneming. Er bestaat echter wel een verband tussen de opleiding en de aard van de bedrijfsactiviteit: ondernemers met een hogere opleiding bevinden zich eerder in de dienstensector.

Tenslotte leggen Degadt et al. (1988) een pijnpunt bloot in het profiel van startende ondernemers. De aandacht van de starter gaat in veel gevallen enkel uit

naar de dagdagelijkse bezigheden waardoor bedrijfsplanning naar de achtergrond wordt verdrongen. Ondernemers hebben de neiging enkel het wettelijk verplichte uit te voeren, namelijk het opstellen van een financieel plan bij vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid. Een ondernemingsplan wordt vaak pas opgesteld wanneer er druk bestaat vanuit banken of andere mogelijke financierders.

Hoofdstuk 3: Het businessplanningsproces

Het opstarten van een nieuwe onderneming dient met zorg te worden voorbereid. Veel ondernemers plannen niet graag omdat ze schrik hebben om de controle en/of flexibiliteit te verliezen (Sova, 1989). Terwijl het belang van het businessplan en planning herhaaldelijk aangehaald wordt door academici en consultants, wordt de onvolledigheid en/of afwezigheid ervan gezien als een van de hoofdredeën van de hoge falingsgraad van kleine ondernemingen (Kelley & Young, 1983). Het is daarom aangewezen alvorens zich te storten op de uitvoering van een nieuwe zaak eerst een ondernemingsplan op te stellen. Het opstellen van een businessplan lijkt een tijdrovende activiteit, doch is het noodzakelijk voor de voorbereiding van het opstarten van een nieuwe zaak. Door op voorhand via het ondernemingsplan na te gaan of het project haalbaar is, kunnen heel wat problemen voorzien en voorkomen worden (Unizo Starterservice, 2008). In hetgeen volgt zal eerst het begrip ondernemingsplan gedefinieerd worden en daarna zal de inhoud en het planningsproces besproken worden.

3.1 Definitie

Een ondernemingsplan is een gedetailleerde beschrijving van wat een onderneming wil bereiken (Houben, 1995). De bedoeling is het verkrijgen van een op maat gesneden ondernemingsplan door het zorgvuldig, volledig en realistisch in te vullen. Het plan moet enerzijds dienen als leidraad voor de toekomstige bedrijfsvoering en anderzijds kan het dienen als toetssteen voor de financiële resultaten. Hierbij tracht het ondernemingsplan beknopt en duidelijk te zijn. Belangstellenden dienen zich

een idee te kunnen vormen van het project zonder zich uren te moeten verdiepen in de tekst. Dit betekent dat men de tekst beperkt tot maximum vijftig bladzijden. In dit ondernemingsplan tracht men op voorhand in te schatten of de markt voor het product of de dienst groot genoeg is, hoe men die markt best benadert en of men over voldoende financiële middelen beschikt om het project te financieren. Uit het ondernemingsplan zal uiteindelijk blijken of je project haalbaar is en welke strategie het meeste kans op succes biedt (Unizo Startersservice, 2008).

Volgens Unizo Startersservice (2006) is het opstellen van een ondernemingsplan een continu proces. Het is niet mogelijk om het in één keer te schrijven: het moet steeds geëvalueerd, verbeterd en bijgesteld worden. Bij het opstellen en aanpassen van het ondernemingsplan wordt men dikwijls op nieuwe kansen, mogelijkheden of problemen gewezen, waarop men beter kan inspelen.

3.2 Inhoud

Er bestaat geen standaard dat de inhoudelijke indeling van een ondernemingsplan reglementeert of structureert. Volgens de (Nederlandse) Kamer van Koophandel (2008) en Unizo startersservice (2008) bestaat het ondernemingsplan doorgaans uit de volgende onderdelen: de samenvatting, de organisatie, het marketingplan, het productieplan, het personeelsplan, het financieel plan en het O & O plan.

3.2.1 Business summary

Het eerste onderdeel is de samenvatting van het ondernemingsplan. Deze samenvatting wordt ook wel de business summary genoemd en biedt een uiterst korte samenvatting van wat de ondernemer wil beginnen. Het idee wordt duidelijk, concreet en in grote lijnen beschreven. Wat gaat hij aanbieden, voor welke markt, wat is de bedrijfsformule, wat onderscheidt zijn product van andere producten die op de markt zijn en hoe gaat hij het aanpakken? De bedoeling van deze summary is interesse te wekken bij diverse partijen zoals investeerders, banken, kredietverschaffers en mogelijke partners. Na het doornemen van dit hoofdstuk moet de lezer voldoende vertrouwen opgedaan hebben om door te lezen (Unizo Starterservice, 2008).

3.2.2 Voorstelling organisatie

Het volgende onderdeel van het businessplan is de voorstelling van de organisatie. Deze voorstelling geeft een algemeen organisatorische overzicht van de onderneming. Eerst en vooral vindt er een introductie plaats van de onderneming en zijn oprichters. Hieruit moet blijken dat de oprichters over voldoende kennis, kunde, ervaring en motivatie beschikken om de onderneming te besturen. Daarnaast dient ook de bestaansreden van de onderneming vermeld te worden, samen met de missie en de doelstellingen. Vervolgens moet er aandacht besteed worden aan de organisatiestructuur en de mensen die daarin functioneren. Verder wordt er ondermeer de vestigingsplaats aangegeven, welke rechtsvorm de oprichters gekozen hebben voor het bedrijf en welke vergunningen en attesten

nodig waren om de onderneming op te starten. Tot slot kan er vermeld worden welke externe adviseurs de oprichters hebben bijgestaan bij het oprichten van de onderneming (Sleuwaegen et al., 1997).

3.2.3 Het marketingplan

Het derde onderdeel dat hier besproken zal worden is het marketingplan. De basis van dit plan wordt gevormd door het eigen producten- of dienstengamma. Verder wordt nagegaan op welke behoeften van de eindgebruikers deze producten of diensten inspelen en welke alternatieven deze gebruikers hebben om aan dezelfde behoefte te voldoen. Ten slotte dient men via een verkoopsplan aan te geven hoe deze producten of diensten tot bij de consument komen (Houben en Van Looy, 1995).

Zoals eerder reeds vermeld is, begint het marketingplan met een voorstelling van het huidige en toekomstige producten- of dienstengamma en worden de belangrijkste kenmerken, kwaliteiten en eigenschappen hiervan weergegeven. Verder wordt ook vermeld in welke fase van de levenscyclus ieder product zich situeert. Indien deze levenscyclussen kort van duur blijken te zijn, dienen de producten snel te worden vervangen door nieuwe, innoverende producten. Daarom is het ook belangrijk om aan te geven in hoeverre er aan innovatie wordt gedaan in het bedrijf. Vervolgens moet worden vermeld naar welk marktsegment ieder product zich richt. Een marktsegment is een klantengroep die omwille van karakteristieke eigenschappen als een aparte homogene deelverzameling kan beschouwd worden. Verder moet men de lezer duidelijk maken welke vergunningen

nodig zijn en welke producten wettelijke bescherming moeten krijgen vooraleer men kan overgaan tot commercialisatie (Houben en Van Looy, 1995).

Nadat men een volledig overzicht heeft van het producten- of dienstengamma kan men overgaan tot het in kaart brengen van de markt met zijn potentiële consumenten en diens behoeften en de alternatieven die de consumenten hebben om aan hun behoefte te voldoen. Om hieromtrent een duidelijk beeld te krijgen is het aangewezen om een marktonderzoek uit te voeren. Enkele vragen die wie hierbij moet stellen, zijn: Hoe evolueert de markt? Wat is het profiel van de potentiële klanten? Hoe spelen de door de onderneming aangeboden producten en diensten hierop in? Wie zijn de concurrenten, mogelijke nieuwe toetreders en substituut-producten in de markt en wat zijn hun sterke punten? Wie zijn mogelijke leveranciers? Welke zijn de kritische succesfactoren die mijn succes kunnen bepalen? Een grondige analyse zal een goed zicht geven op de mogelijke kansen en bedreigingen van de markt. Dit is noodzakelijk om de goede strategische beslissingen te kunnen nemen (Unizo Starterservice, 2008). Naargelang de eigen bedrijfskenmerken en deze van de concurrentie kan men als uitgangspunt kiezen om te concurreren op basis van kostprijs ofwel op basis van differentiatie.

Wanneer men een volledig overzicht heeft over zijn producten- en dienstengamma en de markt, kan men deze informatie gebruiken om een verkoopsplan op te stellen. Hierin komt de verkoopsstrategie aan bod die moet beschrijven hoe de producten aan de man komen. Volgens Houben en Van Looy (1995) dienen in dit verkoopsplan enkele elementen zoals de prijsbepaling, het beloningssysteem voor de verkoperdienst, de distributiekanaalen, het promotie- en publiciteitsbeleid en het imago-beleid zeker besproken te worden. Verder is het belangrijk dat men inzicht

heeft in hoe de aankoopbeslissing tot stand komt bij de klant zodat de verkoopsstrategie hier kan op worden afgestemd. Tenslotte vestigen Houben en Van Looy (1995) de aandacht op het belang van een degelijk informatiesysteem dat toelaat om verkoopsinspanningen te meten en eventueel bij te sturen en snel en accuraat relevante markttendensen blootlegt.

3.2.4 Het productieplan

De gehele organisatie van de productie van het nieuwe product wordt in het productieplan beschreven. Dit gebeurt simultaan met de productontwikkeling en kan aan veranderingen in de productontwikkeling continu aangepast worden.

Het productieplan heeft twee functies: het structureren en organiseren van de gehele productie en inzicht verschaffen in de productietijden en de daaraan verbonden kosten (Federatie Nederlandse rubber- en kunststofindustrie, 2008).

Het productieplan vertrekt van de activiteiten van de onderneming om een overzicht te geven van het exploitatie -en productieproces. Zo krijgt de lezer een idee over de mate waarin het bedrijf beroep doet op onderaannemers of de automatisatiegraad van de productie (Houben en Van Looy, 1995).

Een belangrijk onderdeel is het bepalen van de productiehoeveelheid en hoe deze tot stand komt. Daaruit wordt de productiecapaciteit en de bezettingsgraad van de capaciteit afgeleid. Eens men kennis heeft van deze informatie kan een overzicht gegeven worden van de investeringen die nodig zijn om zowel de huidige als de toekomstige productie waar te maken. Hierbij zal het voornamelijk gaan over

investeringen in vaste activa. Samen met de timing, de gebruiksduur en het voorziene budget kan dit alles duidelijk weergegeven worden in een financieringstabel (Houben en Van Looy, 1995).

Tijdens het productieproces dient niet enkel gelet te worden op snelheid en kostendrukking maar ook op kwaliteit. De Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO) is een organisatie met een samenwerkingsverband van nationale standaardisatieorganisaties in 156 landen die standaarden en normen vaststelt voor een kwaliteitssysteem. Dit wordt uitgedrukt in ISO-9000 normen. Deze normen baseren zich op de volgende acht principes (ISO, 2008):

- klantgerichtheid;
- leiderschap;
- betrokkenheid van medewerkers;
- procesbenadering;
- systeembenadering van management;
- continue verbetering;
- besluitvorming op basis van feiten;
- win-win relaties met leveranciers

Kwaliteitsbewust produceren met de daarbij geldende procedures, voorschriften en instructies vragen discipline van management en medewerkers maar kent ook zijn voordelen (ISO, 2008):

- concurrentievoorsprong door verbetering van bedrijfsprocessen;
- vergroting van marktaandeel door certificering;
- toegenomen verkopen en bedrijfsresultaat.

Voor de productie zal het bedrijf ook rekening moeten houden met desbetreffende milieuwetgevingen. De wettelijke basis voor de bestrijding van milieuverontreiniging in Vlaanderen wordt geleverd door Vlarem I en Vlarem II (Departement Leefmilieu, Natuur en Energie [Ine], 2008). Deze zijn beide uitvoeringsbesluiten van het Decreet van 28 juni 1985 betreffende de Milieuvergunning, het Vlaams Reglement betreffende de Milieuvergunning (VLAREM I) en het Vlaams Reglement houdende algemene en sectorale bepalingen inzake milieuhygiëne (VLAREM II). In het ondernemingsplan wordt aangegeven welke vergunningen nodig en reeds bekomen zijn.

Voor startende ondernemers zijn de vele bedrijvencentra een mogelijke vestigingsplaats. Bij veel van deze bedrijvencentra bestaat er de mogelijkheid tot het huren van een productie- of een kantoorruimte of een combinatie van beide met het oog op beroep te doen op een aantal gemeenschappelijke diensten. Door zich op zulke manier te vestigen kunnen starters zich ontlasten met een aantal taken die niet rechtstreeks bijdragen tot de startactiviteit (Houben en Van Looy, 1995).

3.2.5 Het personeelsplan

In het personeelsplan komt de organisatorische werking van de onderneming aan bod. Als eerste wordt de samenstelling van het management bepaald aan de hand van de vereiste vaardigheden waaraan deze moeten voldoen. Vervolgens worden de organisatiestructuur, de personeelsplanning en de verloning besproken.

