

## Starters struikelen over bedrijfsfinanciering

# Starten met een voorsprong

Een mooie locatie, verstand van zaken, liefde voor het vak en een uniek product. Dat is in de horeca een garantie voor succes. Niet dus, volgens onafhankelijk adviseurs Hans Leenhouts en Mark Tamsma. “Een commercieel talent met retailmentaliteit heeft een grotere kans van slagen dan een vakman zonder goed plan.” **Bedrijfsfinanciering. Deel 1 in een serie over (door)starten in de horeca.**

Tekst: Joost Scholten –  
Foto's: Willem Paterik



Mark Tamsma en Hans Leenhouts geven financieringstips

**S**starten in de horeca is een kunst op zich. Een derde van de beginnende ondernemingen gaat al binnen een paar jaar op de fles. Het is ook niet makkelijk; als starter moet je zoveel tegelijk. Je moet je administratie op orde hebben, productkennis opdoen, met gasten om kunnen gaan en dan moet je ook nog weten hoe lang een kok mag doen over zijn werk; wat de inkoop kost en voor welk bedrag een product op de menukaart moet. Starten in de horeca. Hoe doe je dat? Hans Leenhouts, projectleider van de Horeca Ondernemers Academie en de Horeca Ondernemers Adviseurs en Mark Tamsma, manager Hospitality & Leisure bij accountants- en advieskantoor Deloitte, helpen starters in de horeca op weg. Een gesprek over valkuilen, vangnetten en vette en magere jaren.

### Liefde voor het vak

“De horeca lijkt een laagdrempelige tak van sport”, steekt Leenhouts van wal. “Maar het is juist een heel geconpl-

ceerd vak. Er zijn heel veel processen waar je verstand van moet hebben en eisen waaraan je moet voldoen. Het is eenvoudiger om een chemische fabriek in een woonwijk te starten dan een horecaonderneming te beginnen. Geluid, hygiëne, arbowetten, auteursrechten, brandveiligheid, roken... Daarnaast moet je met je personeel om kunnen gaan, is de cashflow voor een groot deel contant en zijn de processen van bereiden en verkopen heel direct.”

Tamsma is het met hem eens: “De horeca is echt een complexe tak van sport, ook al wordt veelal de schijn opgehouden, dat het heel eenvoudig is om een succesvolle en dan met name een goed renderende horecaonderneming te exploiteren. Dit beeld ontstaat door de extroverte, poggerige cultuur die rondom de horeca hangt. Achter de schermen is het beeld echter veelal volledig tegengesteld. De rendementen in de horeca zijn laag. Ik vermeld bij veel startersgesprekken, dat er slechts een

beperkt aantal horecaondernemers een modaalinkomen uit hun werkzaamheden kunnen halen, terwijl ze gemiddeld meer dan 70 uur per week met de zaak bezig zijn. Die starters schrikken dan, want ze zien wel dat eigenaren van horecazaken vaak in luxe auto's rijden.... Een succesvolle start begint bij een goede voorbereiding. Dat klinkt als een open deur, maar neem van mij aan, dat starters hier te weinig tijd aan besteden. Het lijkt leuk om uit hobbyisme een horecaonderneming te beginnen. Maar als ik een starter doorvraag over de plannen en valkuilen, valt het vaak stil aan de andere kant van de tafel.

### Vooronderzoek

Wat zijn de fouten die veel starters maken? Waar moeten zij op letten? “Begin op tijd”, zegt Leenhouts. “Het ondernemerschap begint niet op de dag dat het plan af is en het pand gevonden. Doe vooronderzoek! Ben je van plan een lunchkaart te voeren? Neem dan even



