

# MAANDBLAD VOOR ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

ONDER REDACTIE VAN: R. A. DIJKER, G. P. J. HOGEWEG, PROF. Dr. A. B. A. VAN KETEL, PROF. TH. LIMPERG JR., A. NIERHOFF, M. PIMENTEL EN H. R. REDER.

Rubriek Redacteuren: Examen-Vraagstukken: Drs. Abr. Mey en Drs. J. Paardekooper — Literatuur: Drs. S. Kleerekoper — Beslechte Geschillen: Prof. Mr Ch. Zevenbergen — Uit de Financiële Huishouding der Overheid: J. H. Textor — Uit het Buitenland: F. Haarbosch, Ch. Hageman, Drs. A. Th. de Lange, Drs. W. P. den Turk — Efficiëntie: R. W. Starreveld — Belastingvraagstukken: J. O. van Gruisen — Nieuws inzake Wetgeving, Resoluties en Beslissingen op het gebied der Belastingen: Mr Dr. E. Tekenbroek — Repertorium van Tijdschrift-Literatuur: Mej. Dr. R. Philips, Drs. G. L. Groeneveld, J. P. de Haan en J. C. Spangenberg — Buiten de vaste rubrieken werden in de vorige jaargang bijdragen geplaatst van Drs. Th. J. Addens, B. van den Berg, W. N. de Blaey, Mr Th. Branbergen, Mr P. J. Dam, E. van Dien, F. F. van Doorne, N. Elgersma, H. Engels, L. van Essen Lzn., E. Goudsmit, J. D. le Grand, A. M. Groot, J. J. M. H. Nijst, James Polak, T. C. L. Rimmelzwaan, I. Roet Jzn., J. Vaz Dias Jr., C. Verweij, J. A. J. de Vries.

SECRETARIS DER REDACTIE . Mr TH. LIMPERG  
HEERENGRACHT 455, AMSTERDAM-C., TEL. 37814

UITGEVER: J. MUUSSES — PURMEREND  
TELEFOON 77 — GIRO No. 15062

DE COPIE VAN INGEZONDEN BIJDAGEN WORDT NIET TERUGGE-  
GEVEN. - NADruk IS GEOORLOofd. ZOO DE BRON WORDT GE-  
NOEMD. - BOEKEN TER RECENSIE EN ALLE ANDERE STUKKEN  
VOOR DE REDACTIE ZENDE MEN AAN DEN SECRETARIS. —

VERSCHEIJNT MAANDELIJKS. BEHALVE IN DE MAAND AUGUSTUS.  
ABONNEMENT PER JAAR F 10.—. FRANCO PER POST F 10.24, BUITEN-  
LAND F 10.60. — MEN ABONNEERT ZICH VOOR DEN GEHEELEN  
JAARGANG —

## INHOUD

Van de Redactie . . . . .	Blz. 97
Bedrijfsbegrotingen in private ondernemingen (vervolg) door G. P. J. Hogeweg . . . . .	„ 97
Het wezen van de kameraalstijl . . . . . door R. A. Dijker . . . . .	„ 99
De verliezen van het spoorwegbedrijf . . . . . door Drs A. M. Groot . . . . .	„ 102
Amerikaansche accountants-verklaringen omtrent de con- trole van concerns . . . . . door J. J. M. H. Nijst . . . . .	„ 105
De accountant als getuige . . . . . door Mr Th. Limperg . . . . .	„ 107
Uit het Buitenland . . . . .	„ 108
„Uit Engeland” door F. Haarbosch — „Uit België” door F. Haarbosch — „Uit Duitsland” door F. Haarbosch	
Repertorium van tijdschrift-literatuur op het gebied van accountancy en bedrijfshuishoudkunde . . . . .	„ 109
Boekenrepertorium . . . . .	„ 111
Nederlandsch Instituut van Accountants . . . . .	„ 112
Ontvangen boekwerken . . . . .	„ 112

## VAN DE REDACTIE

Voor de goede orde brengen wij den lezers in herinnering, dat van het Maandblad geen Augustus-nummer verschijnt.

Bij de redactie bestaat het voornemen de September-aflevering van het Maandblad in haar geheel te wijden aan de gevolgen van munt-depreciatie en prijsstijging voor waarde en winst in het bedrijf. Voor de samenstelling van deze aflevering heeft de redactie de medewerking verkregen van verschillende deskundigen, die ieder een bepaald onderdeel van het onderwerp zullen behandelen.