Een goed managementteam opstellen is cruciaal voor een startende onderneming. Een goed ondernemingsplan betekent niet noodzakelijk dat eender wie dit met succes weet om te zetten in de praktijk. Het is onrealistisch dat één enkele persoon al de nodige vaardigheden bezit voor het succesvol opstarten van een onderneming. Complementaire vaardigheden zijn nodig om de vereiste taken in te vullen (Houben en Van Looy, 1995).

Investeerders zijn gewoonlijk meer onder de indruk van de mensen achter het businessplan dan van het idee op zich. De opleiding, ervaring en motivatie van de initiatiefnemer en zijn of haar team zullen vaak de beslissing om te investeren beïnvloeden. Daarom kunnen positieve signalen vanuit het team van doorslaggevend belang zijn. Iemand die niet beschikt over de sociale vaardigheden om collega's door de onzekerheden van een start-up te loodsen, zal het later wellicht moeilijk hebben om leiding te geven aan een grotere groep mensen. Aangezien niet iedereen ervaring heeft met het bedrijfsleven, kan aanvankelijk beroep worden gedaan op een externe adviseur of een boekhouder (McKinsey & Co., 2005).

Eigenschappen van een effectief managementteam zijn de volgende:

- complementaire vaardigheden en sterktes;
- een gemeenschappelijke visie: de teamleden willen gezamenlijk slagen in hun opzet;
- ten minste drie mensen, zelden meer dan zes;
- een flexibele aanpak van problemen;
- een goede samenhang, in het bijzonder in moeilijke situaties;

- geeft niet op bij moeilijkheden maar herpakt zich en overwint de obstakels bij de tweede of derde poging.

(McKinsey & Co., 2005)

Doorgaans kijken professionele investeerders naar de volgende punten in een managementteam:

- heeft het team reeds eerder samengewerkt?
- bezitten de teamleden relevante ervaring?
- kennen de oprichters hun zwakke punten en zijn ze bereid eraan te werken?
- zijn de oprichters zich bewust van hun toekomstige rollen? Bestaat er duidelijkheid over wie eigenaar wordt van de onderneming?
- is het team het eens over een gemeenschappelijk doel, of bestaan er onuitgesproken meningsverschillen?
- staan de individuele teamleden honderd procent achter het project?

(McKinsey & Co., 2005)

De organisatiestructuur bepaalt wie welke taken op zich neemt om een product tot stand te brengen en te brengen tot de klant. Door deze organisatiestructuur in beeld te brengen kunnen nu de personen met bepaalde vaardigheden geplaatst worden in functiegebieden waar hun vaardigheden het best worden benut. Op deze manier ontstaat er een organogram dat weergeeft in welk functiegebied welke persoon verantwoordelijk is. Voor een startende onderneming zal een vlakke structuur met slechts een paar niveaus aangewezen zijn. Naargelang de groei van de onderneming zal deze organisatiestructuur wijzigen en zich aanpassen aan de nieuwe noden van het bedrijf (McKinsey & Co., 2005).

Verder legt het personeelsplan de lezer uit hoeveel werknemers het bedrijf zal aannemen en over welke capaciteiten deze werknemers moeten bezitten. Ook het aanwervingsproces dient duidelijk verklaart te worden. Een heikelpunt in de personeelsplanning is de verloning. Wegens de verhoogde risico's van een startend bedrijf kan men argumenteren dat de werknemers recht hebben op een hoger salaris. Veel starters kunnen hoge lonen immers niet veroorloven. Om de kosten niet onnodig te laten oplopen en de werknemers toch een competitief loon te kunnen aanbieden, is het beter voor starters om de lonen zo variabel mogelijk te houden door ze te koppelen aan de prestaties (Houben en Van Looy, 1995).

3.2.6 Het onderzoeks- en ontwikkelingsplan

Wanneer een product ontwikkeld moet worden is het noodzakelijk om een budget en tijdschema op te stellen. Dit is niet vanzelfsprekend omdat de ontwikkeling vaak uitloopt in tijd en meer kost dan geraamd. Daarom is het moeilijk om in deze fase een investeerder te zoeken (Houben en Van Looy, 1995).

Bedrijven die in marktsegmenten actief zijn waar er een hevige concurrentiestrijd plaats vindt hebben steeds nood aan nieuwe producten en ontwikkelingen op bestaande producten om hun concurrentievoordeel te behouden. Voor dergelijke ondernemingen is het onderdeel onderzoek en ontwikkeling in het planningsproces van levensbelang. Echter ondernemingen waarvan het product al ontdekt en ontwikkeld is, hebben geen nood aan een onderzoeks- en ontwikkelingsplan maar zullen meer gebaat zijn bij het opstellen en uitvoeren van een verkoopprogramma ten behoeve van een vlotte marktpenetratie (Houben en Van Looy, 1995).

3.2.7 Financieel plan

Een zaak runnen, vooral in de beginstadia, draait bijna enkel om geld. De ondernemer kan dan wel een briljant idee of product hebben, de hamvraag blijft: Hoeveel gaat dit kosten en welke winst valt er te rapen (Fowler, 1990)? Een goede financiële planning is dus van levensbelang.

Het financieel plan kan worden gedefinieerd als een prognose van de te ontwikkelen activiteiten en van de financiële middelen waarover de onderneming/vennootschap daartoe moet beschikken. Het financieel plan vormt bovendien een permanent beheersinstrument dat wordt gebruikt om de ontwikkeling van de onderneming/vennootschap te volgen, te controleren en te leiden. Dit impliceert dat het plan geregeld moet worden herzien en dat het moet worden aangepast aan de evolutie van de economische en financiële situatie van de onderneming/vennootschap (IAB/BIBF, 2005, p.6).

De opstelling van het financieel plan stelt de onderneming in staat zijn vooraf gedefinieerde doelstellingen te concretiseren aan de hand van:

- ondernemingsbudgetten;
- geprojecteerde balansen en resultatenrekeningen;
- financiële analyse (ratio's);
- thesaurieplanning (kasplanning)

(IAB/BIBF, 2005, p.9).

De ondernemingsbudgetten bestaan uit:

- het investeringsbudget: cijfermatige tabel van het beleid van de onderneming op het gebied van de investeringen in ruime zin, nodig om de omzet te realiseren.
- het financieringsbudget: becijferde tabel van het financieringsbeleid van de onderneming om de tijdens de opstartfase of de ontwikkelingsfase van de onderneming geplande investeringen te financieren. Beoogd worden enerzijds het eigen vermogen en anderzijds de middelen van derden, waarbij een evenwicht tussen deze twee bestanddelen in acht wordt genomen
- het exploitatiebudget: samengesteld uit de bedrijfsopbrengsten (omzet en andere opbrengsten), de bedrijfskosten (bevoorrading en handelsgoederen, diverse goederen en diensten, de bezoldigingen en sociale lasten, de afschrijvingen en waardeverminderingen, de overige bedrijfskosten), de financiële opbrengsten, de financiële kosten en de belastingen. Naargelang het geval kan het exploitatiebudget worden uitgesplitst in een verkoopbudget en budgetten inzake bevoorrading, personeelskosten, etcetera.

(IAB/BIBF 2009, p.9)

Met de geprojecteerde balansen kan de evolutie van de financiële structuur van de onderneming over de periode waarop het financieel plan betrekking heeft, worden weergegeven (IAB/BIBF, 2005, p.9). De geprojecteerde resultaten maken het mogelijk de rentabiliteit van de tijdens dezelfde periode ontwikkelde activiteit te bepalen. Uit de resultatenrekening kan men afleiden of de onderneming winst maakt op papier (Ryan, Eckert & Ray, 1996).

Een ander belangrijk beleidsinstrument is de break-even analyse. Wanneer de kosten, zowel variabele als vaste, en de marktprijs gekend zijn, kan de break-even hoeveelheid gezocht worden. Break-even analyse is van levensbelang in de opstartfase en vertelt de ondernemer vanaf welke hoeveelheid hij winst maakt (Ryan et al., 1996).

De ratio's laten toe na te gaan of de verhoudingen van de onderneming evenwichtig zijn. Het zijn belangrijke knipperlichten en controlemiddelen voor wat de samenhang van de geplande cijfers betreft. De ratio's zijn van verschillende aard:

- structuurratio's: bedrijfskapitaal;
- solvabiliteitsratio's: financiële onafhankelijkheid;
- liquiditeitsratio's: kasbehoeften op korte termijn;
- beheersratio's: analyse van de resultaten;
- rentabiliteitsratio's: rentabiliteit van de belegde kapitalen en het hefboomeffect door de inbreng van extern kapitaal.

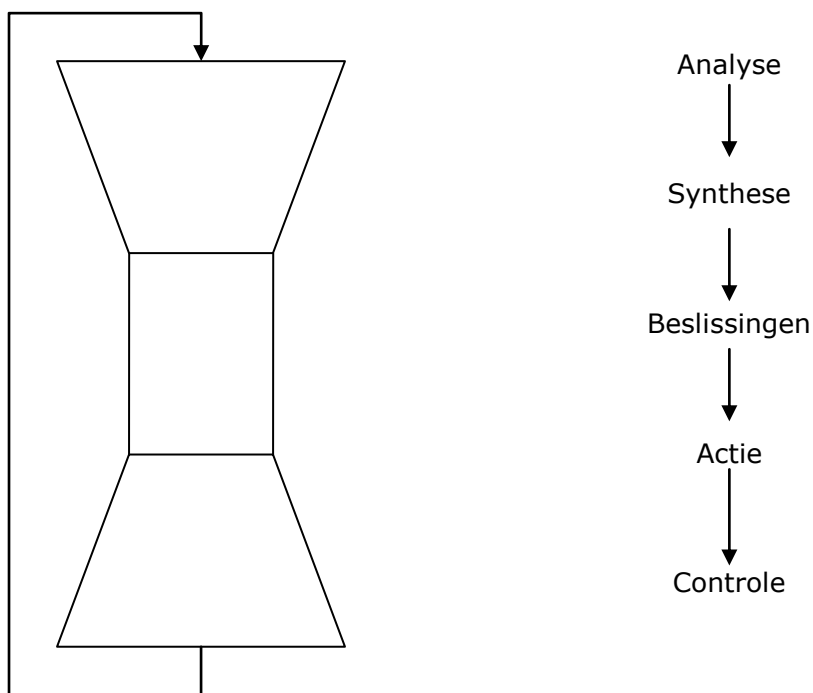
(IAB/BIBF, 2005, p.9)

De thesaurieplanning maakt het mogelijk om per periode de hiervoor opgestelde budgetten en de geprojecteerde balansen en rekeningen van de onderneming te interpreteren in termen van inkomsten en uitgaven. (IAB/BIBF, 2005, p.10) Een kasstromenprojectie vertelt de ondernemer of hij zijn rekeningen op tijd zal kunnen betalen en/of hij beroep zal moeten doen op bijkomende financieringsbronnen. Het is een tool die een ondernemer helpt zijn geld te beheren (Ryan et al., 1996).

3.3 Het planningsproces

Het planningsproces van een ondernemer bestaat uit vijf fasen zoals weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Grondpatroon voor het planningsproces



Bron: Houben en Van Looy, 1995

De eerste fase is de analysefase en streeft ernaar gegevens te verzamelen en te analyseren op een systematische manier met als doel een overzicht vanuit alle relevante invalshoeken te bekomen. In de analysefase worden twee verschillende analyses uitgevoerd, namelijk de interne en externe analyse. Waarbij de interne analyse een beeld schetst van de eigen organisatie met de nadruk op de sterke en

zwakke punten, terwijl de externe analyse een omgevingsanalyse is en een overzicht geeft van de opportuniteiten en bedreigingen.

In de synthesefase wordt uit de verzamelde informatie gezocht naar de relevantie van de informatie in functie van het toekomstige beleid. Het onderscheiden van de hoofd- en bijzaken zijn hier zeer belangrijk maar niet evident. Door objectief te werk te gaan en een gerichte selectie wordt een volgorde vastgelegd.

Vervolgens komt het nemen van beleidsbeslissingen aan de orde. Deze beslissingen ontstaan uit de confrontatie van de eigen sterke en zwakke punten met de verwachte kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Beleidsbeslissingen beslaan een termijn van drie tot maximaal vijf jaar.

Na het nemen van beleidsbeslissingen zorgt de actiefase voor de uitwerking en operationalisering van de gemaakte beslissingen in een activiteitenplan. Het sluitstuk van deze fase is een financiële begroting in evenwicht die toelaat om de vooropgestelde beleidslijnen uit te voeren.

Ten slotte zorgt de controlefase voor het bijsturen van de afwijkingen tussen de realisatie en het plan. Deze fase geeft een permanent karakter aan het ondernemingsplan waardoor het als effectief instrument kan gebruikt worden in de bedrijfsvoering (Houben en Van Looy, 1995).