## *'Een ondernemer mag best een roze bril op hebben, maar daar moeten wel de juiste glazen in zitten'*

de tijd om bij collega's in de omgeving langs te gaan. Wat kost het eten daar? Hoeveel mensen zitten er? En vooral: hoeveel lege plekken zijn er?" Tamsma: een andere veelgemaakte fout is dat ondernemers te laat beginnen met de aanvraag van de vergunningen. "Veel starters rekenen erop dat de vergunningen na een maand wel binnen zijn, maar het kan soms drie maanden duren voor een vergunning er is. Dan kan de zaak dus pas twee maanden later open, terwijl de huisvestingslasten en vaak ook de personele lasten gewoon doorlopen. Dit resulteert in een eerste cashflow probleem. Leenhouts: "Zodra iemand een pand op het oog heeft en er moet bijvoorbeeld een horecabestemming op komen: dan naar de gemeente voor een intentieverklaring! Als de ambtenaren van de plannen weten gaat alles een stuk vlotter. Er zijn stappen waarmee starters kunnen voorkomen dat er ineens een hoop lijken uit de kast komen tuimelen. Ik raad beginnende ondernemers aan om naar de Horeca Startersdagen van de Kamers van Koophandel te gaan. Praat ook eens met een bank, met de brouwerij, met de groothandel. Kijk op Funda.nl. Daar staat precies wat voor mensen er in het postcodegebied wonen. En vergeet vooral de gratis kennisbank van het Bedrijfschap Horeca en Catering niet. Het is daarnaast een goede investering om aspirant-lid te worden van Koninklijk Horeca Nederland. Voor een gering bedrag kunnen starters om hulp vragen en voorlichtingsdagen bezoeken. Er is zoveel kennis en er wordt zo weinig

gebruik van gemaakt! Een investering van duizend euro en een weekje vragen en verkennen kan veel problemen en verrassingen voorkomen. Voor ondernemers die zo'n bescheiden investering niet kunnen missen, of tijd en geld liever in hun inrichting steken, zie ik het somber in. Het klinkt hard, maar dan kan een starter beter helemaal niet aan een zaak beginnen."

### Vette en magere jaren

Harde woorden. Stellen de adviseurs de zaken niet onnodig somber voor? "Misschien wel niet somber genoeg", meent Tamsma. "Horecaondernemers leven over het algemeen teveel bij de waan van de dag. Ze houden geen rekening met het adagium dat er na zeven vette jaren altijd zeven magere volgen. Het is de bedrijfstak eigen: als er geld verdiend wordt, dan wordt dit vaak direct gespendeerd, terwijl geen rekening wordt gehouden met dagen en/of jaren dat het wellicht wat tegenzit. Deze korte termijn visie, wordt ook ingegeven door de kenmerken van de branche. Problemen op de werkvloer moeten direct worden opgelost. Onverwacht kan er een bus potentiële gasten voor de deur staan, of het weer slaat ineens om waardoor de beoogde extra terrasomzet nu net even niet wordt gerealiseerd. Dat leef-bij-de-dag-imago kleeft aan de horeca. Het veelal ontbreken van lange termijn doelstellingen en een daaraan gekoppelde strategie is één van de redenen waarom banken voorzichtig zijn met het verlenen van kredieten. En met de kredietcrisis



### Horeca Entree Toets

Dit artikel over financiering is de eerste in een reeks van vijf. Naast financiering komen achtereenvolgens personeel, marketing & sales, administratie en hospitalitymanagement aan de orde. Elk artikel wordt afgesloten met een verwijzing naar een website waarop vragen staan over het behandelde onderwerp. Op de site kunnen (startende) ondernemers hun kennis testen, de zogenaamde Horeca Entree Toets, een initiatief van de Horeca Ondernemers Academie. Degene die de vragen het best beantwoordt kan meedingen naar de hoofdprijs: gratis begeleiding van bedrijfsadviseurs bij de (door)start van hun bedrijf. De winnaar zal tijdens de Horecava gehuldigd worden. Voor meer informatie en de vragen: [www.horecaentreetoets.nl](http://www.horecaentreetoets.nl)

### Niet Vergeten

Wat staat er op de 'to do' lijst van starters?