\* \*  
\*

Mejuffrouw Dr R. Philips, die geruimen tijd deel heeft uitgemaakt van de redactie van het Repertorium van tijdschrift-literatuur en de bewerking van de technische tijdschriften op zich had genomen, heeft aan de Redactie meegedeeld, dat zij zich niet meer met de daaraan verbonden werkzaamheden kon belasten. De Redactie ging slechts noode in op haar verzoek

om haar plaats door een anderen redacteur te doen innemen. Zij betuigt mejuffrouw Philips gaarne haar dank voor de door haar aan het Repertorium bestede zorgen.

De Redactie vond den heer Drs M. Behrens te Amsterdam, hoofd-assistent voor Bedrijfshuishoudkunde aan de Universiteit van Amsterdam, bereid in de redactie van het Repertorium plaats te nemen. De heer Behrens zal zijn werkzaamheden met de September-aflevering aanvangen.

## BEDRIJFSBEGROTINGEN IN PRIVATE ONDERNEMINGEN

In dit artikel zal ik overeenkomstig mijn belofte in het vorig nummer van dit blad een en ander mededeelen over de praktijk van het opmaken van een bedrijfsbegrooting.

Noodig is, dat een logische volgorde in acht genomen wordt bij de opmaking van het budget, m.a.w. men moet aan den goeden kant beginnen en dan de consequenties van die eerste opmaking in den verderen opbouw verwerken.

Daarom is noodig eerst de z.g. Exploitatiebegrooting samen te stellen en daarna de Financiële begrooting. Immers de financiële disposities, die noodig zullen zijn blijken uit de eischen, die voor de exploitatie worden gesteld.

Het doel van de exploitatiebegrooting is een raming van de toekomstige resultaten en in verband daarmee van de maatregelen, die genomen moeten worden om die exploitatie zoo gunstig mogelijk te doen verlopen. Daartoe worden alle factoren, die op de exploitatie invloed zullen uitoefenen, voor een toekomstige periode begroot en in hun onderling verband onderzocht.

Daarna wordt de financiële begrooting opgesteld, waarin de gevolgen voor de financiële positie worden tot uitdrukking gebracht van de maatregelen noodig voor de ontworpen exploitatie. Die maatregelen kunnen een blijvend invloed op de financiën hebben, voorzover zij betrekking hebben op nieuwe investatie. Zij hebben invloed op de tijdelijke financiële positie voorzover zij met de financiering van de vlottende bedrijfsmiddelen verband houden.

De financiële begrooting valt daarom uiteen in een begrooting van benodigd kapitaal voor vaste beleggingen, en een

begroting van benodigde middelen voor de financiering van de ontworpen productie en den afzet.

Ik beperk mij in deze bespreking tot de begroting voor industriële ondernemingen. Voor andere ondernemingen vinden de uitkomsten, waartoe deze bespreking zal leiden dienovereenkomstige toepassing.

Aan een ieder, die daarover heeft nagedacht, zal het duidelijk zijn, dat de afzet, die mogelijk zal worden bereikt, de basis moet zijn voor het opstellen van de bedrijfsbegroting. De mogelijkheden van den verkoop zijn primair, de organisatie van de productie is daaraan ondergeschikt, dus secundair, hoe belangrijk overigens ook. Er moet eerst vaststaan hoeveel kan worden verkoelt tot een bepaalden prijs, daarna moet het productie apparaat daaraan worden aangepast. Dit geldt zoowel voor de hoeveelheden, die geproduceerd zullen worden, als voor de hoogste grens, waartoe de kostprijs mag stijgen om nog met winst te werken.

En daarvan zijn dan weer afhankelijk de kapitalen, die vastgelegd moeten worden in duurzame productiemiddelen en die welke benodigd zijn voor de vlottende middelen.

Met het vorenstaande wil ik niet gezegd hebben, dat het altijd mogelijk of wenschelijk is zich op de maximaal bereikbare afzet in de eerstvolgende periode in te stellen, en het productie apparaat daarop onmiddellijk te doen aanpassen. De leider van een bedrijf kan een keus doen uit de mogelijke markten en zelfs op die markten nog kiezen uit de daar aanwezige vraag. Maar als hij een project voor den afzet heeft gemaakt, dien hij wil en mogelijk kan bereiken, dan moet de geheele interne organisatie daaraan worden aangepast, en de desbetreffende deelen van de begroting moeten daarop aansluiten.

Wanneer door inkrimping van den afzet het interne apparaat te groot blijkt te zijn, dan moeten de gevolgen daarvan in de begroting tot uitdrukking komen en moeten de maatregelen beraamd worden, noodig om die gevolgen zoo min mogelijk schadelijk te maken.