3.4 Drempels voor ondernemingsplanning

Degadt et al. gaven in 1988 al enkele elementen aan die zeker een verklaring vormen voor de lage planningsgerichtheid en de beperkt interesse voor ondernemingsplanning in Kleine of Middelgrote Ondernemingen (KMO's): tijdsgebrek, gebrek aan professionalisme en gebrek aan informatie. Uit de ondervragingen van bevoorrechte getuigen blijkt dat deze elementen nu nog grotendeels van doorslaggevend belang kunnen zijn in het planningsgedrag van hedendaagse starters.

3.4.1 Tijdsgebrek

Eén van de voornaamste redenen van slechte planning is het gebrek aan tijd. Een startende ondernemer heeft zijn handen vol met het organiseren van een nieuwe zaak en het voldoen aan wettelijke formaliteiten dat er zeer weinig tijd overblijft om na te denken over de evolutie van het bedrijf op langere termijn.

3.4.2 Gebrek aan professionalisering

Ondernemers zijn vaak beroepstechnisch gevormd waardoor hun aandacht en interesse in eerste instantie uitgaat naar de technische aspecten van de bedrijfsvoering. Dit komt mede door de weinige aandacht die besteedt wordt aan professionele managementtechnieken tijdens een technische opleiding.

3.4.3 Gebrek aan informatie

Goede bedrijfsplanning steunt op relevante informatie over het bedrijf. Eerder werd al vermeld dat een ondernemer meestal technisch georiënteerd werkt, waardoor hij weinig informatieverricht is. Bevoorrechte getuige M. Vinken maakte bij dit argument echter een kanttekening: "Het vinden van relevante informatie die nodig is om aan degelijke bedrijfsplanning te doen, vormt echter vaak geen struikelblok, maar wel de kostprijs om deze informatie te bemachtigen."

Hoofdstuk 4: Betrokkenen in het businessplanningsproces

Enkel een goed plan is niet genoeg om een zaak succesvol te maken. Een succesvol plan plus een goed ondernemersteam zijn de hoekstenen voor een succesvolle onderneming, waarbij het team gebouwd is rond de ondernemer. Een getalenteerde ondernemer zal een gebalanceerd en veelzijdig team rond zich uitbouwen (Mancuso, 1983). In dit team zijn er rollen weggelegd voor de accountant, partners, juristen, bankiers, business angels, bedrijfsconsulenten, een controller en een bedrijfsrevisor. De rol van de accountant wordt later in deze thesis besproken.

4.1 Partners

Ondernemers hebben vaak nood aan een zakenpartner of medevenoot om de onderneming mee te leiden omdat ze zelf niet te tijd hebben om de volledige organisatie op zich te nemen. Het is belangrijk een partner te kiezen wiens filosofie, persoonlijkheid en achtergrond verschillen van de ondernemer. Een goede marketing of financiële persoon is een ideale partner voor een ondernemer die eerder product- en procesgericht is (Mancuso, 1983). Vaak zal de inbreng van een tweede persoon zorgen voor conflicten bij het nemen van beslissingen. Daarom is het aangewezen om vanaf de oprichting een onafhankelijke bemiddelaar aan te duiden die voor beide partners aanvaardbaar is. Volgens J. Vandijck wordt de accountant vaak aangewezen om deze rol op zich te nemen.

4.2 Juristen

Een jurist of advocaat kan als raadgever fungeren, maar toch zal hij, als rechtsdeskundige, zich eerder richten op het tussenkomen bij problemen die kunnen voorvallen in het bedrijfsleven (Kahn en Riquet, 2004).

Vanaf het begin speelt de bedrijfsjurist ook een belangrijke rol in de ontwikkeling en afwikkeling van producten omdat bedrijven steeds meer schrik krijgen van claims en naamafbreuk. Zijn positie binnen de onderneming wordt tegenwoordig steeds meer op waarde geschat. Een paar jaar geleden moesten de juridische belangen nog het onderspit delven ten opzichte van strategische en financiële belangen, terwijl een bedrijfsjurist tegenwoordig gezien wordt als een kritisch element binnen de organisatie. (Hoekstra, 2006)

4.3 Bankiers

De rol van de bankier beperkt zich niet enkel tot het betalingsverkeer, kredietverlening en beleggingen maar is zeer duidelijk geëvolueerd in de richting van verruiming waarbij adviesverstrekking steeds belangrijker wordt. De vraag naar bankproducten is door de jaren heen gewijzigd door het toenemen van de complexiteit van het zakelijk gebeuren, zoals het concurrentieel worden van markten, de toename van professionalisering, de wetgeving die steeds complexer wordt, de technologische stroomversnelling en de nieuwe financieringsvormen en -technieken. De klassieke relatie met de bankier is sterk persoonsgebonden en speelt zich voornamelijk af op het lokale vlak waarbij wederzijds vertrouwen het

fundament is. De gespreksthema's overstijgen daarbij automatisch het zuiver financiële, zoals de toekomstplannen van de ondernemer, de visie van het bedrijf, sectoriële en concurrentiële gegevens (Donckels, 1992).

4.4 Business Angels

Business Angels zijn meestal ex-ondernemers die willen investeren in beloftevolle startende of snelgroeïende ondernemingen. Gemiddeld investeren zij tussen 25.000 en 250.000 euro (Business Angels Netwerk Vlaanderen [BAN Vlaanderen], 2009).

Gebrek aan ervaring is een van de belangrijkste oorzaken van het faillissement van een jong bedrijf. Een Business Angel wordt dus niet alleen gewaardeerd omwille van zijn financiële inbreng, maar ook en vooral omwille van zijn ervaring die hij ten dienste stelt van de onderneming. Business angels beschikken vaak over uitgebreide netwerken van contacten waardoor ze bijvoorbeeld klanten en leveranciers over de streep kunnen trekken. Hierdoor kunnen ze de ontwikkeling van een jong bedrijf aanzienlijk versnellen. Deze aspecten betekenen voor de startende of groeiende onderneming een belangrijke meerwaarde. Na enkele jaren van groei zal er dan een exit gegenereerd worden waarbij de aandelen terug verkocht worden aan een bepaalde meerwaarde. Sommige Business Angels zijn professioneel actief en zullen dan passief investeren in het bedrijf. Anderen wensen te investeren en tegelijk ook actief te zijn in het bedrijf (BAN Vlaanderen, 2009).

Het belang van de financiering door Business Angels is recent nog toegenomen omdat de banken, omwille van de lagere marge en het grotere risico, de KMO-markt mijden (BAN Vlaanderen, 2009).

4.5 Bedrijfsconsulenten

Consulenten kunnen advies verlenen op financieel, strategisch, juridisch of sociaal vlak (Kahn en Riquet, 2004). Ze dienen als klankbord voor de ideeën van de ondernemer en helpen de ondernemer alternatieven af te wegen voor het nemen van beleidsbeslissingen. Een consulent is iemand met een brede kennis en ervaring in het bedrijfsmanagement en gebruikt deze kennis en ervaring om problemen te voorkomen of op te lossen en stuurt de onderneming in de juiste richting. Aangezien er geen getuigschrift nodig is om consultant te worden is het nodig dat een onderneming een doordachte keuze maakt bij wie ze te rade gaat. Er zijn wel een aantal uitzonderingen: enerzijds bestaan er gediplomeerde expertconsulenten, die opgeleid zijn om KMO's te adviseren en anderzijds bestaan er raadgevers erkend door de Vlaamse regering.

Uit een onderzoek uitgevoerd in 2003 door Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie blijkt dat er slechts in een geringe mate gebruik gemaakt wordt van gespecialiseerde consulenten. Verklaringen hiervoor zijn enerzijds het beperkte aanbod van raadgevers die zich richten op de groei-problematiek van startende ondernemingen en anderzijds de dure kostprijs die betaald dient te worden (Bruneel et al., 2005).

4.6 De controller

In de laatste fase van het planningsproces, namelijk de controlefase is er een cruciale rol weg gelegd voor de controller, ook wel eens de waakhond genoemd.

Geen bedrijf dat groeit, kan vroeg of laat zonder controller. We onderscheiden hierbij twee verschillende soorten controllers: een financieel en een management controller. Bij een financieel controller ligt de nadruk op de financiële en bedrijfseconomische kant. Bij een management controller ligt de nadruk op de algemeen bedrijfskundige kant. De controller geeft betekenis aan gegevens en is als het ware de verbinding tussen de informatievoorziening, zijnde de administratie, en de besturing, zijnde directie en management. De Wilde (2008, p. 26) omschreef de taken van de controller als volgt: "De lineaire opeenvolging van het omzetten van de strategie naar doelstellingen, dan naar actieplannen, en nadien het opstellen van budgetten en opvolgingsrapporteringen biedt een globaal overzicht van zijn takenpakket". De controller vervult in een startend en groeiend bedrijf diverse rollen: ontwerper van besturings- en informatiesystemen, regisseur van plannings- en beheersingsprocessen en adviseur van directie en management.

4.7 De bedrijfsrevisor

De bedrijfsrevisor is een beoefenaar van een vrij beroep dat gereguleerd is door het Instituut Der Bedrijfsrevisoren dat tot stand kwam door de wet van 22 juli 1953. De hoofdtaak van de bedrijfsrevisor zijn alle opdrachten uit te voeren die uitsluitend zijn toevertrouwd bij de wet aan de bedrijfsrevisoren en alle controleopdrachten te vervullen met betrekking tot boekhoudkundige staten van ondernemingen (Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten [IAB] en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren [IBR], 2009).

De bedrijfsrevisor is in de eerste plaats een vertrouwenspersoon die op deskundige en onafhankelijke wijze een oordeel uitbrengt over de financiële staten van de

onderneming. Hierbij dient hij een aantal controlenormen te respecteren die vastgelegd werden door het Instituut Der Bedrijfsrevisoren. Een bedrijfsrevisor voert deze opdrachten voornamelijk uit voor grote bedrijven. In bepaalde gevallen dient ook een startende of kleine onderneming beroep te doen op een bedrijfsrevisor. Er is immers een verslag van een bedrijfsrevisor vereist indien men bijvoorbeeld in een vennootschap een inbreng in natura of quasi-inbreng wenst te doen. (Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten [IAB] en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren [IBR], 2009)

4.8 Overige betrokkenen

Volgens Bruneel et al. (2005) zijn de werkgeversorganisaties, zoals VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen), Unizo (Unie van Zelfstandige Ondernemers) en VOKA (Vlaams netwerk van ondernemingen) andere mogelijke adviesverleners. Deze hebben een potentieel belangrijke netwerkfunctie. Met het oprichten van organisaties zoals het VIZO (Vlaamse Dienst voor Zelfstandig Ondernemen) speelt de overheid ook een rol in het adviseren van starters. Een sociaal secretariaat kan ook een adviesverlenende rol vervullen, vooral als het gaat over personeelsadministratie en -planning. Verder kan de notaris aan de oprichters ondermeer raad verschaffen inzake vennootschapsrecht, verkoop van de handelszaak en overdracht van aandelen. Tenslotte kunnen familie, vrienden en andere personen uit het eigen relationeel netwerk een bron van inspiratie en advies vormen bij het opstarten van een onderneming.

Hoofdstuk 5: De accountant en businessplanning

Zoals eerder vermeld, wordt de accountant gezien als de belangrijkste adviseur van het ondernemingshoofd. Het accountancyberoep kent echter drie varianten met elk een andere invulling waarmee rekening moet gehouden worden: de boekhouder - fiscalist, de accountant – belastingconsulent en de bedrijfsrevisor. Deze drie varianten worden respectievelijk vertegenwoordigd door de volgende instituten: Beroepsinstituut van Erkende Boekhouders en Fiscalisten (BIBF), Instituut van de Accountants en Belastingconsulenten (IAB) en Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR). Om lidmaatschap te bekomen moeten er voldaan worden aan strenge voorwaarden die de beroepsbekwaamheid en de integriteit van de leden moeten waarborgen. Eerst wordt een onderscheid gemaakt tussen een boekhouder en een accountant. Vervolgens worden de verschillen tussen een bedrijfsrevisor en een accountant toegelicht.

Verder wordt in dit hoofdstuk de rol van de accountant in het businessplanningsproces verder uitgediept. Uit de bevragingen bij de bevoorrechte getuigen blijkt dat de accountantsdiensten bestaan uit vier grote blokken, namelijk de algemene boekhouddiensten, ondernemingsplanning, advisering en overige dienstverlening. De boekhouddiensten zijn wettelijk bepaald en worden in het eerst deel van het hoofdstuk aangehaald. De rol van ondernemingsplanner, adviseur en overige dienstverlener krijgt steeds een groter aandeel in de accountantsdiensten voor starters en zal daarom in het tweede deel van dit hoofdstuk uitvoeriger besproken worden.