- Een ondernemingsplan met een goede cashflow prognose.
- Extra bestedingsruimte bij de bank om de eerste dure maanden te overbruggen
- Een dagdeel in de week om de administratie te doen om de maandcijfers te kunnen overleggen. Inzicht in de cijfers van een korte termijn scheelt ook tijd en geld op een korte termijn
- Een persoonlijke raad van advies uit het eigen netwerk opzetten
- Open staan voor advies
- Tijdig beginnen met de aanvraag van vergunningen
- Altijd een onafhankelijke partij mee laten kijken voordat een handtekening gezet wordt



## *'Het is vaak eenvoudiger een chemische fabriek in een woonwijk te beginnen dan een horecazaak te openen'*

worden ze nog huiveriger dan voorheen. Banken kijken wel uit om starters onder die omstandigheden makkelijk met een krediet de deur uit te laten lopen." Tamsma: "Economisch mindere jaren zorgen ook voor mooie kansen op de markt, dat is de andere kant van de medaille".

### Kopen

Tamsma: "Als een ondernemer de kans krijgt, raad ik altijd aan om het pand te kopen. De bank is op zoek naar zekerheid en onroerend goed biedt dat over het algemeen meer. Daarbij komt dat een pand veelal als oudedagvoorziening kan fungeren. Horeca-ondernemers denken te weinig na over het pensioen. Zo loop je minder risico dat je na jarenlang dag in dag uit werken met weinig tot niets het vak verlaat. Ook hiervoor geldt natuurlijk dat in het verleden behaalde resultaten..."

Volgens Leenhouts komt daar nog bij dat veel starters te duur kopen. "Het is moeilijk in te schatten wat een zaak waard is. Daarom adviseer ik beginnende ondernemers om altijd iemand mee te laten kijken naar contracten voor ze ergens hun handtekening onder zetten. Waar twee partijen met verschillende belangen samen een contract opstellen, lezen ze soms iets heel anders in een voorwaarde. Bovendien weet een verkopende partij dat een starter die zijn droom gaat verwezenlijken met een eigen zaak een beetje op een roze wolk zit. Die heeft de neiging teveel te betalen en daar maken sommige verkopers handig gebruik van."

### Goodwill

Een ander punt is dat ondernemers de

opstartkosten onderschatten. Starters moeten al personeel aannemen voor ze geld gaan verdienen. De huur moet al betaald worden, de voorraden ingekocht. Daarnaast betalen ondernemers vaak veel voor de goodwill van een onderneming. "Goodwill is de bewezen capaciteit van een bedrijf om op die locatie een bepaalde overwinst te boeken", legt Tamsma uit. "Leuk, maar dat ligt ook aan het soort onderneming en het vakmanschap van de ondernemer die er voor de starter zat. Wat is de goodwill van een eetcafé bijvoorbeeld waard voor de ondernemer die een Japans visrestaurant wil beginnen?" Met name het vaststellen van de overwinst vergt aandacht bij starters. Een positief bedrijfsresultaat betekent zeker niet automatisch dat er ook overwinst wordt gerealiseerd. Er moet namelijk ook een reële arbeidsbeloning ingecalculeerd worden. Een resultaat voor belastingen van 30.000 euro bij een VOF of eenmanszaak lijkt mij geen reële arbeidsbeloning.

Tamsma raadt beginnende ondernemers ook aan om iedere maand de cijfers bij te houden en te analyseren, hoe moeizaam dat wellicht ook is in het horecavak "De boekhouding komt vaak op de laatste plaats. In een vrij uurtje even op kantoor zitten. Maar in het eerste jaar zijn er niet zoveel vrije uurtjes. Dus dat komt veel te laat. Terwijl de cijfers geen doel zijn, maar een middel. Als ik naar de bedrijfsresultaten kijk, kan ik precies zien waar de accenten moeten worden verplaatst. Wanneer verdien je geld en welke zaken kosten teveel? Waar zijn de afwijkingen ten opzichte van mijn begroting? Als je dat aan het einde van het jaar pas ziet, kun je nauwelijks meer herleiden welke

### Nuttig voor nop

Wie goed beslagen ten ijs wil komen, heeft een aantal gratis bronnen om informatie te verzamelen.

