

De financiële impact van de coronacrisis: een cijfervoorbeeld (deel 2)

In het eerste deel van dit artikel (zie de [WTCB-Dossiers 2020/2.14](#)) werd de impact van een periode van inactiviteit van twee maanden op de winst van de onderneming van de heer Peeters berekend. In dit artikel reiken we enkele oplossingen aan om de geleden verliezen te compenseren en werken we deze uit in een aantal cijfervoorbeelden.

*M. Bogaerts, ing., senior hoofdadviseur, afdeling Beheer en kwaliteit, WTCB
T. Vissers, ing., adjunct-afdelingshoofd, afdeling Beheer en kwaliteit, WTCB*

Het WTCB stelt alles in het werk om de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie te garanderen, rekening houdend met de stand van de regelgeving en de kennis op het moment van publicatie van de artikels. Het Centrum kan echter niet verantwoordelijk gesteld worden voor het gebruik dat ervan gemaakt zou kunnen worden. Het in dit artikel gegeven advies ontslaat de lezer niet van de verplichting om zich te houden aan de geldende regelgeving.

1 Oplossingen om de impact van de coronacrisis te compenseren

1.1 Maximaal factureren van de gepresteerde uren

De ervaring leert ons dat **'niet-productiviteit'** de grootste verliespost is bij bouwbedrijven. Hieronder verstaat men het verschil tussen de uren die daadwerkelijk gepresteerd werden en de uren die uiteindelijk aan de klant gefactureerd worden.

Er zijn verschillende oorzaken die aan de basis kunnen liggen van dit verschil.

Zo kan het gebeuren dat het beoogde rendement niet behaald wordt, bijvoorbeeld omwille van:

- klimatologische omstandigheden
- een onderschatting van de moeilijkheidsgraad van het project
- omgevingsfactoren, zoals de bereikbaarheid
- het feit dat men niet op het juiste moment en op de juiste plaats over het juiste materiaal beschikt
- het feit dat de arbeiders al eens een minder productieve dag kunnen hebben.

Daarnaast worden er in de offerte vaak te weinig uren voorzien, omdat er onvoldoende of zelfs geen rekening gehouden wordt met:

- eventueel *rework* (d.w.z. dat men moet terugkeren naar de werf om problemen op te lossen nadat het project afgewerkt is)
- het laden en lossen van materialen en machines
- het transport van de arbeiders van en naar de werf
- de verplaatsingen naar de materiaalhandelaar om materiaal bij te halen
- het bespreken en voorbereiden van projecten met de arbeiders.

1.2 De zaakvoerder laten meewerken op de werf

Een periode van inactiviteit vormt een ideale gelegenheid om na te denken over de huidige manier van werken en deze te optimaliseren. Als het bureauwerk efficiënter uitgevoerd wordt, komt er voor de zaakvoerder immers meer tijd vrij om zelf op de werf te staan. Hierdoor kan hij rechtstreeks factuureerbare uren presteren. Zo zou de zaakvoerder veel tijd kunnen winnen door zijn **offertes en facturen te digitaliseren**. Het WTCB heeft in deze context een gratis onlinerekentool ontwikkeld die toe-

cpro: hét calculatiepakket op maat van de aannemer

Wist u dat het WTCB reeds sinds 2017 een rekentool aanbiedt die toelaat om al uw bouwprojecten in één onlineprogramma op te volgen? Met **cpro** kan u offertes, facturen en nacalculaties maken voor al uw bouwprojecten en dit, met de nadruk op tijdswinst, ontzorging en juistheid! Overtuigd? Starten maar! Surf naar cpro.wtcb.be en registreer u gratis. Binnen enkele stappen bent u klaar om aan de slag te gaan met deze tool op maat van de aannemer.



Screenshot van de tool cpro.

laat om offertes, facturen en nacalculaties te maken (zie bovenstaand kader).

1.3 Nieuwe projecten laten uitvoeren door onderaannemers

In dit scenario wordt getracht om het tijdens de coronacrisis geboekte verlies aan projecten (en dus aan omzet) te compenseren door de nieuwe projecten na de crisis te laten uitvoeren door onderaannemers en zo **nieuwe omzet** te creëren.