5.1 De boekhouder versus de accountant

Het is pas sinds 1985 dat de beroepen accountant en boekhouder daadwerkelijk gesplitst zijn van invulling. De begrippen boekhouder en accountant worden in de volksmond vaak door elkaar gebruikt, maar er zijn wel degelijk belangrijke verschillen. De bevoegdheden van een boekhouder – fiscalist zijn het helpen bij het bijhouden van de rekeningen, de fiscaliteit, het beheer van de onderneming zoals de berekening van de rentabiliteit en het beheer van investeringen (Kahn en Riquet, 2004). Verder is hij een hulp bij bepaalde juridische formaliteiten die dienen nageleefd te worden zoals onder andere de opstelling van de statuten. Een boekhouder zal zich vooral bezighouden met dossiers die een beperkte omvang hebben. Meer uitgebreide dossiers waarbij de nadruk ligt op controlewerkzaamheden, zullen eerder behandeld worden door een accountant (Houben, 2000).

Een accountant is een permanente wettelijke raadgever voor ondernemingen op het uitgebreide gebied van de administratieve en boekhoudkundige organisatie (Houben, 2000). We onderscheiden twee soorten accountants: een interne accountant die in dienstverband werkt bij een bedrijf en een externe accountant die een zelfstandige praktijk heeft en dus onafhankelijk opereert. Onafhankelijkheid is belangrijk om de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving te garanderen. Het is de accountant die de boekhouding organiseert, de rekeningen rechtzet en die het bedrijf inlicht over de werkelijke toestand op financieel, economisch en fiscaal vlak. Hij heeft de bevoegdheid om dezelfde opdrachten uit te voeren als een boekhouder. Bovendien heeft hij het recht om meer specifieke opdrachten uit te voeren. Zo mag hij ondermeer de rekeningen doorlichten en de rapporten opmaken

die de wet voorschrijft. Dit kan nodig zijn bij een omvorming, fusie of splitsing van de vennootschap. Om de naam van accountant te mogen dragen moet er uiteraard aan strengere toelatingsvoorwaarden worden voldaan dan bij de boekhouder (Kahn en Riquet, 2004).

5.2 De bedrijfsrevisor versus de accountant

Sinds de wet van 21 februari 1985 is het beroep van accountant en bedrijfsrevisor wettelijk beschermd. Hierdoor stelt de wetgever specialisten ter beschikking op het domein van administratieve en boekhoudkundige organisatie.

In de hoofdlijnen zijn de opdrachten van de externe accountant en de bedrijfsrevisor hetzelfde. Ten eerste het verifiëren en corrigeren van alle boekhoudingstukken leidend tot een attest of een expertiseverslag en ten tweede het verschaffen van expertise, zowel privé als gerechtelijk, op het gebied van de boekhoudkundige organisatie van ondernemingen. Echter bij een aantal belangrijke verrichtingen verplicht het wetboek van vennootschappen de tussenkomst van een boekhouddeskundige. Die moet een financiële controle uitvoeren ten behoeve van de aandeelhouders en het maatschappelijk verkeer. Deze taak gaat in de grote vennootschappen automatisch naar de commissaris - revisor. Het bestuursorgaan van de kleine en middelgrote vennootschappen kan kiezen tussen een externe accountant of een bedrijfsrevisor. In sommige gevallen is alleen de bedrijfsrevisor bevoegd. De vereiste verslagen van deze bijzondere controleopdrachten worden weergegeven in de volgende tabel 1. De bedrijfsrevisor is met andere woorden een gespecialiseerde accountant.

Tabel 1: Vereiste verslagen in bijzondere controleopdrachten

| Verrichting | Indien geen commissaris werd benoemd | |
|---|--|--------------------------------|
| | Verslag Accountant | Verslag bedrijfsrevisor |
| Niet-geldelijke inbreng | Neen | Ja |
| Quasi-inbreng | Neen | Ja |
| Uitgifte van aandelen zonder nominale waarde onder de fractiewaarde | Ja | Ja |
| Beperking van het voorkeurrecht | Ja | Ja |
| Vertegenwoordigen van een vennoot in zijn individueel controlerecht | Ja | Neen |
| Wijziging in het maatschappelijk doel | Neen | Neen |
| Omzetting rechtsvorm | Ja | Ja |
| Fusie van vennootschappen | Ja | Ja |
| Splitsing van vennootschappen | Ja, behoudens unanimititeit van de vennoten, blijft ook een controleverslag over inbrengen vereist, dat alleen door een bedrijfsrevisor mag worden opgesteld | |
| Vereffening van vennootschappen | Ja | Ja |

Bron: Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten [IAB] en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren [IBR] (2009)

5.3 De accountant en het ondernemingsplan

De meeste accountants begrijpen onder een ondernemingsplan een plan dat verder reikt dan enkel een financieel plan. Deze omschrijving gaat uiteraard te kort door de bocht en is te vaag geformuleerd. Hieruit kan reeds een eerste conclusie afgeleid worden: de kennis van accountants over het businessplan reikt niet ver genoeg om deskundig advies te verlenen over het volledige draagwijdte van het plan. Volgens Pascale Wouters, startersconsulent bij SBB Accountants en Adviseurs stelt slechts 20 procent van de beginnende bedrijven een expliciet ondernemingsplan op. Maar daaruit kunnen geen conclusies getrokken worden over de kwaliteit en de concrete invulling. Accountants en boekhouders zijn doorgaans wel bewust van het positieve verband tussen het opstellen van een doordacht ondernemingsplan en de slaagkansen van een startende onderneming. Daarom raden accountants de startende ondernemers aan een businessplan te maken.

Wanneer de ondernemer zich ervan bewust is een ondernemingsplan nodig te hebben, zij het als beleidsinstrument of als middel om mogelijke kredietverschaffers over de streep te trekken, vraagt hij meestal de accountant als eerste om dit op te stellen. Hoe groter het accountancy- en advieskantoor hoe groter de kans is dat het kantoor deze taak daadwerkelijk aanvaardt omdat deze kantoren de middelen, bronnen, kennis en ervaring hebben om deze taak op zich te nemen. Echter de meeste starters, circa 80 procent, zijn klant van een kleinere zelfstandige accountant met minder dan 5 medewerkers en deze staan eerder weigerachtig om het volledige plan op te stellen en adviseren de ondernemer om het ondernemingsplan zelf op te stellen. Er zijn twee belangrijke nadelen die men bekommt als de ondernemer het opstellen van het volledig ondernemingsplan

uitbestedt aan de accountant. Ten eerste kan de tijd die een accountant aan het plan besteedt hoog oplopen waardoor het kostenplaatje te hoog kan worden voor de starter. Ten tweede bestaat het gevaar dat de ondernemer het ondernemingsplan enkel uit de kast zal halen wanneer hij het nodig heeft om kredietverleners te overtuigen en het verder naast zich neerlegt. Indien de ondernemer zelf het plan opmaakt, vermijdt hij dus de kosten van uitbesteding en zal de betrokkenheid van de zaakvoerder leiden tot een positief effect op de daadwerkelijke alledaagse bedrijfsvoering. Volgens Schaekers is de accountant slechts bij vijf procent van de startende ondernemingen verantwoordelijk voor het opstellen van het volledige ondernemingsplan.

De belangrijkste opdracht die een accountant heeft bij het maken van een ondernemingsplan is het opstellen van het financieel plan. Dit kon zowel afgeleid worden uit eigen onderzoek als uit reeds geleverde onderzoeksresultaten van Houben (2000) en Vranken en Boussu (2007). In het schrijven van het financieel plan speelt hij een actieve en vooraanstaande rol. Voor de andere onderdelen van het businessplan is de rol van de accountant minder prominent. Toch blijft de accountant een van de belangrijkste raadgevers bij de overige onderdelen van het businessplan. Bijvoorbeeld tijdens personeels- en productieplanning is de accountant vaak betrokken. Voor het opstellen van een marketingplan en een Research and Development (R&D) plan bezit de accountant vaak te weinig kennis ter zake om een significante rol te spelen. Enkel in branches zoals de bouw, kleinhandel en horeca waar de meeste startende ondernemingen zich in bevinden, zal de accountant meer zijn stempel kunnen drukken op het planningsproces omdat hij in deze sectoren al meerdere starters begeleid heeft.

Wanneer de accountant gevraagd wordt om mee te werken aan onderdelen van het businessplan waar hij minder of weinig kennis van heeft, worden de starters doorgaans doorverwezen naar experts in het betreffende domein. In sommige minder gecompliceerde gevallen die minder onderzoek vergen, zal de accountant zelf de nodige kennis inwinnen.

5.4 De accountant en het financieel plan

Uit de bevragingen bij de bevoorrechte getuigen blijkt dat circa 90 procent van de startende ondernemingen met een financieel plan, dit integraal laten opstellen door een accountant. Dit cijfer lijkt opvallend hoog maar is niet onlogisch. Bij de oprichting van een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid bestaat er vanwege de Belgische vennootschapswetgeving de verplichting om een financieel plan te overhandigen bij de notaris. Indien het bedrijf failliet gaat binnen de eerste drie jaren, kunnen ondernemers hun beperkte aansprakelijkheid verliezen en jegens de belanghebbenden hoofdelijk aansprakelijk worden gehouden. De startende vennoten willen daarom graag gebruik maken van de financiële deskundigheid van de accountant. Andere juridische vormen moeten wettelijk gezien geen financieel plan opstellen maar doen dit soms toch om te voldoen aan de eisen van kredietverschaffers. Volgens Wouters stelt bijna de helft van de startende éénmanszaken een financieel plan op of laat één opstellen, dit wil zeggen dat nog steeds grosso modo een vierde van alle startende ondernemingen begint zonder financiële planning.

Wanneer de accountant de financiële planning verzorgt van een startende onderneming, kunnen doorgaans een vijftal verschillende stappen onderscheiden.

5.4.1 Opstellen ondernemingsbudgetten

De eerste stap is het opstellen van ondernemingsbudgetten. Deze stap bestaat ten eerste uit een investeringsanalyse. Er wordt bepaald hoeveel capaciteit nodig is bij de oprichting en in de eerstkomende jaren voor de bedrijfsuitvoering en aan de hand hiervan wordt berekend hoe groot de investeringen dienen te zijn. Voor de berekening van deze investeringen wordt er veel gebruik gemaakt van forfaitaire bedragen die gekend zijn per sector. Vervolgens worden voor deze investeringen financieringsmiddelen gezocht in de vorm van eigen of vreemd vermogen. Daarna worden de bedrijfskosten regel per regel voorspeld en vindt er een kostprijscalculatie plaats van het goed of de dienst die de starter wenst op de markt te brengen. Het berekenen van de verkoopprijs is grotendeels afhankelijk van de strategische positionering op de markt.

5.4.2 Breakeven analyse

Wanneer zowel de investeringskosten, de bedrijfskosten en de verkoopprijs geschat zijn, kan er overgegaan worden naar een breakeven analyse. Deze analyse geeft de ondernemer een idee van het minimale verkoopscijfer dat hij moet halen. Bij de breakeven analyse wordt in de praktijk meestal al rekening gehouden met de beoogde vergoeding die de zaakvoerder wenst te hebben. Volgens P. Schaekers vindt hier bij de helft van de startende ondernemers een eerste ontuchtering plaats.

5.4.3 Geprojecteerde balans, resultatenrekening en ratio's

De gegevens die berekend werden in de vorige twee stappen worden dan gegoten in geprojecteerde resultatenrekeningen en balansen. In risicovolle ondernemingen waar de kans op succes en falen onzeker is, wordt er naast de gewone geprojecteerde financiële staten ook een pessimistisch en optimistisch scenario toegevoegd. De gemiddelde projecties bestrijken een termijn van drie tot vijf jaar. Bij het analyseren van dit plan is er vooral oog voor de vier voornaamste basiscriteria, zijnde de liquiditeits-, rentabiliteits-, solvabiliteits- en voorraadratio's.

5.4.4 Thesaurieplanning

De vierde stap is de thesaurie- of kasplanning. Het eerste jaar na de oprichting wordt vaak gekenmerkt door negatieve kasstromen wegens grote investeringsuitgaven. Daarom stellen accountants voor het eerste jaar een gedetailleerd kasplan op. Voor de overige jaren worden de kasstromen berekend door het resultaat te vermeerderen met de niet-kaskosten en te verminderen met de kapitaalsuitgaven.

5.4.5 Evaluatie en bijsturing

Een laatste stap is een evaluatie van het volledige financieel plan. De accountant kan vanuit een onafhankelijke positie het financieel plan rationeel beoordelen. Hierbij houdt hij rekening met de hoeveelheid assumpties die er gemaakt zijn, de uitkomst van de ratio's en de vergelijking van deze ratio's met het

sectorgemiddelde. De financiële situatie van startende ondernemingen wordt frequenter opgevolgd ten opzichte van ondernemingen die al jaren positieve resultaten boeken. Vlak na de oprichting evalueert de accountant de financiële staten en schrijft hij een rapport dat hij samen met zijn klant - ondernemer maandelijks of tweemaandelijks bespreekt. Naarmate de onderneming zelfstandigheid wint en voldoende resultaten behaald, vermindert de controlefunctie van de accountant en wordt er per kwartaal geëvalueerd en gerapporteerd. Wanneer de onderneming minder succesvol is dan gepland, worden de oorzaken onderzocht en geeft de accountant advies voor bijsturing.