- [www.funda.nl](http://www.funda.nl). Hierop staan inkomen, opleidingsniveau en huizenprijs van de toekomstige buurtgenoten van de onderneming. Bijzonder belangrijke informatie over gasten.
- Vraag het bestemmingsplan van de buurt op bij de gemeente. Als het plaatje nu helemaal bij de plannen voor de zaak past, kan dat over vijf jaar heel anders zijn. Nu kijkt het terras bijvoorbeeld uit over het water, maar over drie jaar misschien wel op een snelweg.
- [www.kenniscentrumhoreca.nl](http://www.kenniscentrumhoreca.nl) De site van het Bedrijfschap Horeca en Catering. Op deze site kunnen starters inzichten van onschatbare waarde krijgen in de horecamarkt.
- De leveranciers. Maak een afspraak bij de brouwer en de groothandel om eens over de nieuwe zaak te praten. Zij weten wat er speelt in de markt en willen hun kennis graag en gratis delen. Immers: hoe beter startende ondernemers zijn voorbereid, hoe meer ze verkopen.
- De bank. Hoe beter het overleg en de samenwerking, hoe toeschietelijker de bank. Banken beschikken ook uitgebreide informatie over de horecabranche
- Koninklijk Horeca Nederland heeft een website vol onmisbare informatie voor (startende) horecaondernemers: [www.horeca.org](http://www.horeca.org)
- Startpunt voor ondernemen in de horeca: [www.horecastartersloket.nl](http://www.horecastartersloket.nl)
- Startpunt voor opleidingen, leertrajecten en informatie over het examen Sociale Hygiene: [www.horeca.nl](http://www.horeca.nl)
- [www.CBS.nl](http://www.CBS.nl) voor informatie over de ontwikkeling en statistieken van de horecabranche

Deze, en nog meer nuttige, links vindt u op [www.horecaentreetoets.nl](http://www.horecaentreetoets.nl)



oorzaken ten grondslag liggen aan deze verschillen en wanneer ze zijn ontstaan. Met de maandcijfers kan ik de pijn- en plezierpunten van een bedrijf veel nauwkeuriger in kaart brengen en kunnen we snel bijsturen.”

### Vangnet

Maar daarmee hebben we nog niet alle valkuilen gehad. Leenhouts waarschuwt bijvoorbeeld dat de zoektocht naar balans in de bedrijfsvoering ook geld kost. “Veel zaken beginnen met ruim voldoende personeel en een nieuwe menukaart. Pas na verloop van tijd blijkt hoeveel personeel er op een bepaald tijdstip nodig is en welke gerechten het goed doen. Maar dat heeft dan al wel een paar maanden geld gekost aan personeelslasten en inkoop. De opstartkosten zijn dan ook hoog door de rentelasten en de tijd die een bedrijf nodig heeft om naam te maken. Allemaal oorzaken waardoor de eerste periode vaak ook de duurste is. En dat terwijl ondernemers al hun spaargeld er al in hebben zitten en geen buffer hebben ingebouwd. Wie niet aan dat vangnet denkt, komt in de problemen. Regel dat dus van te voren bij de bank. Die is niet blij als je na drie maanden alweer aan komt kloppen voor extra kredietruimte. Maar als een ondernemer er vooraf aan denkt en diezelfde ruimte dan al heeft aangevraagd, vindt de bank het juist realistisch en vertrouwenwekkend.” De beste starters in de horeca naar ervaring van Leenhouts: retailers. “Het concept van La Place is direct succesvol. Logisch, want de vierkante meters moeten rendabel zijn. Anders besteedt V&D ze liever aan de verkoop van schoenen of kantoorartikelen. Die marktgerichte

benadering is typisch voor ondernemers die niet uit de horeca komen. Daarom zien banken vaak liever een commercieel talent met een retailmentaliteit starten, dan een horecavakman zonder goed ondernemingsplan.”

