



LIEVEN TACK

MANAGER BUSINESS CONTROLLING BIJ MATEXI

STERKE FOCUS OP HET BUDGETTERINGSPROCES

De bouwsector is bij uitstek de branche van maatwerk. Ook Matexi gaat er prat op dat elk van zijn projecten uniek is. Het bezorgt de controllers van het bedrijf een bijzondere uitdaging. Niet alleen moeten ze aandacht hebben voor de specificiteit van ieder project, ze bewaken de rendabiliteit ervan over een lange periode. De doorlooptijd van een ontwikkelingstraject bedraagt gemiddeld acht tot tien jaar.

□ DRIES VAN DAMME | 📷 JERRY DE BRIE

De roots van Matexi gaan terug tot 1945, toen het familiebedrijf van start ging als handelaar in landbouwgrond. Later evolueerde die activiteit naar de verkaveling van bouwgrond. Vandaag staat Matexi bekend als buurtontwikkelaar en ontwikkelaar van complexe, binnenstedelijke projecten. Matexi treedt daarbij op als projectontwikkelaar in de strikte zin van het woord. Het bedrijf telt 350 medewerkers, maar heeft geen eigen arbeiders of bouwvakkers in dienst. Matexi verwerft, ontwikkelt en verkoopt de projecten, terwijl aannemers instaan voor de eigenlijke uitvoering van de bouwwerken. De activiteiten zijn onderverdeeld in elf business units met elk een specifieke, regionale competentie. Negen ervan bevinden zich in België, de andere twee in Polen en Luxemburg. In de hoofdzetel in Waregem bevinden zich diverse competence centers, waaronder finance, die hun expertise met de verschillende afdelingen delen. Controlling is per business unit georganiseerd. De controllers rapporteren echter rechtstreeks aan het centrale finance team. Jaarlijks levert Matexi zowat 1.500 wooneenheden op, samen goed voor driehonderdvijftig miljoen euro omzet. Het balanstotaal van het bedrijf bedraagt een miljard euro, verspreid over zeshonderd projecten. Bekende voorbeelden zijn onder meer de site van het militair hospitaal in Antwerpen, de Antwerp Tower, de Leopoldtoren in Evere, Quartier Bleu in Hasselt en Lamot in Mechelen.

Lieven Tack, manager business controlling bij Matexi: "Een project gaat van start met de aankoop van een gebouw of een terrein. Volgens ontwikkelen we daar een programma

voor, doorgaans in nauw overleg met de buurt, de gemeente en andere betrokken stakeholders. We volgen de uitvoering van de werken op en staan in voor de uiteindelijke verkoop. Doorheen de cyclus zijn verschillende controlepunten ingebouwd. De regionale business units leggen hun plannen eerst aan een investeringscomité voor. Krijgen de plannen groen licht, dan zijn er later in het proces nog checkpoints, waarbij we onder meer het rendement valideren en de beheersing van de risico's in het oog houden. Alles samen heeft een project een doorlooptijd van gemiddeld acht tot tien jaar: van de eerste besprekingen over de aankoop van de gronden, tot de laatste oplevering. In dat hele traject bevindt zich veel geïmmobiliseerd vermogen, waardoor er noodgedwongen veel aandacht gaat naar de opvolging van rendement en risico's."

SOLIDE BASIS

Hoe is de rol van controlling de voorbije jaren geëvolueerd bij Matexi?

"Vorig jaar hebben we het financiële luik van SAP S4/HANA in gebruik genomen. Dat is een belangrijke mijlpaal. Tot dan werkten we met een boekhoudpakket op IBM AS/400. De data die daarin aanwezig waren, bleken bijzonder moeilijk te ontsluiten, wat van rapportering een complexe, tijdrovende activiteit maakte. Het voorbije jaar lag de focus sterk op de data-migratie naar SAP en de analytische opvolging van de boekhouding. Intussen zijn we een jaar verder en beschikken we over een solide basis. Bij controlling maken we gebruik van de module SAP Business Planning & Consolidation



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Waarom en hoe Matexi SAP BPC implementeerde
- Wat er veranderde sinds de komst van SAP BPC
- Hoe de controller van de toekomst eruit ziet

#Skills #Tools #Controlling
#Digitalisering #Organisatie



LIEVEN TACK, MANAGER BUSINESS CONTROLLING BIJ MATEXI:

“De allergrootste uitdaging blijft het feit dat een bouwproject voortdurend evolueert. Ook in finance moet je constant opvolgen en bijsturen.”

den. Daarom zijn we nu in eerste instantie het systeem aan het voeden met data over de voorbije en lopende projecten.”

BESCHIKBARE DATA

Is rapportering bij Matexi een complexe oefening?