5.5 Manieren om informatie te verzamelen van de onderneming

Om aan geïndividualiseerde ondernemingsplanning te doen, heeft de accountant specifieke informatie nodig van het bedrijf en de manier waarop het bedrijf gerund wordt. Uit het onderzoek bij de respondenten zijn er verschillende mogelijkheden aan het licht gekomen die gebruikt worden om deze informatie te bekomen. Vaak worden deze methodes gecombineerd met elkaar omdat elk apart niet altijd alle relevante informatie naar boven haalt die noodzakelijk is voor een grondige planning.

5.5.1 Vraaggesprek

De methode die elke accountant gebruikt om gegevens te verzamelen van een bedrijf is een grondig vraaggesprek. Dit kan gestructureerd of ongestructureerd

gebeuren waarbij de accountant bij de startende ondernemer polst naar zijn bedoelingen, familiale doelstellingen, verwachtingen, toekomstvisie, de tijd en middelen ter zijne beschikking, ervaring, commerciële kennis, etcetera. Op deze manier heeft de accountant grondig kennis kunnen maken met starter en zijn ideeën waardoor de accountant van zijn klant een duidelijk profiel kan opmaken. Aan de hand hiervan heeft hij een beter inzicht om een meer waarheidsgetrouwe planning op te stellen.

5.5.2 Documentanalyse

Documentanalyse is een minder gebruikte vorm van gegevensverzameling en wordt alleen gebruikt wanneer de ondernemer een nieuw bedrijf start in de sector waarin de accountant geen of weinig ervaring heeft. De accountant tracht informatie te verzamelen door het analyseren van balansen en resultatenrekeningen van andere bedrijven in dezelfde branche. Deze methode is echter tijdsintensief en daarom vaak te duur voor een startende ondernemer.

5.5.3 Sectorvoorbeelden

Ondernemingen die niet bereid zijn veel middelen te spenderen aan planning, laten enkel een financieel plan opstellen vanwege de wettelijke verplichtingen en gebruiken het verder niet als beleidsinstrument. In deze gevallen baseert de accountant het financieel plan op standaardvoorbeelden en eigen ervaringen met andere startende ondernemingen in dezelfde branche. Dit plan kan wegens gebrek

aan middelen en tijd slechts in minieme mate aangepast worden aan de kenmerken van het startend bedrijf.

5.6 Kennisverwerving planningsproces

De accountantsopleidingen hebben een zeer belangrijke taak bij het ondersteunen van startende ondernemingen. De opleidingen zullen blijvend moeten inspelen op de ontwikkelingen die zich voordoen in het speelveld van de accountant. Zij zullen accountants in opleiding moeten leren navigeren in een steeds veranderende wereld. Zowel vaktechnische competenties als praktische vaardigheden zijn belangrijk, maar ook, ethiek, gedrag en communicatie (Eimers, 2008).

De ondervraagde accountants stelden unaniem vast dat er in hun opleiding van boekhouder of accountant te weinig aandacht besteed werd aan de specifieke dienstverlening aan starters. Hoewel dit thema steeds meer aandacht krijgt in de accountantsopleidingen, blijkt dat nog steeds onvoldoende. De verwerving van kennis om een startende onderneming te steunen in zijn planningsproces komt volgens de respondenten grotendeels uit het volgen van seminars, vervolmakingscursussen en zelfstudie. De vraag naar deze kennis ontstaat door de ondersteuning die startende ondernemers in de praktijk eisen van hun accountant voor bijvoorbeeld beleidsbeslissingen. Een andere mogelijke reden voor de stijging van de kennisneming voor ondernemingsplanning is het feit dat financiële instellingen en andere investeerders niet enkel meer tevreden zijn met een financieel plan maar dat ze steeds vaker een ondernemingsplan willen opstellen waardoor de accountant verder moet denken dan enkel het financiële aspect van planning.

5.7 De accountant als adviseur in de startfase

Een startende onderneming is onmogelijk op de hoogte van alle formaliteiten, wetgevingen, vergunningen, rechten en plichten die gepaard gaan met een oprichting en de verdere verloop van de onderneming. Wie een zaak opstart, wil liever geen tijd verliezen aan deze papieren rompslomp. Hiervoor doet hij beroep op het advies en de hulp van de accountant.

5.7.1 Juridisch begeleiding bij oprichting

Het eerste probleem waar een startende ondernemer mee te maken krijgt, is de keuze van een juridische vorm. Hoewel de meeste beginnende zelfstandigen opteren voor de vorm van een éénmanszaak, kan men ook opteren om op te starten in de vorm van een vennootschap. Vandaar dat een accountant altijd eerst een overzicht zal geven van de voor- en nadelen van een vennootschap, de formaliteiten en kosten die ermee gepaard gaan, alsook de diverse vennootschapsvormen.

Voordelen van het oprichten van een vennootschap zijn: continuïteit van de onderneming bij overlijden, beperkte aansprakelijkheid en aparte rechtspersoonlijkheid, lagere vennootschapsbelasting in vergelijking met personenbelasting, lagere sociale bijdragen en ten slotte het opstellen van een boekhouding overeenkomstig de wet op de jaarrekening in plaats van een vereenvoudigde boekhouding. Dit laatste element lijkt merkwaardig maar is niet onlogisch. Een vereenvoudigde boekhouding heeft als voordeel zijn beperkte kostprijs, maar als nadeel dat het minder duidelijk en overzichtelijk is, hetgeen

risico's met zich meebrengt ten aanzien van de directe belastingen. Een vereenvoudigde boekhouding kan sneller worden verworpen.

Nadelen verbonden aan de keuze van een vennootschap zijn: scheiding van het vennootschapsvermogen en privé vermogen waardoor de inkomsten eigendom zijn van de vennootschap en niet van de privé persoon, meer formaliteiten en meer kosten.

De formaliteiten waarmee men rekening moet houden bij de oprichting van een vennootschap is het opstellen van een financieel plan, indien nodig verslagen van bedrijfsrevisor laten opmaken, het opmaken van statuten, bekendmaking van de oprichtingsakte en het aansluiten bij een sociaal verzekeringsfonds.

De vennootschapsvormen waarvoor men kan kiezen in België zijn: de naamloze vennootschap (NV), de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BVBA), de coöperatieve vennootschap (CV), de vennootschap onder firma (V.O.F.) en de burgerlijke vennootschap.

Andere veel voorkomende juridische kwesties waarbij de ondernemer een beroep doet op de accountant is het opstellen van juridisch sluitende contracten, het toelichten van de wetgeving op handelspraktijken, onderzoek doen naar de nodige vergunningen en begeleiding bij patentering.

5.7.2 Rechten van onderneming

Een belangrijke rol heeft de accountant in het adviseren van de verzekeringen die een ondernemer best afsluit en op welke steunmaatregelen hij mogelijk beroep kan doen.

5.7.2.1 Verzekeringen

Door de betaling van sociale bijdragen opent de zelfstandige rechten in de sociale zekerheid op vlak van gezondheidszorgen, gewaarborgd inkomen bij arbeidsongeschiktheid, pensioen, gezinsbijslag en faillissementsuitkering. Deze rechten zijn echter aan de lage kant. Daarom is het vaak aangewezen een bijkomende verzekering af te sluiten. De accountant zal overeenkomstig het profiel van de starter en zijn zaak een advies formuleren. De meeste aanbevolen verzekeringen door accountants zijn verzekeringen aangaande beroepsaansprakelijkheid, aansprakelijkheid inzake brand en ontploffing, brand- en stormschade, bedrijfsvoertuigen, productaansprakelijkheid, machinebreuk en rechtsbijstand.

5.7.2.2 Steunmaatregelen

De overheid stelt een aantal steunmaatregelen ter beschikking van startende ondernemers. Deze kunnen een financieel duwtje in de rug betekenen voor de opstart. Mogelijkheden zijn onder andere een lening via het Participatiefonds, de Vlaamse Winwinlening en een tussenkomst van de KMO-portefeuille. De accountant bekijkt doorgaans voor welke steunmaatregelen de onderneming in aanmerking komt en zal daarna overgaan tot het maken van een dossier om de steunmaatregelen te bekomen. De voorwaarden liggen meestal vast en kunnen niet meer onderhandeld worden.

Het Participatiefonds heeft tot doel het eigen vermogen van zelfstandigen, vrije beroepen en KMO's te verstevigen. Hiervoor beschikt zij over een aantal achtergestelde leningen die tegen gunstige voorwaarden kunnen worden toegekend aan bepaalde ondernemingen. Deze ondernemingen moeten echter beantwoorden aan de definitie van een kleine onderneming, namelijk minder dan 50 werknemers tewerkstellen en een jaaromzet of balanstotaal van maximum 10 miljoen euro realiseren. Alle aanvragen vanuit de landbouw- en transportsector en activiteiten op vlak van uitvoer worden per definitie uitgesloten. De steunmaatregelen van het participatiefonds zijn onder andere: de startlening, plan jonge zelfstandigen, Starteo, Optimeo, de solidaire lening en Initio (Participatiefonds, 2009).

Met de Winwinlening wil de Vlaamse overheid particulieren aanmoedigen om geldmiddelen ter beschikking te stellen van jonge ondernemers. Wie als vriend, kennis of familielid een geldlening toekent aan een startend bedrijf, krijgt een jaarlijkse belastingskorting van 2,5 procent van het geleende bedrag. De

voorwaarden moeten zijn dat het een achtergestelde lening van maximaal 50.000 betreft, ze acht jaar loopt en de som in één keer wordt terugbetaald. Bij niet-terugbetaling, krijgt de private investeerder 30 procent van de lening terug via een eenmalige belastingvermindering (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen, 2009).

Tenslotte is er de steunmaatregel Budget Economisch Advies (BEA) die sinds 1 januari 2009 hervormd en opnieuw gelanceerd werd onder de naam KMO-portefeuille. Deze maatregel moet het voor ondernemers mogelijk maken tot 15.000 euro subsidies te bekomen voor investeringen en uitgaven in de volgende domeinen: opleiding, advies voor ondernemen, advies voor internationaliseren en advies voor innoveren (Agentschap Economie, 2009).

5.8 Overige diensten in de startfase

Een accountant levert tal van andere diensten die een aanzienlijk voordeel kunnen opleveren voor een startende onderneming. Als deskundige en vertrouwenspersoon kent hij als geen ander de noden van een startende onderneming en stemt zijn dienstverlening hierop af.

5.8.1 Inschrijving Kruispuntbank van Ondernemingen

Elke natuurlijke of rechtspersoon die een handelspraktijk wil opstarten moet zich laten inschrijven bij de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO). Deze inschrijving gebeurt via de ondernemingsloketten. Zij kennen het unieke ondernemingsnummer toe, dat in de plaats komt van het vroegere handelsregisternummer. Dit uniek

ondernemersnummer wordt gebruikt in alle verdere correspondentie met de overheid. De accountant heeft vanuit zijn kantoor rechtstreeks toegang tot een ondernemingsloket waardoor de ondernemer niet meer zelf de verplaatsing moet maken. Hiervoor moet de accountant wel beschikken over de volgende documenten van de oprichter: zijn identiteitskaart, een bewijs van basiskennis bedrijfsbeheer, een bewijs van beroepsbekwaamheid indien vereist, een bankrekeningnummer en een vergunning bij ambulante handel. Indien de onderneming een eigen rechtspersoon is, moet hierbij ook nog een kopie van de publicatie van de oprichtingsakte en de adressen van de vestigingseenheden aan toegevoegd worden.

5.8.2 Begeleiding naar de bankier

Banken hanteren strenge criteria in het beoordelen van het financieel plan of het ondernemingsplan waardoor slechts 10 procent van alle aanvragen daadwerkelijk een bankkrediet krijgen. Een belangrijke taak van een accountant is het bijstaan van de startende ondernemer in zijn zoektocht naar bankkrediet. De medewerking van de accountant getuigt van een zekere kwaliteit van het plan. Indien de bankier vragen heeft over eventuele tekortkomingen, kan de ondernemer rekenen op de deskundigheid en het inzicht van de accountant in deze materie. Het negotiëren van de kredietvoorwaarden gebeurt bij meer dan de helft van de ondernemingen door de accountant wegens zijn ervaring en kennis van de financiële wereld en zijn persoonlijke contacten die hij door de jaren heen heeft opgebouwd met de bankier.