Bezien wij dus eerst de begroting van den afzet. Om die mogelijk te maken is noodig de kennis van de opnemingsmogelijkheden van de te bewerken afzetgebieden. Daarna moet de vraag beantwoord worden welk deel van de totaal bestaande mogelijkheden kan de onderneming voor zich veroveren. Alle invloeden, die op den afzet van de onderneming inwerken, moeten bestudeerd worden. Er moet systematisch gewerkt worden.

Deze begroting van den afzet moet onderverdeeld zijn:

- 1e. naar de afzetgebieden,
- 2e. naar de perioden, waarin hij tot stand kan komen (b.v. maanden). Hierbij komt dus seizoeninvloed naar voren.
- 3e. In elk afzetgebied en elke periode naar de artikelen of groepen van artikelen, in de eerste plaats kwantitatief, en verder met de verwachte opbrengst.

Hulpmiddelen daarbij zijn de eigen verkoopstatistiek van de onderneming en de gegevens in gepubliceerde statistieken aangehouden. Deze gepubliceerde statistieken kunnen betrekking hebben op het eigen product van de onderneming in het bijzonder of kunnen zijn publicaties omtrent de algemeene conjunctuur in de te bewerken gebieden.

Die publicaties geven niet altijd antwoord op alle vragen, waarop het antwoord noodig is. Krachtige ondernemingen zullen dan een eigen onderzoek instellen of wel zulk een onderzoek wordt ingesteld door de organisatie, waarin de onderneming is aangesloten. Op deze marktanalyse kan ik in het bestek van deze artikelen niet nader ingaan. Ik merk in dit verband alleen nog op dat het meestal moeilijker is uit de gegevens tot bepaalde conclusies te komen, dan om gegevens te verkrijgen.

In ieder geval mag de begroting van den te bereiken afzet, niet gemaakt worden zonder medewerking en raadpleging van de organen, die den afzet bewerken, dus de reizigers, agenten enz. Immers als de begroting is vastgesteld wordt hun de taak

opgelegd om te bereiken wat begroot is. Zulk een overleg is trouwens ook steeds gebleken een stimulans te zijn voor hun ijver en toewijding.

Wanneer de mogelijkheden op de verschillende markten vaststaan, is het de taak van den leider, in overleg met de deskundige employé's een keus uit die mogelijkheden te doen. Immers het doel van de onderneming is, zooveel mogelijk winst te maken en wanneer de capaciteit niet groot genoeg is, en niet groot genoeg kan worden gemaakt, om van alle mogelijkheden te profiteren, moeten die afzetgebieden en die artikelen worden gekozen die het beste rendement beloven, zoo noodig op langere perioden bekeken.

Eerst dan staat het verkoopbudget vast en kan ieders taak daarin worden aangewezen.

Daarop volgt het vaststellen van de begroting van de kosten van de verkoopsorganisatie ten einde vast te stellen van het netto provenu van de geraamde verkoopen voor de onderneming zal zijn. Tot de verkoopkosten zijn te rekenen:

- 1e. de kosten van de verkoopafdeeling op het hoofdkantoor en de kosten van eigen vestigingen, belast met de leiding van den verkoop in bepaalde gebieden.
- 2e. de reclamekosten, onderverdeeld naar gebieden en artikelen of groepen van artikelen.
- 3e. kosten en provisies van agenten en reizigers.
- 4e. vrachten, emballage, expeditiekosten, invoerrechten, enz.

Deze begroting sluit geheel aan bij de verdeling naar gebieden en artikelen, gemaakt in het verkoopbudget, en ook naar de perioden verdeling daarbij gemaakt. Dit beteekent, dat de kosten voor verschillende gebieden gezamenlijk gemaakt over die gebieden moeten worden verdeeld, en dat verder de kosten voor afzonderlijke gebieden of artikelen te maken extra moeten worden vermeld, ook ingedeeld naar de perioden waarin zij zullen voorkomen.

Bijzondere kosten te maken voor uitbreiding van den verkoop in bepaalde gebieden of ter bestrijding van concurrentie zullen daardoor drukken op de plaats, waar zij behooren, en daardoor is de beoordeeling van de gevolgen daarvan beter mogelijk.

Staat dit alles op papier, dan volgt de productiebegroting. Verschillende vragen doen zich daarbij voor. Welke hoeveelheden van bepaalde producten moeten, om aan de verkoopbegroting te voldoen, op bepaalde tijden afgeleverd worden. Zijn daarvan nog voorraden, of moet alles gemaakt worden. Welke productie apparaten zijn daarvoor noodig. Hoe moet de grondstoffenbehoefte gedekt worden. Op welke personeelssterkte in de fabriek moet op verschillende tijden gerekend worden en welke bezetting op kantoor is noodig om dit alles behoorlijk te verwerken. In ieder geval op zichzelf is na te gaan, welke vragen rijzen.