1.4 Besparen op de indirecte kosten

Een laatste oplossing bestaat erin om te **snoeien in de indirecte kosten** door bijvoorbeeld:

- verzekeringen of andere contracten te heronderhandelen
- de voorraden te minimaliseren waardoor er cash vrijkomt en men bijvoorbeeld een kleiner en goedkoper magazijn kan huren
- verspillingen te vermijden door de *lean*-principes toe te passen (zie de [WTCB-Dossiers 2019/3.7](#))
- het aankoopbeleid te optimaliseren
- de boekhouding te digitaliseren waardoor men geen boekhouder meer hoeft te betalen
- de logistiek te herbekijken met een daling van de transportkosten tot gevolg
- de planning te herorganiseren waardoor er meer tijd vrijkomt.

2 Cijfervoorbeelden

In dit hoofdstuk worden voormelde oplossingen geïllustreerd aan de hand van een aantal cijfervoorbeelden. Ter opfrissing hernemen we in tabel A de financiële situatie van de onderneming van de heer Peeters onder normale omstandigheden en in tabel B de situatie bij een periode van inactiviteit van twee maanden (zie ook de [WTCB-Dossiers 2020/2.14](#)).

2.1 Maximaal factureren van de gepresteerde uren

Zaakvoerder Peeters kan jaarlijks 6.000 uren factureren. Zijn sociaal secretariaat geeft hem echter mee dat zijn arbeiders jaarlijks 6.667 uren presteren (d.i. het aantal uitbetaalde uren). Dit is een verschil van 667 uren op jaarbasis (wat neerkomt op 3 kwartier per arbeider per dag!).

Tabel A Door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst onder normale omstandigheden.

Omzet		€ 450.000
Kosten	Arbeidskosten ⁽¹⁾	€ -180.000
	Materiaalaankopen	€ -150.000
	Indirecte kosten ⁽²⁾	€ -96.000
Winst voor de belastingen		€ 24.000

(1) 1 uur arbeid kost € 30 (6.000 uren * € 30/uur = € 180.000).
 (2) In dit bedrag zit onder meer het loon van de zaakvoerder.

Tabel B Door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst bij een periode van inactiviteit van twee maanden.

Omzet ⁽¹⁾		€ 375.000
Kosten	Arbeidskosten ⁽²⁾	€ -150.000
	Materiaalaankopen ⁽³⁾	€ -125.000
	Indirecte kosten ⁽⁴⁾	€ -96.000
Winst voor de belastingen ⁽⁵⁾		€ 4.000

(1) € 45/uur * 5.000 uren + € 125.000 + 20 % van € 125.000.
 (2) Gedaald met 1.000 uren aan € 30 per uur = - € 30.000.
 (3) Gedaald met € 25/uur * 1.000 uren = - € 25.000.
 (4) Ongewijzigd.
 (5) **Gedaald met € 20.000.**

Wat zou de impact op de winstcijfers zijn, als de heer Peeters deze 'niet-productieve' uren wél zou factureren? Onderstaande tabel C geeft hierop een antwoord.

Opgelet: aangezien de activiteiten twee maanden stilliggen, kan men niet de volledige 667 uren in rekening brengen, maar slechts 10/12^e ervan, met andere woorden 556 uren. Men gaat er ook van uit dat het te gelde maken van deze uren geen invloed heeft op het materiaalverbruik, aangezien het vooral om uren gaat waarbij men geen materiaal aan het verzetten is.

Het moet dus opgemerkt worden dat het **wegwerken van de 'niet-productiviteit' € 2.020 meer winst oplevert** dan vóór de coronacrisis en dit, ondanks het feit dat de omzet gedaald is ten opzichte van de normale omzet (€ 450.000).

Tabel C Door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst wanneer alle gepresteerde uren gefactureerd zouden worden (*).

Omzet (1)	€ 400.020	
Kosten	Arbeidskosten (2)	€ -153.000
	Materiaalaankopen (3)	€ -125.000
	Indirecte kosten (4)	€ -96.000
Winst voor de belastingen (5)	€ 26.020	

(1) € 45/uur * 5.556 uren + € 125.000 + 20 % van € 125.000.
 (2) Gedaald met 1.000 uren aan € 27 per uur (180.000/6667) = - € 27.000.
 (3) Gedaald met € 25/uur * 1.000 uren = - € 25.000.
 (4) Ongewijzigd.
 (5) Gestegen met € 22.020.