5.8.3 Gunstige tarieven

Alle respondenten waren bereid een of andere vorm van voordelige tarifiering toe te passen voor startende ondernemers. Dit kan in de vorm van een prijsreductie bij uitvoeren van oprichtingsformaliteiten of bereidheid tot het gratis geven van advies bij het opstarten. Vrijwel alle accountants koppelen daar de voorwaarde aan dat de ondernemer gedurende een minimumperiode, meestal één jaar, klant blijft bij de accountant. De voornaamste reden voor het toepassen van gunstige tarieven komt uit commercieel standpunt waarbij het de bedoeling is klanten te werven. Startende ondernemingen zijn immers zeer prijsgevoelig door de vele uitgaven die gedaan moeten worden bij de oprichting. Werving van nieuwe klanten voor de accountant gebeurt best vanaf de startfase omdat bedrijven gedurende hun levensduur niet snel geneigd zijn te veranderen van accountant.

5.8.4 Verlenen van online ondersteuning en softwareprogramma's

Grotere accountancykantoren beschikken over een eigen IT-platform waarbij ze hun netwerk en programma's ter beschikking stellen van de ondernemingen. Via een internetverbinding kan men op elk tijdstip rapporten en documenten raadplegen, de boekhouding voeren, facturen opmaken en budgetten en resultaten opvolgen. Deze toepassingen kunnen op maat gemaakt worden van de specifieke behoeften van de onderneming. Relevante formulieren kunnen online beschikbaar gesteld worden voor elektronische verzending naar overheidsinstanties of naar de accountant. Verder kunnen er korte en uitgebreide nieuwsberichten, nuttige links en handige berekeningsprogramma's ter beschikking worden gesteld van de ondernemer.

Voorbeelden van online ondersteuning zijn Boekhouding Online, F@ctuur Online en Rapport Online bij SBB Accountants & Adviseurs. Boekhouding Online is een boekhoudpakket waarmee de ondernemer zelf de mogelijkheid krijgt om in te staan voor de verwerking van facturen en financiële verrichtingen en de vervulling van periodieke verplichtingen. De accountant kan op elk moment de boekingen bekijken en eventuele correcties uitvoeren. F@ctuur Online is een facturatieprogramma waarmee de ondernemer zijn klantenadministratie kan voeren alsook offertes, facturen en inkomende betalingen kan beheren. Het programma Rapport Online stelt de ondernemer in staat om op elk moment een update te vragen van de financiële situatie van zijn onderneming. Hierbij krijgt hij real time overzichten van openstaande klanten en leveranciers, balansen, resultatenrekeningen, omzet- en kostenevoluties en financiële ratio's.

5.8.5 Financiële controles op handelspartners en concurrenten

De accountant krijgt regelmatig de vraag om de financiële gezondheidstoestand van ondernemingen te beoordelen. In de meeste gevallen wil de ondernemer de kredietwaardigheid van potentiële en bestaande klanten controleren. Verder kan de controle ook gebeuren op directe concurrenten, leveranciers en andere bedrijven uit de sector. De meest gehanteerde middelen om deze controle uit te voeren zijn het overzicht van de jaarrekeningen van de balanscentrale, sectoriële gegevens van de balanscentrale en de financiële ratio's.

5.9 Sectoren en startkapitaal

Naargelang de juridische vorm van de vennootschap bestaat er een wettelijk minimum kapitaal. Voor een (E)BVBA ligt dit minimum op 18.550 euro waarvan 6.200 euro te volstorten, terwijl dit voor een NV 61.500 euro bedraagt, volledig te volstorten.

Uit onderzoek van Maes en Sels (2004) blijkt dat Belgische vennootschappen in sectoren zoals landbouw, industrie en groot- en kleinhandel vaker een startkapitaal hoger dan het wettelijk vereiste minimum laten optekenen. Het tegenovergestelde kan gezegd worden van vennootschappen uit de bouwsector, de financiële en zakelijke dienstverlening, de gezondheidszorg en persoonlijke diensten, vervoer, opslag en communicatie.

Volgens de respondenten is de betrokkenheid van de accountant in het algemeen groter bij bedrijven en sectoren die een groter startkapitaal vereisen. Hoe hoger de belangen en het risico, hoe meer vraag er is om een diepgaander ondernemingsplan en financieel plan op te stellen. Omdat in deze sectoren de investeringen en projecten een grotere geldwaarde vertegenwoordigen, wordt er vaker op een accountant beroep gedaan om investeringscalculaties en haalbaarheidsstudies uit te voeren.

Grote accountancykantoren houden, vaak in samenwerking met banken of andere organisaties, regelmatig informatiesessies waarbij ze starters uit dezelfde sectoren uitnodigen om ze informatie te verschaffen over thema's die sectorspecifiek zijn. Dit kan gaan over milieuwetgevingen in de landbouwsector, reglementeringen in de

bouwsector, enzovoort, waar startende ondernemers van bewust moeten zijn bij de uitoefening van hun zaak.

5.10 Evolutie en informatietechnologie

De laatste twintig jaren is de rol van accountants in ondernemingsplanning geëvolueerd van enkel het afleveren van de jaarrekening zodat aan de wettelijke verplichtingen voldaan was. Tegenwoordig is informatie een must-have om aan degelijk ondernemingsbestuur te doen. De accountant zijn rol in ondernemingen is als gevolg hiervan veranderd tot informatieverschaffer en adviseur door het analyseren van financiële gegevens. Deze stijging van betrokkenheid heeft er toe geleid dat de accountant buiten een raadsman ook een vertrouwenspersoon geworden is die betrokken wordt bij alle problemen waarmee de bedrijfsleiding geconfronteerd wordt.

De technologische vooruitgang heeft ook zijn effecten in de accountancywereld niet gemist. Op verschillende vlakken heeft informatietechnologie de werkmethode van de accountant beïnvloed. Ten eerste bestaan er softwareprogramma's, zoals Sofista en Accon, die dienen voor het invullen, controleren en neerleggen van de jaarrekening bij de Nationale Bank van België. Bovendien kan er op basis van de jaarrekening een financieel rapport opgesteld worden. De programma's controleren de cijfers en kijken na of de jaarrekening voldoet aan alle wettelijke voorschriften. Ten tweede bestaan er systemen die helpen om de verschillende belastingaangiften vlotter te doen verlopen. Privé-personen en zelfstandigen kunnen via de portaalsite www.taxonweb.be hun belastingaangifte invullen. Edivat is een systeem voor het elektronisch versturen van BTW aangiften en met Vensoc

kan men de aangifte van de vennootschapsbelasting via elektronische weg invullen en verzenden. Ten derde bestaat er de mogelijkheid voor de ondernemers om hun facturen automatisch elektronisch te laten doorsturen naar de accountant wanneer deze geboekt worden. E-facturatie is een standaard programma dat deze functie ondersteunt en is ontwikkeld door het IAB. Grotere accountancykantoren met een eigen IT-dienst ontwikkelen liever hun eigen programma's dat ze kunnen aanpassen aan de werking van hun klanten-bedrijven. Tenslotte bestaan er tal van rapporterings- en budgetteringstools of toepassingen in Excel die de accountant helpen om een gegrond advies te verschaffen. Zo bestaat er onder andere de Budget Tool Business Excel. Met deze tool kan de accountant in Excel op een eenvoudige manier budgetten tot maximaal vijf jaar opstellen. Dit instrument biedt onder meer de mogelijkheid om simulaties en sensitiviteitsanalyses uit te voeren.

5.11 Drempels voor advisering

Hoewel de meeste startende ondernemers niet zonder deskundig advies kunnen zijn er toch zekere drempels die de ondernemer weerhouden om zich te laten adviseren. Volgens Ettinger (1991) vloeien deze remmingen voort uit zowel objectieve waarnemingen als hardnekkige vooroordelen en houdingen die het resultaat zijn van een gebrek aan informatie.

5.11.1 Kostprijs

Dat adviseurs te duur zijn, is zonder twijfel de belangrijkste argumentatie van starters om geen beroep op hen te doen. Jonge bedrijven kunnen zelden de hoge

honoraria van adviseurs veroorloven, en vergeten vaak rekening te houden met de draagwijdte van de ingreep. Kleine ondernemingen hebben echter ook vaak te maken met fenomeen 'overdocumentatie' waarbij het advies pas na veel en moeizaam opzoekingswerk tot stand gekomen is en een overvloed aan gedetailleerde informatie bevat.

5.11.2 Tijdrovende bezigheid

Veel startende zaakvoerders denken dat het advies inwinnen van bijvoorbeeld een accountant hen te veel tijd gaat kosten. Ze zien het niet zitten om hun problemen uit te zetten, vragen te beantwoorden of informatie die de adviseur nodig heeft op te zoeken. Daarnaast moet hij dan nog extra tijd vrijmaken om rapporten vol cijfers door te nemen, erover te praten en de aanbevelingen in de praktijk om te zetten. De ondernemer wordt dus teveel opgeslorpt door de dagelijkse werking, wat ten koste gaat van het beleid op lange termijn.

5.11.3 Onaangepaste oplossingen

Een belangrijk deel van zaakvoerders vindt dat adviseurs enkel gesofisticeerde oplossingen voorstellen, die enkel kunnen worden uitgevoerd door hooggeschoolden en van toepassing zijn voor grote ondernemingen. Adviseurs hanteren vaak een jargon waar de gemiddelde startende ondernemer niet veel van begrijpt zoals strategie, concurrentiepositie, solvabiliteit, enzovoort.

5.11.4 Vertrouwelijkheid

Een ondernemer geeft niet graag details vrij over de manier waarop hij zijn onderneming leidt. Een tussenkomst van een externe adviseur kan immers zijn rol in vraag stellen of zijn onbekwaamheid aan het licht brengen. Uit de bevestigingen in dit onderzoek blijkt eens te meer dat veel ondernemers er geen al te schone fiscale praktijken op na houden. Veel ondernemers zien een externe adviseur dan ook als een indringer die komt rondsnuffelen in de familie zaken. Veel accountants eisen dan ook transparantie vanaf de opstart van het bedrijf.

5.11.5 Imago van de adviseursberoepen

In KMO-kringen bestaat er jammer genoeg een algemene houding dat een adviseur enkel ondernemingen in moeilijkheden bijstaan. Wanneer ze zich deskundig laten adviseren, zouden ze een verkeerd signaal geven over de gezondheid van hun zaak of de bekwaamheid van de ondernemer.

5.12 Keuze van accountant

De boekhouder of accountant is voor een startende ondernemer een belangrijke vertrouwenspersoon. Bij de keuze van deze raadgevers dient er daarom gelet te worden op de vlotheid van de contactmomenten en het vertrouwen dat de ondernemer heeft in de accountant als persoon en als deskundige. Het is aangeraden dat de ondernemer contacten legt met meerdere boekhouders en

accountants en dan degene kiest die het best bij hem aansluit. Bij de uiteindelijke keuze laat de bedrijfsleider zich vaak adviseren door familie, kennissen of vrienden die al enige ervaring hebben met deze accountant. Tenslotte speelt ook de expertise en reputatie van deze raadgevers in bepaalde sectoren een rol bij de keuze, evenals de goede bereikbaarheid en de kostprijs van het boekhoud- of accountancykantoor (Vranken en Boussu, 2007).

5.13 De juiste methodiek in de werking tussen accountants en startende ondernemers

De juiste methodiek omschrijven die de relatie en werking tussen accountants en startende ondernemers optimaliseert is niet vanzelfsprekend. De commissie corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, onder leiding van Baron Paul Buysse, geeft in de Code Buysse een drietal belangrijke aanbevelingen in de omgang met externe adviseurs zoals de accountant. Onder niet-beursgenoteerde ondernemingen verstaat de code zowel start-ups, groeiende als mature ondernemingen.

Ten eerste moet de ondernemer erop toezien dat de externe accountant steeds kan beschikken over actuele en volledige ondernemingsgegevens. Alleen via open communicatie kan een externe adviseur functioneren naar behoren. De transparantie van de onderneming betreffende volledige bedrijfsinformatie zorgt mede dat het advies leidt tot een toegevoegde waarde en dus een efficiënte bijdrage van deze externe persoon. Volgens Schaekers zorgt wederzijds vertrouwen en transparantie voor doeltreffende adviezen waar de onderneming goed bij vaart.

Vervolgens is het belangrijk regelmatig, vaste contactmomenten af te spreken. De ondernemer wordt immers vaak volledig opgeslorpt door het dagdagelijkse management waardoor hij te weinig stil staat om na te denken over de toekomst van de onderneming op middellange en lange termijn. Daarom is het aanbevolen om met de accountant tussentijds regelmatig de bedrijfsresultaten te bespreken. Door vaste contactmomenten wordt de aanzet gegeven om hieraan regelmatig aandacht te besteden. Door deze contactmomenten krijgt de accountant als adviseur een totaalbeeld van het bedrijf en de belangrijkste ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en wordt zo uitgenodigd mee te denken met de bedrijfsleider. De zaakvoerder kan op deze manier maximaal de expertise van een deskundige benutten en kan waar nodig op basis van tussentijdse adviezen het bedrijfsbeleid bijsturen.

