

# Een businessplan schrijven voor dummies<sup>®</sup>

## SPIEBRIEF

### De vijf beste redenen om een businessplan te schrijven

Wie serieus wil werken aan een bevredigend ondernemerschap, kan ook zonder ervaring een degelijk en professioneel businessplan schrijven. Zo'n plan vergroot de kansen op succes aanzienlijk. Het gaat dan om:

- » Een bedrijf oprichten of verbeteren, en je bent ervan overtuigd dat een goed doordacht businessplan daar veel aan kan bijdragen.
- » De overtuiging dat je een goed idee hebt en dat je dat beter eerst kunt uitwerken dan zonder enige achtergrond direct het ondernemerschap in te stappen.
- » Bereidheid om op basis van een eerste schets een bedrijf op te bouwen of je bedrijf te verbeteren.
- » Bereidheid om te leren, naast je ervaring in je vak en je opleiding.
- » Bereidheid om ook tijd te besteden aan de uitwerking, zeer waarschijnlijk samen met je levenspartner of adviseurs.

### Vier belangrijke stappen op weg naar een professioneel ondernemerschap

Professioneel ondernemerschap vereist inzet, inzicht en het bestuderen van succesformules. Met die gedachte ga je aan het werk.

- » Je accepteert dat het schrijven van een businessplan tijd kost en dat je contacten moet leggen, moet overleggen met adviseurs en dat je meerdere maanden aan dit plan zult besteden.
- » Stap voor stap ga je op weg naar het ondernemerschap, of naar het verbeteren van je mkb-bedrijf, en je sluit foute motieven direct uit: een businessplan schrijven in een maand, zonder hulp van anderen, kun je vergeten.
- » Gedurende het werken aan je plan maak je doorlopend notities, die je vervolgens weer verwerkt. Denk aan jouw specifieke redenen voor het schrijven van een businessplan, huwelijksvoorwaarden of partnerschapsvoorwaarden, de beslissing wie de bedrijfsadministratie gaat doen en nog talloze andere punten.
- » Een businessplan is nodig voor de uitwerking van jouw eigen ideeën, maar óók voor personen en organisaties in jouw omgeving. Straks willen kredietverleners, leveranciers, klanten en personeelsleden jou leren kennen. Voeg dus ook belangrijke aspecten uit je cv toe aan het businessplan.

### Vijf belangrijke besluiten waarover je nadenkt tijdens het schrijven van je businessplan

Misschien wel het belangrijkste van een businessplan: vanaf het begin, maar ook gedurende het hele proces, wordt van je verwacht dat je essentiële besluiten neemt.

# Een businessplan schrijven voor dummies<sup>®</sup>

## SPIEKBRIEF

- » Ga je een bedrijf uitoefenen met een compagnon? Als dat zo is, zul je daarmee al in een vroeg stadium rekening moeten houden.
- » Wat ga je eigenlijk doen: een bedrijf oprichten, of deelnemen aan een franchiseorganisatie? Misschien wil je wel een bestaand bedrijf overnemen. Je moet de mogelijkheden zorgvuldig overwegen.
- » Hoe zul je je verdiepen in de concurrentie? Want de concurrent zit niet stil. Leer de concurrent dan ook goed kennen, met zo veel mogelijk informatie.
- » Leer zo snel mogelijk de hoofdpunten kennen van de branche/sector waarin je werkzaam bent of zult zijn. Als dat relevant is: zoek uit of er sprake is van een groeiende of vervangende markt en kijk ook naar de geschiedenis van jouw sector.
- » Bepaal waar je staat in het ondernemersleven en met wie je dit leven zult leiden: met je levenspartner, met je kinderen en/of met familie (familiebedrijf?).

## Acht moeilijke beslissingen

Het ondernemersleven is meestal een drúk leven. Elke dag of week moet er wel een moeilijk besluit worden genomen. En bij het schrijven van een businessplan is dat direct het geval.

- » Waar zal je bedrijf gevestigd zijn? Heel 'veilig' in de stad of het dorp waar je al woont of kijk je naar een andere vestigingsplaats, met de beste kansen voor jouw bedrijf?
- » Wordt het een bedrijfshuurpand, een koop pand of denk je eerder aan leasen?
- » Denk je er ook aan dat een locatie op een bedrijvencentrum wel aantrekkelijk lijkt, maar dat er risico's zijn: bereikbaarheid, inbraakrisico, personeel dat met de trein of bus reist enzovoort?
- » Ga je je vestigen op een A1-locatie in de wetenschap dat op die locatie een groot aantal concurrenten werkt (bijvoorbeeld in het centrum van een grotere stad)?
- » Straks zul je te maken hebben met verzekeringen, de Belastingdienst, de brancheorganisatie, adviseurs en de bedrijfsadministratie. Bepaal wie jou daarbij gaat helpen: een inhuuradministrateur, een medewerker, een accountant of je levenspartner?
- » Probeer ook wat kennis op te doen over kredietconstructies. De kredietverlener, bijvoorbeeld een bank, vindt het prettig om op niveau met je te spreken over bedrijfsleningen, debiteuren en zekerheden.
- » Ben je ook bereid het debiteurenbestand goed in de hand te houden? De meeste ondernemers hebben soms (of vaker) last van slechte betalers.
- » Ga je direct of later personeel werven? Doe dat niet alleen: een arbeidsjurist kan advies verstrekken tegen een aanvaardbaar tarief.