“Toch behoorlijk. In de eerste plaats is de structuur van de onderneming al vrij complex. Het gaat om tachtig vennootschappen in België, Polen en Luxemburg. Voor heel wat projecten richten we aparte entiteiten op waarin we samenwerken met partners. Matexi is vooral actief in residentieel vastgoed en ontwikkelt ook almaar vaker winkelvastgoed, wat vanzelf voor meer complexiteit zorgt. We moeten niet alleen de verdeling en waardering van de grond opvolgen, maar uiteraard ook van de bouwwerken zelf. Verder gaat het niet enkel over de wooneenheden, maar bijvoorbeeld ook over parkeerplaatsen, enzovoort. We houden met heel veel elementen rekening. Het detailniveau ligt erg hoog. Bovendien werkt Matexi decentraal, waarbij business units zijn ingedeeld op basis van geografische ligging. Dat verhoogt de druk op de gebruikte tools en op de beschikbaarheid van data. Excel is prima voor een lokaal project met een beperkt aantal betrokken partijen. Wij werken in zowat het hele land, met een grote groep gebruikers die allemaal toegang moeten hebben tot de juiste, meest recente versie van de feiten. Momenteel hebben we zeventig gebruikers op SAP BPC.”

(BPC). Het is een tool die meestal in het kader van budgettering en consolidatie opduikt. Wij gebruiken BPC niet alleen voor consolidatie, maar ook als de operationele tool voor de financiële opvolging van onze projecten. Ook typisch voor Matexi is dat we daarbij niet met een vaste structuur werken. Onze doelstellingen zijn moving targets. Doorheen de lange doorlooptijd van een project stellen we het concept en de doelstellingen bij.”

Waarom koos Matexi voor SAP? Bekeken jullie ook oplossingen die zich specifiek op de vastgoedsector richten?

“Er zijn wel enkele pakketten die voor de bouwsector zijn ontwikkeld, maar die richten zich doorgaans op de activiteiten van een aannemer. Voor vastgoedontwikkeling bestaat er niet echt veel. Bij de meeste projectontwikkelaars blijft het aantal projecten dat gelijktijdig loopt eerder beperkt. Zij kiezen dan vaak voor ondersteuning met Excel.”

Hoe kwamen jullie bij SAP BPC terecht?

“We zochten een oplossing waarmee we de totale projectrendabiliteit kunnen opvolgen. We focussen daarbij sterk op marge, internal rate of return (IRR of interne-opbrengstvoet) en discounted cashflows, een waarderingmethode die rekening houdt met de waarde van toekomstige kasstromen. In de praktijk komt het erop neer dat we de verwachte rendabiliteit van een project op regelmatige tijdstippen evalueren. Dat laat ons toe de verwachtingen telkens wat bij te sturen. Samen met partner element61 bouwen we BPC nu verder uit. Door de opvolging van de verwachte rendabiliteit met BPC te ondersteunen – en automatisch te koppelen aan de actuele cijfers uit SAP – hebben we veel meer houvast. We willen de business op vrij korte termijn ook een echte KPI-rapportering kunnen aanbiede

Wat was voor u tot nog toe het belangrijkste leermoment tijdens het traject met BPC?

“We hebben vrij veel hooi op onze vork genomen. Maar, als je het ERP-systeem en je eigen data goed kent – en het zit goed met de datakwaliteit – dan kun je ook snel vooruitgang boeken. Toen wij al met BPC van start gingen, was de algemene SAP-implementatie echter nog niet live. In dat opzicht was het niet echt evident om al zo snel met BPC te beginnen.”

MEE IN HET PROJECT

Op welke manier kijkt Matexi vandaag naar controlling? Wat is er veranderd sinds de komst van SAP BPC?

“Vroeger beperkten we ons tot pure rapportering. We vormden data om tot informatie, maar er bleef te weinig tijd over voor echte analyse en interactie. De komst van BPC zorgt ervoor dat een belangrijk deel van die oude taken nu automatisch verloopt. Het laat ons toe meer op te schuiven richting business controlling en zo uit te groeien tot een echte businesspartner.”

Hoe staat controlling bij Matexi concreet in contact met de business?

“We starten altijd vanuit het project zelf, waarbij er drie belangrijke betrokkenen zijn: de projectontwikkelaar, de projectingenieur en de controller. Het is de taak van de controller om ervoor

te zorgen dat de cijfers correct zijn. De controller treedt daarbij op als de sparring partner van de business. De controller zit echt mee in het project. Daardoor is hij ook op de hoogte van heel wat informele informatie, wat uiteindelijk bijdraagt aan de kwaliteit van de projectopvolging. Controlling is bij ons per business unit georganiseerd. Het gaat daarbij uiteraard om projectopvolging, maar ook om de opvolging van de volledige business unit.”

Hoe wilt u de rol van controlling verder uitbouwen?