Tenslotte moet de accountant volgens de code garant staan voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. In het belang van de continuïteit van de onderneming moet zij kunnen rekenen op het professionalisme van de accountant. Daarbij houden de deskundige adviseurs waarop beroep wordt gedaan zich aan de deontologische regels. Accountants zijn onderworpen aan ethische regels die overeenstemmen met de ethische code van de International Federation of Accountants (IFAC). De basisprincipes van de deontologie zijn:

- De accountant oefent een vrij beroep uit waarbij commerciële activiteiten verboden zijn.
- Bij de plichtmatige uitvoering van zijn taken, conformeert hij zich aan de professionele normen die door zijn Instituut zijn vastgesteld.

- Accountants kunnen zich in professionele vennootschappen verenigen en interprofessionele samenwerkingsakkoorden sluiten met andere beoefenaars van vrije beroepen, mits toestemming van de deontologische autoriteiten.
- De accountant is gebonden door het beroepsgeheim.
- Een oordeel over de kwaliteit van boekhoudingstukken moet worden geveld met inachtneming van de principes van onafhankelijkheid en objectiviteit.
- De honoraria worden in vrij overleg met de cliënt overeengekomen.

(IAB, 2009)

5.14 Accountant en raad van bestuur

In een jonge onderneming ontbreekt er volgens H. Bleux vaak voldoende kennis, ervaring en expertise die aangevuld zou kunnen worden door de accountant een zetel te geven in de raad van bestuur. Op deze manier verzekert de onderneming zich ervan dat de juiste financiële expertise aanwezig om belangrijke beslissingen te nemen. In werkelijkheid is het niet evident voor een accountant om een bestuurder te worden wegens de onafhankelijkheid waaraan de accountant moet voldoen. Daarnaast hebben accountants vaak niet de tijd om een bestuursmandaat op te nemen. Accountants staan in het algemeen volgens R. Monnens dan ook zeer weigerachtig tegenover een bestuursopdracht.

5.14.1 Algemene beperkingen

De wet verbiedt dat een externe accountant een mandaat als bestuurder of zaakvoerder opneemt in een handelsvennootschap. Echter bestaan er twee uitzonderingen om hiervan af te wijken (art. 31 van de wet van 22 april 1999).

Een externe accountant kan door de rechter belast worden met het bestuur of met het stellen van bepaalde bestuurshandelingen in een handelsvennootschap. Hierbij zal de rechter rekening houden met enkele vereisten die voldaan moeten zijn zoals het spoedvereiste en het voorlopige karakter van het mandaat.

Wanneer de Raad van het IAB zijn voorafgaandelijke en steeds herroepbare toestemming verleent kan een externe accountant ook een bestuursmandaat opnemen. Tot op heden werd die slechts in uitzonderlijke gevallen toegestaan. Noodzakelijkerwijze koppelt het IAB (2009) enkele voorwaarden aan een bestuurstaak.

Ten eerste is de voorafgaandelijke toestemming van de Raad van het IAB vereist. De Raad zal zijn toestemming slechts verlenen aan ondernemingen die tijdelijke moeilijkheden kennen. Dit kan betrekking hebben op zowel financiële of organisatorische moeilijkheden.

Verder mag de externe accountant enkel een bestuursmandaat opnemen indien en voorzover geen enkele andere minder ingrijpende maatregel geschikt lijkt om de tijdelijke probleemsituatie op te lossen.

De derde voorwaarde is dat het bestuursmandaat slechts reikt over een periode van maximum zes maanden. Vóór het verstrijken van deze termijn kan hij het Instituut verzoeken om verlengingen voor eenzelfde of voor een kortere duur. Dit verzoek moet uiteraard grondig gemotiveerd zijn.

De externe accountant moet binnen de 15 dagen het IAB schriftelijk melden dat zijn bestuursmandaat in de betrokken vennootschap beëindigd wordt.

Tenslotte kan de externe accountant enkel een bestuursmandaat opnemen indien zijn burgerlijke aansprakelijkheid hiervoor verzekerd is met een door het IAB goedgekeurde polis.

5.14.2 Bestuursmandaat bij eigen cliënteel

Volgens het IAB (2009) kan de externe accountant een bestuursopdracht tevens uitvoeren bij eigen cliënteel. Met inachtneming van zijn deontologische plicht tot onafhankelijkheid, is hij in feite het best geplaatst om probleemsituaties bij zijn cliënt-vennootschap correct te kunnen inschatten. De mogelijkheid om een bestuursmandaat op te nemen bij eigen klanten is gebaseerd op de bijzondere vertrouwensband die er bestaat tussen de accountant en de zaakvoerders van een onderneming. De accountant moet er steeds over waken dat zijn onafhankelijkheid op geen enkel moment in het gedrang komt tijdens de uitoefening van deze bestuursopdracht. Wanneer de accountant zijn aanvraag tot bestuurder indient bij het IAB moet de accountant alle informatie verstrekken die het IAB nuttig acht. Vooraleer de accountant een bestuursmandaat aangaat zal hij moeten nagaan in welke mate het aanvaarden van zulk mandaat schade kan berokkenen aan zijn

onafhankelijkheid met het oog op de behoorlijke uitoefening van dit mandaat. Hij zal de nodige aandacht moeten schenken aan het bestaan van eventuele belangenconflicten die kunnen opsteken. De accountant moet het mandaat weigeren indien hij vaststelt dat zijn onafhankelijkheid in het gedrang komt.

5.15 Accountant en de financiële crisis

De economische en financiële crisis treft de ondernemingen hard, ongeacht hun omvang of sector waarin ze actief zijn. De huidige crisis toont de kwetsbaarheid van een globaliserende economie (Eimers, 2008). Veel bedrijven dienen drastisch besparingen door te voeren of hun wijze van zakendoen fundamenteel te veranderen. Ondernemers en accountants kennen de onderneming, maar hebben echter niet de mogelijkheid om de hele economie te overzien. Economen hebben wel dat macro overzicht, maar zitten onvoldoende dicht op de microfeiten. Eimers (2008) pleit er dan ook voor dat toezichthouders van de economie op macroniveau en accountants de mogelijkheid krijgen om vanuit hun maatschappelijke taken hun kennis van de marktontwikkelingen beter te bundelen.

Bevoorrechte getuige R. Monnens vertelt dat sinds het uitbreken van de financiële crisis ondernemers met veel meer vragen en onzekerheden kampen wanneer ze met een project wensen te beginnen. Daardoor vinden er meer bijeenkomsten en besprekingen plaats dan voorheen. Volgens H. Bleux legt de accountant tijdens moeilijkere maanden steeds de nadruk op een goede planning waarbij de nodige voorzichtigheid en een exitmogelijkheid moeten worden ingebouwd.

Hoofdstuk 6: Conclusies

In dit laatste hoofdstuk van deze eindverhandeling worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek samengebracht. Deze conclusies dienen een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag: "Wat is de rol van de accountant in het businessplanningsproces van startende ondernemingen?". Tot slot worden enkele mogelijkheden tot verder onderzoek voorgesteld.

Door verdieping in de reeds bestaande literatuur wordt in deze eindverhandeling eerst en vooral een ruime beschrijving gemaakt van het begrip businessplanningsproces. Centraal in bedrijfsplanning staat het opstellen van een ondernemingsplan. De literatuur wijst uit dat er veel betrokkenen zijn in dit planningsproces, namelijk accountants, zakenpartners, juristen, bankiers, business angels, bedrijfsconsulenten, controllers, bedrijfsrevisoren en overige organisaties zoals Unizo, VBO en de overheid. Iedere betrokkene heeft uiteraard een andere inbreng in het proces naargelang zijn individuele achtergrond, vaardigheden en competenties.

Uit het geleverd onderzoek blijkt dat de accountant een veelzijdige rol speelt in zijn dienstverlening aan startende ondernemingen. Deze accountantsdiensten kunnen opgedeeld worden in vier blokken die samen de totale dienstverlening uitmaken: de algemene boekhouddiensten, ondernemingsplanning, advisering en overige dienstverlening.

De boekhouddiensten zijn wettelijk bepaald en houden de administratieve en boekhoudkundige organisatie in. Zo kan de accountant rekeningen doorlichten en rapporten opmaken om de ondernemer over de werkelijke toestand op financieel, economisch en fiscaal vlak in te lichten.

Een andere belangrijke rol speelt de accountant in de ondernemingsplanning. Indien de ondernemer een ondernemingsplan wenst, is de accountant de eerste persoon waaraan hij dit vraagt op te stellen. Of de accountant deze opdracht werkelijk aanvaardt, hangt af van de middelen, bronnen, kennis en ervaring de accountant ter beschikking heeft. Hoe groter het accountancykantoor hoe groter de kans dat de accountant deze opdracht aanvaardt. Uiteindelijk blijkt dat slechts vijf procent van de startende ondernemingen een volledig ondernemingsplan laten opstellen door een accountant. Zowel uit de literatuurstudie als de bevragingen van de bevoorrechte getuigen blijkt dat de belangrijkste taak van de accountant het opstellen van een financieel plan is. Zo'n 90 procent van de startende ondernemingen laat de accountant integraal het financieel plan opstellen. De financiële planning van een startende onderneming bestaat uit een vijftal stappen: opstellen van ondernemingsbudgetten, uitvoeren van breakeven analyses, geprojecteerde balans en resultatenrekeningen opmaken, kasplanning en tenslotte evaluatie en bijsturing. Voor de andere onderdelen van het businessplan wordt de accountant gezien als een van de belangrijkste raadgevers. Wanneer de accountant weinig of geen kennis heeft over bepaalde deelgebieden van bedrijfsplanning verwijst hij de starter door naar experts of organisaties ter zake.

De accountant speelt verder ook een belangrijke adviesrol in de startfase van ondernemingen. Hij adviseert over juridische kwesties zoals voor welke

vennootschapsvorm de ondernemer best opteert. De accountant is immers goed op de hoogte van de voor- en nadelen van bepaalde vennootschapsvormen en kent alle formaliteiten die met de oprichting van een vennootschap gepaard gaan. Zijn adviesrol komt ook naar voren bij het afsluiten van de juiste verzekeringen en het beroep doen op steunmaatregelen.

Het vierde blok is de overige dienstverlening. Zo verzorgt de accountant steeds vaker de inschrijving bij de Kruispuntbank van Ondernemingen. De accountant heeft immers vanuit zijn kantoor rechtstreeks toegang tot een ondernemingsloket. Door de strenge eisen voor het verkrijgen van bankkrediet is een ander belangrijke taak het begeleiden van de startende ondernemer naar de bankier en het negotiëren van kredietvoorwaarden. Andere facetten van de dienstverlening zijn gunstige tarifiering, verlenen van online ondersteuning en softwareprogramma's.

Een andere belangrijke conclusie die gevormd kan worden is de hogere betrokkenheid van de accountant bij bedrijven en sectoren die een groter startkapitaal vereisen. Immers hoe groter de belangen en het risico, hoe meer de financiële deskundigheid van de accountant op prijs wordt gesteld. In bedrijven en sectoren met hoger startkapitaal wordt op de accountant ook meer beroep gedaan om investeringscalculaties en haalbaarheidsstudies uit te voeren.

Verder is vast te stellen dat door de informatisering de laatste twintig jaren de rol van de accountant veranderd is van enkel het verrichten van de administratie en boekhouding tot een informatieverschaffer, raadsman en vertrouwenspersoon. De technologische vooruitgang heeft ervoor gezorgd dat de accountant zijn werkmethodek moet aanpassen. Zo wordt er steeds meer gebruik gemaakt van

rapporterings- en budgetteringstools en softwareprogramma's om jaarrekeningen neer te leggen en belastingsaangiftes in te vullen.

De laatste belangrijke conclusie is de noodzakelijke aanwezigheid van wederzijds vertrouwen en transparantie om een goede werking te garanderen tussen accountants en startende ondernemers. De accountant moet steeds beschikken over actuele en volledige ondernemingsgegevens om zijn taak als externe adviseur te vervullen. Het is verder ook belangrijk dat er op regelmatige basis vaste contactmomenten afgesproken worden om de stand van zaken te evalueren en bij te sturen. Tenslotte is het ook in het belang van de onderneming dat de accountant zich houdt aan de ethische regels en garant staat voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening.

Tenslotte volgen er nog enkele aanbevelingen tot verder onderzoek. Ten eerste zou het nuttig zijn om de hier gemaakte conclusies, op basis van expertgetuigenissen, te toetsen aan de hand van een kwantitatieve analyse. Zo kunnen deze gevormde conclusies statistisch gestaafd worden. Ten tweede is het interessant om een praktijkonderzoek te verrichten. Via deze methode kan er tijdens de startfase van enkele ondernemingen, dat enkele jaren in beslag kan nemen, de relatie tussen deze ondernemingen en hun accountants geobserveerd en in detail beschreven worden.

Lijst van geraadpleegde werken

Handboeken

Bruneel, J., Clarysse, B., Heirman, A., Knockaert, M., Moray, N., & Vanaelst, I. (2005). *Je bent ondernemend en je start wat*. Roeselare: Roularta.