2.2 De zaakvoerder laten meewerken op de werf

Zaakvoerder Peeters keert zichzelf een loon uit van € 45.000 per jaar. Als we ervan uitgaan dat hij vanaf 1 juni gemiddeld twee werkdagen per week meedraait op de werf en dat hij evenveel uren presteert als zijn arbeiders (zijnde 1.667 uren per jaar of gemiddeld 139 uren per maand), dan zijn er gedurende de resterende 7 maanden nog $7 * 139 = 973$ uren te presteren. Van deze uren kunnen er 389 ($2/5 * 973$ uren) aan de klant gefactureerd worden. Aangezien er tijdens deze uren echter wel materiaal verzet wordt, zal ook het materiaalverbruik stijgen met $€ 25 * 389 = € 9.725$, wat het totaal voor de **materiaalaankopen** op € 134.725 brengt (zie tabel D).

Er zal ook een wijziging zijn in de **indirecte kosten**. Deze stonden op € 96.000, met inbegrip van het loon van de heer Peeters. Een deel van deze kosten zal in dit scenario echter

rechtstreeks aan de klant aangerekend worden. Aangezien de kostprijs van 1 uur arbeid € 27 bedraagt (= $45.000/1.667$), 'verschuift' $€ 27 * 389 = € 10.503$ van de indirecte kosten naar de directe kosten.

In dit scenario wordt de impact van de coronacrisis zo goed als volledig van tafel geveegd. De invloed van een meewerkende zaakvoerder valt met andere woorden niet te onderschatten. Dit heeft bovendien nog een aantal andere positieve effecten, waaronder een verbeterde communicatie, wat dan weer zorgt voor een **stijging van de productiviteit** van de arbeiders. Hiermee werd echter geen rekening gehouden in het bovenstaande scenario. Het spreekt evenwel voor zich dat dit evenzeer een positieve invloed zal uitoefenen op het winstcijfer. Ook in dit scenario is de omzet aanzienlijk gedaald van € 450.000 naar € 404.175 en dit, terwijl de winst zo goed als dezelfde gebleven is.

Tabel D Door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst wanneer de zaakvoerder meewerkt op de werf.

Omzet (1)	€ 404.175	
Kosten	Arbeiders	€ -150.000
	Arbeidskosten (2)	Werfuren van zaakvoerder Peeters € -10.503
	Materiaalaankopen (3)	€ -134.725
	Indirecte kosten (4)	€ -85.497
Winst voor de belastingen (5)	€ 23.450	

(1) € 45/uur * 5.389 uren + € 134.725 + 20 % van € 134.725.
 (2) Gedaald met 1.000 uren aan € 30 per uur = - € 30.000.
 (3) Gestegen met € 25/uur * 389 uren = € 9.725.
 (4) Gedaald met € 10.503.
 (5) Gestegen met € 19.450.

2.3 Nieuwe projecten laten uitvoeren door onderaannemers

Hoeveel projecten moet zaakvoerder Peeters door onderaannemers laten uitvoeren om het verwachte verlies weg te werken? Uit ervaring weet hij dat hij op onderaannemingen 10 % kan bijtellen. Dit percentage moet zowel zijn coördinatie als zijn administratiekosten dekken en zou idealiter ook een beetje winst moeten opleveren. Indien hij hetzelfde winstdoel van € 24.000 wil behalen, dan is er een omzetsijging nodig van maar liefst € 220.000, wat overeenstemt

(*) We willen erop wijzen dat dit voorbeeld geen perfecte weerspiegeling is van de realiteit, maar dat het in de eerste plaats bedoeld is om een algemeen beeld te schetsen. Zo zou zaakvoerder Peeters de niet-productiviteit in feite al van in het begin van het jaar aangepakt moeten hebben. Indien hij dit verzaakt heeft, kan dit scenario in het beste geval enkel nog toegepast worden op de resterende maanden van het jaar. Mocht dit een 'gewoon' jaar geweest zijn, dan zou het wegwerken van de niet-productiviteit de winst van € 24.000 naar maar liefst € 54.015 (€ 45/uur * 667 uren) kunnen doen stijgen hebben. Dat is meer dan een verdubbeling!

met meer dan 58 % (zie onderstaande tabel E). Dit is het equivalent van € 200.000 aan onderaannemersfacturen. **Het integraal compenseren van de verloren uren via onderaanneming zal dus geen gemakkelijke opgave zijn.**

Tabel E Door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst wanneer nieuwe projecten uitgevoerd worden door onderaannemers.