### Vraag en aanbod

Optimisme. Dat is toch op zijn minst een goede eigenschap voor het starten van een eigen zaak, zou je zeggen. “Natuurlijk, maar niet té optimistisch”, zegt Leenhouts. “Starters zijn vaak te positief en denken met hun unieke idee direct winst te kunnen maken. ‘Concurrentie?’, redeneren ze, ‘Die heb ik niet. Mijn zaak verschilt immers in alles van de zaken in de rest van de buurt.’” Dat klopt niet, volgens Tamsma. “Stel dat je een uniek concept hebt, dan nóg kunnen gasten hun geld maar één keer uitgeven. Als ze dat ook wel eens bij de buurman doen, is er al sprake van een marktaandeel dat iedereen gewoon moet delen.” Bovendien is een uniek concept volgens Leenhouts geen garantie voor succes. “Veel ondernemers denken vanuit hun eigen plan, zonder te onderzoeken of het publiek erop zit te wachten. Ze gaan ervan uit dat het aanbod de vraag creëert. Dat is bijna een basisrecept voor tegenvallende resultaten.” Bovendien gaan starters vaak uit van een te rooskleurige opbrengst, waarmee na een jaar al een mooie winst gemaakt wordt. “Dat is over het algemeen een fabeltje”, zegt Tamsma. Hij rekent voor: “Een starter die tien procent rendement haalt in een jaar doet het al heel erg goed. De meeste zaken halen misschien drie ton omzet met een lager rendement. In het gunstigste geval hebben ze na een

### Waardevol voor weinig

- De Horeca Startersdagen van de Kamer van Koophandel. Het kost een beetje tijd en een beetje geld, maar het bespaart een hoop tijd en geld in de toekomst. Bovendien levert het een netwerk op van starters die tegen dezelfde problemen aan zullen lopen. Kijk op [www.horeca.org/starters](http://www.horeca.org/starters).
- Het aspirant-lidmaatschap van Koninklijk Horeca Nederland. Totdat het bedrijf haar poorten opent biedt KHN de mogelijkheid om aspirant-lid te worden. Dat geeft toegang tot voorlichtingsdagen en workshops en de telefonische hulpdienst met antwoorden op duizend-en-één vragen over starten in de horeca.
- Vraag na alle voorbereidingen een gesprek aan met een onafhankelijk adviseur. Om het meeste uit dat gesprek te halen is het wel zaak alle cijfers en gegevens van de toekomstige zaak op een rijtje te hebben. Adviseurs nemen de onderneming immers niet over, ze sturen bij. Vraag een gesprek aan met een ervaren horecaondernemer die u alles kan vertellen over de kansen en mogelijkheden als horecaondernemer maar die u ook behoedt voor de valkuilen bij bijvoorbeeld de aankoop van een horecapand of de start van een horecabedrijf. Voor meer informatie: [www.horecaondernemersacademie.nl](http://www.horecaondernemersacademie.nl)



Ties Meulemans

jaar lang zeventig uur per week gewerkt te hebben dertigduizend euro over. De horeca is een prachtig vak, maar het is lang niet altijd een vetpot. Om rijk te worden in deze business moet je alles goed doen. Dat is lastig. Er zijn zoveel verschillende aspecten mee gemoeid dat er bijna altijd wel een zwak punt tussen zit.”

### Advocaat van de duivel

Een logische conclusie lijkt dan om professionals om hulp te vragen. Toch gebeurt dat vrij weinig. Leenhouts: “De horeca is een mannelijke tak van sport. Veel horecaondernemers zijn een beetje hanig aangelegd. Het is een vak dat er wel bij vaart als er een sfeer van feest en zorgeloosheid hangt in een mooie omgeving. In die omgeving vinden mensen het vaak lastig om advies te vragen. Het wordt als een teken van zwakte gezien, terwijl het eigenlijk een bewijs van gezond verstand is. Ik weet dat er een hoop verborgen armoede is in de horeca. Van de buitenkant ziet alles er nog leuk uit, maar het privéleven van sommige ondernemers heeft te lijden onder die façade van feest.” Leenhouts ziet vaak dat de mannen pas om raad komen vragen als de vrouwen het zat zijn. Die hakken de knoop door en zorgen dat er aan de bel getrokken wordt. Vrouwen zullen sneller om hulp vragen dan mannen. Bij succesvolle ondernemerskoppels vullen de partners (m/v, m/m, v/v) elkaar complementair aan en is er een balans tussen ratio en de emotie.