Wanneer eerst kwantitatief deze factoren zijn vastgesteld, kan worden uitgerekend op welke uitgaven dit alles komt te staan, m.a.w. de begroting in geldbedragen vloeit voort uit de kwantitatieve begroting.

Het behoeft geen betoog, dat het noodig is bij deze begroting nauwkeurig den gang van de productie in de fabriek te volgen, dus de indeeling in afdelingen te doen uitkomen, en dat verder een splitsing noodig is in de vaste lasten en de min of meer evenredige kosten. De theoriën omtrent kostprijsberekening wijzen hierbij den weg, die gevolgd moet worden.

Het is de taak van de verschillende afdelingsleiders, ieder voor zich en in onderlinge bespreking onder centrale leiding, dit werkplan zoo efficiënt mogelijk vast te stellen. Eerst daarna wordt deze productiebegroting aan de algemeene leiding ter goedkeuring voorgelegd. Het gaat daarbij wel niet alleen om de vaststelling van de voor een geheel jaar benodigde kwantiteiten en de daaraan verbonden kosten, maar ook om de verdeling daarvan over kortere perioden b.v. over de maanden, of

als het geval daartoe ligt, over kwartalen. Alleen daardoor kan worden nagegaan of de capaciteit van elke afdeling te allen tijde voldoende is. Daardoor blijkt ook in hoeverre het verkoop-program aansluit aan de reeds bestaande productiecapaciteit en in hoeverre voor een voordeelige bezetting van de fabriek bijzondere maatregelen noodig zijn.

Op grond van deze begrooting kan tot uitbreiding van bepaalde afdelingen worden overgegaan, of wanneer dit niet wenschelijk geacht wordt of om eenige reden niet mogelijk is, kan tijdig het uitbesteden van bepaald werk worden overwogen. Wanneer het niet waarschijnlijk geacht wordt, dat de vraag, die uitbreiding van een afdeling noodig zou maken, blijvend zal zijn, zou het onverstandig zijn tot die uitbreiding over te gaan. Beter is het dan om maatregelen te nemen tot inkrimping van den verkoop als uitbesteden niet goed mogelijk blijkt.

Al heb ik in het begin van dit artikel den verkoop primair genoemd, uit het voorgaande volgt, dat omgekeerd toch ook de productiecapaciteit invloed op den verkoop heeft. Dit doet echter m.i. niets af aan de geponeerde stelling.

De begrooting moet in deze gevallen uitwijzen, welke uitweg gekozen moet worden. Ook als wegens overcapaciteit een deel van het productie apparaat tot stilstand gedoemd zou worden, is bij de begrooting na te gaan of het voordeliger is den afzet door prijsverlaging of op andere wijze te stimuleeren, dan tot stilstaan te besluiten.

In de begrooting op deze wijze opgemaakt, wordt dus een plan de campagne voor de eerstvolgende periode vastgesteld en aan de uitvoering van dat plan moet elke afdelingschef, elke employé mede werken. Het mag niet voorkomen, dat door nalatigheid in het tijdig treffen van de noodige maatregelen stoornis of afwijkingen ontstaan.

Tenslotte volgt dan de financiële begrooting.

Zooals opgemerkt is, is onderscheid te maken tusschen de geldbehoeften noodig voor de langdurige productiemiddelen, die uit langdurig ter beschikking staande gelden moeten worden bestreden, en de geldbehoeften voor de vlottende activa, die ook uit korte credieten gedekt kunnen worden.

De productiebegrooting heeft aangegeven, of en waar vastlegging van middelen in vaste activa noodig is. De daarvoor benodigde bedragen moeten worden begroot en de middelen tot dekking daarvan moeten worden aangewezen. Het kan zijn, dat daarvoor een deel van het langdurig vermogen, dat tot nu toe voor de financiering van vlottende activa werd gebruikt, aan die bestemming wordt onttrokken. Daarmede is dan automatisch rekening gehouden bij de opstelling van het financieringsprogramma van dit onderdeel.

Bij de begrooting van de benodigde gelden voor de financiering van productie en verkoop, gaat het voornamelijk om de vaststelling van de verwachte kaspositie op bepaalde tijden. Theoretisch zou dat dagelijksch noodig zijn, maar dat is practisch natuurlijk niet uitvoerbaar, men neemt daarom meestal maandperioden.