Omzet ⁽¹⁾		€ 595.000	
Kosten	Arbeidskosten ⁽²⁾	Arbeiders	€ -150.000
		Onderaannemers	€ -200.000
	Materiaalaankopen ⁽³⁾		€ -125.000
	Indirecte kosten ⁽⁴⁾		€ -96.000
Winst voor de belastingen ⁽⁵⁾		€ 24.000	

(1) € 45/uur * 5.000 uren + € 125.000 + 20 % van € 125.000 + € 200.000 + 10 % van € 200.000.
 (2) Gedaald met 1.000 uren aan € 30 per uur = - € 30.000.
 (3) Gedaald met € 25/uur * 1.000 uren = - € 25.000.
 (4) Ongewijzigd.
 (5) Gestegen met € 20.000.

2.4 Besparen op de indirecte kosten

Om het verlies uiteindelijk helemaal goed te maken, zal er een **besparing van € 20.000** nodig zijn. De indirecte kosten

zouden dus moeten dalen van € 96.000 naar € 76.000 (zie onderstaande tabel F).


Tabel F Door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst wanneer er bespaard wordt op de indirecte kosten.

Omzet ⁽¹⁾		€ 375.000
Kosten	Arbeidskosten ⁽²⁾	€ -150.000
	Materiaalaankopen ⁽³⁾	€ -125.000
	Indirecte kosten ⁽⁴⁾	€ -76.000
Winst voor de belastingen ⁽⁵⁾		€ 24.000

(1) € 45/uur * 5.000 uren + € 125.000 + 20 % van € 125.000.
 (2) Gedaald met 1.000 uren aan € 30 per uur = - € 30.000.
 (3) Gedaald met € 25 * 1.000 uren = € 25.000.
 (4) Ongewijzigd.
 (5) Gestegen met € 20.000.

3 Besluit

Tabel G geeft een samenvatting van de financiële situatie van de onderneming van de heer Peeters na een periode van inactiviteit van twee maanden en met de toepassing van de verschillende voormelde oplossingen.

In de praktijk zullen verschillende van deze scenario's gecombineerd worden. Hierbij willen we er wel op wijzen dat de verbetering van de productiviteit, een optimale facturatie van de gepresteerde uren en het laten meewerken van de zaakvoerder op de werf de grootste impact zullen hebben op het winstcijfer. 

Tabel G Impact van de verschillende oplossingen op de door de onderneming van de heer Peeters geboekte winst.

Oplossing		Situatie vóór de coronacrisis	Situatie na de coronacrisis	Maximaal factureren van alle gepresteerde uren (§ 1.1)	Zaakvoerder werkt mee op de werf (§ 1.2)	Nieuwe projecten laten uitvoeren door onderaannemers (§ 1.3)	Besparen op de indirecte kosten (§ 1.4)	
Omzet		€ 450.000	€ 375.000	€ 400.020	€ 404.175	€ 595.000	€ 375.000	
Kosten	Arbeidskosten	Arbeiders	€ -180.000	€ -150.000	€ -153.000	€ -150.000	€ -150.000	
		Wurfuren van de zaakvoerder of kosten van de onderaannemer	-	-	-	€ -10.503	€ -200.000	-
	Materiaalaankopen		€ -150.000	€ -125.000	€ -125.000	€ -134.725	€ -125.000	€ -125.000
	Indirecte kosten (incl. het loon van de zaakvoerder)		€ -96.000	€ -96.000	€ -96.000	€ -85.497	€ -96.000	€ -76.000
Winst voor de belastingen		€ 24.000	€ 4.000	€ 26.020	€ 23.450	€ 24.000	€ 24.000	

Heeft u vragen aangaande dit artikel of heeft u moeilijkheden om deze oefening zelf uit te voeren? Twijfel dan geen seconde langer en neem contact op met de medewerkers van de afdeling Beheer en kwaliteit van het WTCB (tel.: 02/716.42.11, e-mail: gebe@bbri.be). Zij zullen u hierin bijstaan met adviezen en aangepaste tools.