“Vandaag zijn we sterk gericht op de budgetteringscyclus. Op termijn moet er echter nog meer aandacht gaan naar de concrete opvolging per project, zodat we – indien nodig – tijdig kunnen ingrijpen. In de toekomst moet controlling nog sterker met de business verweven zijn. De controller moet binnen de business unit kunnen fungeren als het eerste aanspreekpunt voor alle vragen rond finance. Vandaag zitten de business controllers al mee in stuurgroepen en investeringscomités. Samen met het algemene management en de managers van de business units beoordelen ze de ideeën voor nieuwe investeringen. Het is onder meer de taak van de controller om daarbij te wijzen op mogelijke risico’s. De controller is ook verantwoordelijk voor de analytische structuur van een project. Uiteraard kan hij daarbij heel wat elementen hergebruiken, maar in wezen gaat het toch telkens weer om een stuk maatwerk, toegespitst op de aard van het specifieke project.”

Heeft de controller van de toekomst daarvoor andere vaardigheden nodig dan vandaag?

“De controller zal meer moeten opvolgen vanuit de business. Daar heeft hij niet alleen expertise rond finance voor nodig, maar ook uitstekende communicatievaardigheden. Controlling fungeert als de brugfunctie tussen het project en het management. De controller moet daarbij de juiste balans vinden. Hij werkt enerzijds mee met de lokale teams om van elk project een succes te maken, maar voert anderzijds controles uit waarbij hij soms tegen het lokale management durft in te gaan. In die

LIEVEN TACK, MANAGER BUSINESS CONTROLLING BIJ MATEXI:

Een blik op de verre horizon is nodig om onze groei te bestendigen.



optiek beschouwen we controlling ook als de pijlpijn voor talent. De controllers komen met alle afdelingen van het bedrijf in contact. Zo bouwen ze een sterk intern netwerk uit. Dat maakt de controller bijzonder geschikt om door te stromen naar andere functies, ook buiten finance. Een controller kan bij ons bijvoorbeeld doorgroeien naar een rol als ontwikkelaar, wat in het verleden al een aantal keren is gebeurd.”

BUDGET EN FINANCIERING

Met een doorlooptijd van acht tot tien jaar is de budgettering van een project wellicht een bijzonder moeilijke oefening. Hoe pakken jullie dat aan?

“Een businessplan van een business unit stellen we bottom-up op, vanuit de verschillende projecten en op negen jaar. We moeten dus inderdaad echt ver vooruit kijken. Wanneer we op een termijn van vier à vijf jaar een volumedaling op ons zien afkomen, dan moeten we daar vandaag al actie voor ondernemen en investeren. De blik op die verre horizon is nodig om onze groei te bestendigen. Trouwens, elk project is anders. Echt routineus kun je controlling bij ons dus niet noemen.”

Vastgoedprojecten vragen een fikse investering. Hoe organiseert Matexi de financiering daarvan?

“Typisch voor Matexi is dat we vooral werken met balansfinanciering – en dus minder met projectfinanciering. We hebben intern een portefeuille opgebouwd met een waarde van een miljard euro. We kunnen bij de bank terecht voor financiering die een bepaald percentage van die interne waarde bedraagt. Dat zorgt voor comfort, omdat we zo niet voor ieder project opnieuw met de banken moeten praten. Stappen we samen met een partner in een project, dan werken we doorgaans wel met klassieke projectfinanciering. Daarnaast werken we voor een stuk ook met obligatieleningen”

Wat is voor een controller – en bij uitbreiding voor het hele bedrijf – het grootste probleem dat een project kan raken?

“Een bouwproject dat vertraging oploopt, kan grote problemen veroorzaken. In zo'n project zit namelijk een behoorlijk kapitaal vast. Het kan heel vervelend zijn als daar geen beweging meer in zit. De allergrootste uitdaging blijft echter het feit dat een bouwproject voortdurend verandert. Je moet constant opvolgen en bijsturen. Vaak moet je daarbij kiezen voor wat op dat moment het meest waarschijnlijke scenario lijkt, waarna het alsnog wijzigt. Daarom opteren we er vaak voor om grote projecten in kleinere delen op te splitsen, zodat alles toch nog enigszins behapbaar blijft.”

NOG MEER COMPLEXITEIT

Hoe ziet u de toekomst van de bouwsector?

“Duurzaamheid betekent voor Matexi de ontwikkeling van kernversterkende projecten in de nabijheid van mobiliteitsknooppunten en voorzieningen, zoals winkels en scholen. We evolueren duidelijk naar een verdichting van de bebouwing en ontwikkelen sinds een aantal jaren meer appartementen dan woningen. We kiezen ervoor om met onze projecten de buurten te versterken. Bij binnenstedelijke projecten neemt de complexiteit duidelijk toe. Projecten zijn er vaak gebaseerd op een combinatie van wooneenheden met winkelruimte, hotelaccommodatie of assistentiewoningen. Dat maakt het nog uitdagender om zo'n project op te volgen.” ◀