Degadt, J., Donckels, R., & Dupont, B. (1988) *KMO's in België: sociaal-economische betekenis*. Leuven: Acco

Donckels, R. (1992) *Webben weven: over KMO's en hun omgeving*. Antwerpen: Roularta

Ettinger, J.C. (1991) *Met raad en daad: over KMO-ers en consulenten*. Zellik: Roularta

Fowler, A. (1990) *Starting a small business*. London : Sphere

Houben, G. (2000) *De eigenheid van het startproces vertaald in een aangepast ondernemingsplan*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum

Houben, G. & Van Looy, W. (1995) *Het ondernemingsplan: een praktijkhandboek: principes en gevalstudies*. Leuven/Amersfoort: Acco

Kahn, O. & Riquet, J.P. (2004) *Een onderneming opstarten in de praktijk*. Saint-Amand: Solutionnaire

Laveren, E., Engelen, P.J., Limère, A. & Vandemaele, S. (2002) *Handboek financieel beheer*. Antwerpen: Intersentia

Mancuso J.R. (1983) *How to prepare and present a business plan*. New York: Prentice Hall Press

Raedts, M. (2005) *Van vraag tot tekst: praktische leidraad voor literatuurverslagen*. Diepenbeek: U Hasselt

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005) *Management: international edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Ryan, J.D., Eckert, L. A. & Ray, R. J. (1996) *Small business: an entrepreneur's plan*. Fort Worth: Dryden

Sekaran, U. (2003) *Research methods for business: a skill building approach*. New York: Wiley

Sleuwaegen, L. (1997) *Het ondernemingsplan: aandachtspunten bij het starten van een onderneming*. Antwerpen: Standaard

Smith, J.K. & Smith, R.L. (2000) *Entrepreneurial finance*. New York: Wiley

Sova, P.P. (1989) *The business plan and planning in small business*. Ann Arbor, Michigan: UMI

Artikels

Kelley, C.A. & Young, J.E. (1983) Is your small business ready for planning. *Journal of Small business management*, 21, 28-33

Wetteksten

Artikel 31 van de wet van 22 april 1999. Wet betreffende de beroepstucht voor accountants en belastingconsulenten. Opgevraagd op 3 april 2009, via http://www.juridat.be/cgi_loi/loi_N.pl?cn=1999042237

Websites

Agentschap Economie, *kmo-portefeuille* (2009) Opgevraagd op 13 februari, 2009, via <http://www.kmo-portefeuille.be/>

Busines Angels Netwerk Vlaanderen [BAN Vlaanderen], *Wat zijn Business Angels?* (2008) Opgevraagd op 20 december 2008, via <http://www.banvlaanderen.be/content/BanVlaanderen/site/17751>

Departement Leefmilieu, Natuur en Energie [Ine], *Milieuvergunningen in het Vlaamse Gewest* (2008) Opgevraagd op 18 november 2008, via <http://www.lne.be/themas/vergunningen>

Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten [IAB] *Verfijning beroep accountant* (2009) Opgevraagd op 24 april 2009, via <http://www.iec-iab.be/nl/instituut/wettelijke-opdracht/Pages/verfijning-beroep-accountant.aspx>

Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten [IAB] en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren [IBR], *Voorbehouden opdrachten van de externe accountants en de bedrijfsrevisoren* (2009) Opgevraagd op 15 maart 2009, via http://www.accountancy.be/ned/accountancy_voorbehouden_accountants.aspx

International Organization for Standardization [ISO], *ISO 9000 essentials* (2008) Opgevraagd op 18 november 2008, via http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards

Kamer van Koophandel, *Ondernemingsplan* (z.d.) Opgevraagd 4 september 2008, via <http://www.kvk.nl/bedrijfstarten>

Ondernemingsplan (z.d.) Opgevraagd 1 september, 2008, via <http://www.sip.be/dpb/econ/nascholingen>

Participatiefonds, *Kredietactiviteiten* (z.d.) Opgevraagd op 13 februari, 2009, via <http://www.fonds.org/eCache/DEF/137.html>

ParticipatieMaatschappij Vlaanderen, *Winwinlening* (2009) Opgevraagd op 13 februari, 2009, via <http://www.pmvlaanderen.be/pmv/view/nl/kmo/producten/winwinlening>

Unizo Startersservice, *Startersservice* (z.d.). Opgevraagd op 11 augustus, 2008, via <http://www.unizo.be/starters>

Internetdocumenten

Buyens, D., Crijns, H., Guiot, D. & De Stobbeleir, K. (2002) *Startende ondernemers in Vlaanderen: een verkennend onderzoek*. Opgevraagd op 23 augustus, 2008, via http://www2.vlaanderen.be/werk/viona/2001/2001_8_r.pdf

Clarysse, B., Crijns, H., Knockaert, M., Manigart, S., Meuleman, M., Van Acker, T. & Vermeulen, S. (2006) *Global Entrepreneurship Monitor*. Opgevraagd op 9 april, 2009, via <http://www.gemconsortium.org/download/1240599671287/GEM%20Rapport%202006.pdf>

Commissie Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten/Beroepsinstituut van erkende Boekhouders en Fiscalisten (2005). *Technische nota financieel plan*. Opgevraagd op 7 oktober, 2008, via <http://www.iec-iab.be/ned/download.aspx?type=1&id=2683&file=2276>

De Wilde, C. (2008) *De Controller nu en morgen*. Opgevraagd op 5 februari 2009, via <http://www.ahlers.com/files/press/fdmagazine.pdf>

Eimers, P. (2008) *De betekenis van de accountant in een dynamische wereld*. Opgevraagd op 14 april 2009 via <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/13103/1/Oratie%20Peter%20Eimers.pdf>

Federatie Nederlandse rubber- en kunststofindustrie (2008). *Opstellen productieplan*. Opgevraagd op 17 november 2008, via <http://www.innoveermetpolymeer.nl/downloads/Checklist%20productie-ontwikkeling.doc>

Hoekstra, O. (2006) *De opkomst van de bedrijfsjurist*. Opgevraagd op 3 februari 2009, via http://www.meesterlijketeksten.nl/publicaties/mrmag_0603.pdf

Maes, J. & Sels, L. (2004) *Van kapitaal belang? Startkapitaal in startende vennootschappen*. Opgevraagd op 16 februari 2009, via http://www.ondernemerschap.be/nl/online_output/stooi/documents/2003/Studies/S_STARTflits2.pdf

McKinsey & Co (z.d) *Handleiding: Hoe stel ik mijn ondernemingsplan op?* (Bizidee, Vertaling en Bewerking). Opgevraagd op 21 november 2008, via <http://www.bizidee.be/webfiles/files/15.pdf> (oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2005)

Unizo Startersservice (2007). *StartersAtlas*. Opgevraagd op 6 oktober, 2008, via http://www.unizo.be/starters/images/res63282_6.pdf

Vranken, L. & Boussu K. (2007) *Startende ondernemers in Limburg, een tijdsperspectief van 20 jaar. Opgevraagd op 20 februari, 2008, via <https://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/3309/1/vranken-boussu.pdf>*

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht bevoorrechte getuigen

- Accountantskantoor J. Vandijck

Contactpersoon: Jan Vandijck

Datum interview: 3 februari 2009

Sinds de oprichting van het kantoor in 1985 heeft het Dhr. Vandijck, erkend Accountant - Belastingconsulent met zijn medewerkers zich gespecialiseerd in het adviseren en begeleiden van startende ondernemingen. Door het klantenbestand doelbewust klein te houden en het selecteren van klanten is het kantoor in staat duurzame relaties op te bouwen met klanten om een diepgaande dienst- en adviesverlenende rol te spelen in de oprichting en groeifase van ondernemingen.

- SBB Accountants & Adviseurs

Contactpersoon: Pascale Wouters

Datum interview: 4 februari 2009

SBB begeleidt ruim 18.000 klanten vanuit 26 kantoren in Vlaanderen en twee in de Oostkantons. Hun klanten zijn voornamelijk starters, zelfstandige ondernemers en KMO's, vrije beroepen, land- en tuinbouwondernemingen, VZW's, en filialen van buitenlandse ondernemingen. Mevr. Wouters is tewerkgesteld als startersconsulent en heeft dagelijks te maken met de begeleiding van startende ondernemingen.

- Boekhoudkantoor Vinken
Contactpersoon: Maurice Vinken
Datum interview: 9 februari 2009

Dhr. Vinken is een erkend Boekhouder – Fiscalist en werkt met zijn medewerkers al meer dan 20 jaar samen met startende ondernemers. Het kantoor richt zich voornamelijk op kleine zelfstandigen en kleine groeivenootschappen. Verder is Dhr. Vinken ook nog verzekeringspecialist.

- Accountant Peter Schaekers
Contactpersoon: Peter Schaekers
Datum interview: 10 februari 2009

Dhr. Schaekers heeft jarenlang gewerkt voor diverse multinationals, zoals DSM, als interne accountant en daarna bij de belastingdienst. Hij heeft gekozen om in zijn latere deel van zijn carrière als zelfstandige externe accountant te werken. Naast zijn loopbaan als accountant geeft Dhr. Schaekers ook les in het kader 'Bedrijfsbeheer voor starters' voor Syntra. Hij geeft lessen boekhouden en financieel beheer.

- Verenigde Accountants

Contactpersoon: Rik Monnens

Datum interview: 24 april 2009

Verenigde Accountants werd in 1996 opgericht door Dhr. Monnens. Ondertussen is het kantoor uitgegroeid tot een BVBA met vier partners en 12 medewerkers en is gespecialiseerd in de oprichting en begeleiding van KMO's. Dhr. Monnens is accountant sinds 1985 en heeft daardoor al meer dan 20 jaar ervaring met het adviseren van startende vennootschappen.

- Accountantskantoor Bleux

Contactpersoon: Henri Bleux

Datum interview: 24 april 2009

Dhr. Henri Bleux startte zijn carrière als administratieve bediende en interne boekhouder. In 1986 behaalde hij de titel Accountant en Belastingconsulent aan het IAB. Sinds de oprichting van zijn accountantskantoor in 1990 werkt hij op zelfstandige basis als externe accountant. Tot zijn cliënteel behoren vooral jonge middelgrote ondernemingen.

Bijlage 2: Vragenlijst bevoorrechte getuigen

Inleidende vragen

- Wenst u anoniem te blijven of mogen uw naam en gegevens vermeld worden in deze eindverhandeling?
- Bij welk beroepsinstituut bent u een erkend lid?
- Hoeveel jaar ervaring heeft u met het begeleiden van startende ondernemingen?

Inhoudsvragen

- Hebben startende ondernemingen volgens uw oordeel vaak hulp nodig van een accountant?
- Welke van de volgende taken besteden startende ondernemers volgens u uit aan hun accountant? Wat is de concrete invulling van deze taken?
 1. Oprichtingsformaliteiten
 2. Juridisch advies
 3. Opstellen financieel plan
 4. Opstellen ondernemingsplan
 5. Incl. marketingplan (4 p's) , productieplan, personeelsplan, budgetten
 6. Opstellen jaarrekeningen
 7. Regelen belastingsaangiftes
 8. Opstellen verslagen algemene vergadering der aandeelhouders, raad van bestuur

9. Advies bedrijfs-/beleidsbeslissingen

10. Andere

- Wat zijn redenen voor ondernemers om niet aan ondernemingsplanning te doen?
- Krijgt u als accountant voldoende en de juiste informatie van de ondernemingen om een deskundig advies te formuleren?
- Vindt u dat geleverd advies correct opgevolgd wordt? En wie doet de controle?
- Krijgt u ooit de vraag van een starter om een bestuursmandaat op te nemen in zijn bedrijf?
- Wat zijn de verschillen tussen de sectoren of bedrijvigheden met betrekking tot de invulling van de rol en betrokkenheid van de accountant?
- Heeft de omvang van het startinitiatief (grootte kapitaal) volgens u een effect op de rol en betrokkenheid van de accountant? Op welke manieren?
- Op welke manieren heeft u het accountantsberoep door de tijd zien veranderen?
- Heeft de financiële crisis uw manier van werken beïnvloed?
- Kan u de optimale werking/interactie tussen de accountant en de startende bedrijven omschrijven?
- Verandert deze benadering wanneer de bedrijven voorbij hun startfase zijn?
- Werd er in uw opleiding (genoeg) aandacht besteed aan het adviseren van startende ondernemingen?
- Hebben accountants volgens u nood aan een (bijkomende) opleiding die hen beter in staat stelt advies te verlenen aan beginnende ondernemingen?

- Is het volgens u nodig dat bepaalde accountants zich moeten specialiseren in de adviesverlening naar startende ondernemingen?

Bijlage 3: Lijst van tabellen en figuren

Tabel 1: Vereiste verslagen in bijzondere controleopdrachten

Figuur 1: Total Entrepreneurial Activity in alle GEM 2006 landen

Figuur 2: Grondpatroon voor het planningsproces