# **Een businessplan schrijven: de eerste overwegingen**

## IN DIT DEEL . . .

... komen de eerste aandachtspunten ter sprake. De aanstaande en de kleinere mkb-ondernemer worden gewezen op de mogelijke risico's en hoe je die kunt beperken.

---

... wordt tevens ingegaan op de mate van zelfstandigheid. Immers, in de aanloopfase van jouw bedrijf ben je ook afhankelijk van personen en organisaties.

---

... wordt gestart met het schrijven van het businessplan: het spoorboekje voor jouw bedrijf. Omdat jouw plan op zeker moment terechtkomt op een plaats waar erover wordt geoordeeld, mag een curriculum vitae niet ontbreken.

Bestaan er foute motieven?

Over dat goede idee gesproken

Het belang van een businessplan

Zelfstandig en afhankelijk

Kijk eens in de toekomst

## Hoofdstuk 1

# Ondernemer zijn en ondernemer blijven

**J**e wilt een goed businessplan schrijven omdat je een eigen bedrijf wilt beginnen. Of misschien wil je wel een bedrijf overnemen, een franchisebedrijf opzetten of je bestaande mkb-bedrijf reconstrueren. Dat is geen geringe opgave. Een bedrijf starten is een serieuze zaak en doe je niet 'zomaar' even. Je hebt daar tijd, visie en onderzoek voor nodig. Dat lijkt veel, maar bedenk dat je met het opzetten van een onderneming eigenlijk al bezig bent met het ondernemerschap. Het uitwerken van zo'n businessplan is ook een leuke taak. Op papier zie je jouw toekomstige bedrijf groeien. En steeds meer voel je je verbonden met de onderneming en het ondernemerschap.

Een goed en levensvatbaar bedrijf vereist een stevig fundament. Feitelijk is een sterk bedrijf een puzzel waarin alle stukjes op hun plaats liggen. Nee, dat betekent niet dat er in een bedrijf niets fout kan gaan. Het ondernemerschap brengt risico's met zich mee, maar met een goed plan elimineer je veel potentiële gevaren. Met een businessplan sta je niet met lege handen als er onverhoopt toch iets fout gaat. En je zult zéker niet in

paniek raken bij tegenslagen en onverwachte gebeurtenissen. Immers, met een goed businessplan voorzie je in calamiteiten.

Betekent het voorgaande dan dat het ondernemerschap een moeilijk bestaan inhoudt? Of dat het maken van een businessplan bij voorbaat een klus is van maanden of jaren? Integendeel! Ondernemer zijn is een prachtige manier om je arbeidzame leven in te vullen. Straks, als je ondernemer bent, vul je jouw eigen dagindeling in, je bepaalt ook welk werk je aanneemt en hoe je toekomst eruitziet.

## Is het ondernemerschap een avontuur?

Wie werkt aan de totstandkoming van een eigen bedrijf, wordt nog wel eens aangezien voor een avonturier. Omstanders die graag ‘van negen tot vijf’ werken, vinden zo’n eigen bedrijf maar lastig: je weet nooit of het lukt en of je succes zult hebben. Opmerkingen van deze strekking kun je beter naast je neerleggen. Het zijn nogal demotiverende uitlatingen. Het ondernemerschap is absoluut geen avontuur en wie een serieus bedrijf bedenkt en uitwerkt, is geen avonturier. Startende ondernemers kun je eerder als doordenkers beschouwen, met een prima blik op de toekomst. Straks zul je ondernemer zijn en misschien zelfs werkgever: dat kan alleen maar een prachtig toekomstbeeld zijn.

Een ondernemer is dus geen avonturier. Maar je wilt wél gaan voor de oprichting van een bedrijf dat er straks stáát. Je begrijpt dat elk beginnend bedrijf ook moet groeien, maar je wilt liever zo weinig mogelijk aan het toeval overlaten. Je wilt rekening houden met groei, met succes, maar ook met tegenslag. Je begrijpt dat aan het ondernemerschap vele aspecten zitten en je bent bereid elk aspect te doorgronden, te beoordelen en erop te reageren. Je begrijpt ook dat het ondernemerschap hard werken vereist, evenals mensenkennis, kennis van de markt, financieel inzicht, wellicht ervaring, misschien ook een bepaalde opleiding en vooral doorzettingsvermogen. Je moet over de kracht beschikken om door te gaan, ondanks tegenslagen. Je moet de sterke overtuiging hebben dat het jou zal lukken om een succesvol bedrijf te beginnen. Daarom luister je niet naar mensen die het opzetten van een bedrijf maar lastig vinden, wél luister je naar mensen die jou goede, bruikbare adviezen geven.