De maandelijks te verwachten uitgaven voor loonen, salarissen, en alle andere kosten staan vast in de gemaakte begrooting. Wat betreft de grond- en hulpstoffen is daaruit af te leiden de benodigde hoeveelheden, die maandelijks moeten worden aangevoerd.

In verband met eventueel gebruiken van leverancierscrediet is daaruit te berekenen in welke maanden de betalingen verwacht moeten worden.

Wanneer op deze wijze het totaal der maandelijksche geldbehoefte is begroot, blijft de vraag te beantwoorden of die middelen steeds aanwezig zullen zijn. In verband met de toegestane credietfaciliteiten der afnemers, moet daarvoor uit de verkoopbegrooting worden opgemaakt, welke betalingen elke maand van debiteuren moeten inkomen, daarbij rekening houdende met

mogelijke credietoverschrijding. De ervaring in elk bedrijf wijst daarvoor den weg.

Indien uit deze tegenoverelkaarstelling van te doene betalingen en verwachte ontvangsten voor een bepaalde maand een tekort blijkt, dat niet gedekt wordt door overschotten uit vorige maanden, moeten tijdig maatregelen genomen worden om door aantrekking van kort crediet deze periode te overbruggen.

Door deze wijze van begrooting van de financiële positie komt automatisch de invloed naar voren, die uitgaat op de kasmiddelen van uitbreiding van omzetten op termijn, of van inkrimping daarvan.

Het ligt voor de hand, dat deze begrooting tenminste elke maand voor de komende maanden moet worden herzien, om rekening te houden met de afwijkingen, die intusschen gebleken zijn. Toch is het nuttig om ook voor langere perioden vooruit deze begrooting op te maken, omdat daaruit het verwachte verloop van de kasmiddelen onder de aandacht van de leiders gebracht wordt.

Het zal niet noodig zijn op te merken, dat behalve met de ontvangsten uit verkoopen, ook rekening gehouden moet worden met alle andere verwachte ontvangsten, b.v. die uit renten en huren, en dat evenzoo te rekenen is met bijzondere betalingen b.v. wegens winst uitdeeling of andere.

In een slotartikel stel ik mij voor eenige opmerkingen te maken over de controle tusschen de begrooting en de werkelijke uitkomsten.

G. H.

---

## HET WEZEN VAN DE KAMERAALSTIJL

---

### 1. Inleiding.

Een doelmatige inrichting van een boekhouding eist een bewuste keuze van de daarbij toe te passen boekhoudmethode. Deze keuze kan men alleen doeltreffend bepalen, wanneer men het wezen van de verschillende methoden doorgrondt en dienengevolge de vóór- en nadelen van elke methode kent.

Men heeft de keuze tusschen twee methoden van boekhouden, n.l. de Kameraalstijl en het Dubbel Boekhouden. Ze gaan van verschillende beginselen uit en deze wijken zozeer van elkaar af, dat bij een volkomen consequente toepassing op eenzelfde geval, de beide methoden tot een verschillende uitkomst omtrent het resultaat van een gevoerd beheer kunnen leiden.

Het Enkel Boekhouden, Het Uitgebreid Enkel Boekhouden en hetgeen er meer van dien aard bestaat, zijn geen methodische wijzen voor het maken van aantekeningen. Met de boekhouding, door deze benamingen aangeduid, tracht men op niet-methodische, dus op onvolkomen, wijze principieel hetzelfde te bereiken als met het Dubbel Boekhouden. Het onvolkomene, het niet-methodische, aanvaardt men alleen om het den gebruiker mogelijk te maken de boekhouding met minder boekhoudkundige kennis bij te houden en mogelijk ook om enige arbeid te besparen.

De vraag, of men bij de inrichting van een administratie de Kameraalstijl of het Dubbel Boekhouden moet kiezen, is voor menigeen geen vraag meer; men beschouwt dikwijls het Dubbel Boekhouden als de alleen volledige- en alleen juiste methode om rekening en verantwoording over een gevoerd beheer af te leggen. Het streven, om de Kameralistische Boekhouding bij de publiekrechtelijke lichamen — in het bijzonder bij de Gemeenten — door het Dubbel Boekhouden te vervangen, is daarvan een uiting.

Anderen beantwoorden de vraag met het stellen van het beginsel: De Kameraalstijl is bruikbaar voor de verbruikshuishouding; voor de bedrijfshuishouding is alleen het Dubbel Boekhouden geschikt.

Deze beide wijzen van beantwoording van de gestelde vraag voldoen mij niet. Ik wil trachten de belangstelling voor dit