## ‘Veel ondernemers benaderen de markt vanuit het aanbod in plaats van uit de vraag’

De adviseurs raden ondernemers aan om een persoonlijk klankbord in het leven te roepen. “Organiseer een eigen raad van advies met vertrouwde mensen, die wel kritisch zijn en niet bang voor conflicten. Die advocaten van de duivel stellen vaak de beste vragen.”

### Horrorverhalen

Ondanks alle mitsen en maren is het laatste wat de adviseurs willen dat ondernemers dankzij hun besluiten niet de horeca in te gaan. Alleen dan wel met een realistische inschatting van de kansen en uitdagingen en zonder direct op gouden bergen te rekenen. Leenhouts: “Je mag best een roze bril op hebben als ondernemer. Dat moet zelfs. Als je het niet positief inziet kun je beter niet beginnen. Maar je moet er wel glazen met de juiste sterkte in doen. Anders zie je niet helder. Wij willen niemand ontmoedigen, we waarschuwen ondernemers alleen dat het niet zo eenvoudig is als het misschien lijkt. Het is een mooi moment als iemand die alle doemscenario’s heeft aangehoord me een week later vertelt dat hij er tóch voor gaat.” Tamsma is het met hem eens. “Hulde aan de ondernemer die het ondanks al onze horrorverhalen toch aandurft. Er zijn namelijk ook zat voorbeelden van starters die het direct goed doen. Het is er uiteindelijk allemaal niet op gericht om ondernemers af te schrikken, maar juist met een voorsprong aan de start te laten verschijnen. Want de horeca is en blijft een prachtig vak.”

>HorecaEntree<

### Partners voor starters: Rabobank

Ties Meulemans is senior accountmanager bij Rabobank Rotterdam. Hij begeleidt beginnende ondernemers in de horeca van start tot finish bij de financiering van hun bedrijf en weet als geen ander wat een bank zoekt in een goede ondernemer.

### Zekerheid door flexibiliteit

“De bank is inderdaad op zoek naar zekerheid. Dat kan de koop van een pand bieden, maar dat is niet altijd haalbaar of zelfs verstandig. Het nadeel van kopen is dat er meer geld uit de onderneming stroomt dan bij huren. Het verdwijnt misschien niet, zoals met huur, maar het moet wel verdiend worden! Ondernemers die toch op zoek zijn naar bezit kunnen informeren of het mogelijk is eerst één of twee jaar te huren en aansluitend een koopoptie te bedingen. Dat is een flexibele oplossing met oog voor de lange termijn.”

### Ondernemersvaardigheden

“Weet waar je aan begint. De horeca lijkt een aantrekkelijke branche om in te beginnen en trekt vaak welwillende hobbyisten aan, of mensen die al lang in loondienst werken en denken het zelf te kunnen met alleen kennis van het horecavak. Maar de combinatie van het horecavak en het ondernemersvak is een lastige. De vaardigheden van een goede horecamaan zijn vaak strijdig met de vaardigheden van een goede ondernemer, terwijl wij zoeken naar bewezen betrouwbaarheid en realiteitszin.

### Realisme

“Ik kan alleen maar bevestigen wat HOA en Deloitte al opmerkten: veel starters kopen te duur. Ze betalen voor de mogelijkheden en vergeten de rekeningen die betaald moeten worden aan verbouwingen en opstartkosten voor ze die mogelijkheden kunnen verzilveren. Het is alsof je een roestige oldtimer met defecte motor in een garage ziet staan en de prijs betaalt voor een opgeknapt wagen waar je zo de weg mee op kunt. Wie de investeringen die nodig zijn om er een goede zaak van te maken van het bedrag voor de goodwill aftrekt zit al veel dichterbij de buurt van een reële prijs.”