Dit boek heeft jouw aandacht getrokken. Omdat je niet gaat voor kortstondig succes, maar voor een degelijk bedrijf dat nog heel lang zal bestaan. En je begrijpt dat je een bedrijf begint waarin je waarschijnlijk

tot aan je pensioenleeftijd zult blijven werken. Een eigen bedrijf mag je dus ook beschouwen als een levenswerk.

## Van stap tot stap



BELANGRIJK

In dit boek bespreken we het ondernemerschap stap voor stap. Is het dan zo moeilijk, ondernemer worden? Zeker niet. Dit boek geeft een aantal duidelijke adviezen. Het gaat om aspecten waaraan je wellicht al gedacht hebt, maar die je graag toegelicht wilt zien. Het gaat ook om aspecten waaraan je vermoedelijk nog níét hebt gedacht en het gaat hier en daar om overwegingen, keuzes en besluiten. Ook gaat het om motieven, bedrijfsmodellen en mensen met wie je nu of straks te maken hebt. Het boek gaat daarnaast over goede en slechte ideeën, waarschuwingen, geld, personeel enzovoort.

Een businessplan is niet alleen bedoeld voor het oprichten van een bedrijf. Het richt zich ook op het functioneren van het bedrijf. Hoe dan? Als er bij de uitoefening van de onderneming tegenvallers komen, zul je ook in staat zijn die te begrijpen en te beoordelen. Dat betekent weer dat je dan adequate actie kunt ondernemen. We komen hier uiteraard in nog op terug. Tenslotte gaat het om het oprichten van een succesvolle onderneming. Anders gezegd: je wilt graag ondernemer worden, en daarna: ondernemer blijven.

Hierna beginnen we met belangrijke overwegingen, zoals de motivatie, het idee, de ruwe schets, de gezinssituatie en andere persoonlijke omstandigheden. Bereid je voor op een interessante, niet gemakkelijke, maar belangrijke en zeer bevredigende klus.

## Waarom een eigen bedrijf?

Waarom beginnen mensen eigenlijk een eigen bedrijf? Waarom begin jij een eigen bedrijf? Daar zijn vele redenen voor. Laten we eens kijken naar een aantal motieven:

- » Je wilt zelfstandig zijn en dus niet afhankelijk van een werkgever.
- » Je denkt dat je met een eigen bedrijf veel meer kunt verdienen.
- » Je hebt goede ideeën voor een eigen bedrijf (het 'gat in de markt').
- » Je beschikt over zoveel opleiding en ervaring dat alleen een nieuw bedrijf bij jou past.

- » Je bent werkloos en je kunt moeilijk een andere baan vinden.
- » Je huidige werkgever dreigt failliet te gaan.
- » Je loopt over van enthousiasme en energie.
- » Je wordt gestimuleerd door je gezin.
- » Je ziet dat er in de markt grote behoefte bestaat aan jouw bedrijf.

Waarschijnlijk is deze opsomming van redenen om een bedrijf te starten nog niet volledig. Misschien heb je zelf een geheel andere reden. Hoe dan ook: er moeten goede en realistische redenen zijn om deze belangrijke stap te zetten. Als je denkt dat je een eigen bedrijf ‘misschien’ of ‘waarschijnlijk’ wel aankunt, ben je er nog niet klaar voor. Je moet de vaste overtuiging hebben dat jouw motief klopt, en dat jouw onderneming straks succesvol kan zijn. Natuurlijk blijven er altijd risico’s bestaan, maar in dit verband gaan we uit van positieve gedachten over jouw nieuwe onderneming.

Als jouw overtuiging stáát, kun je verder met de uitwerking. Maar alvorens daaraan te beginnen eerst nog even de vraag of er dan geen ‘foute motieven’ bestaan.

## Bestaan er foute motieven?



PAS OP

Tuurlijk bestaan er foute motieven. Je moet over zelfreflectie beschikken en jezelf kritisch willen beoordelen. Als je daartoe bereid bent, kun je jouw eigen motivatie al direct bijschaven. Misschien zie je dan zelfs wel af van het opzetten van een bedrijf. Samengevat: klopt die overtuiging van jou wel? Enkele voorbeelden:

- » Stel dat je denkt dat je met een eigen bedrijf veel meer kunt verdienen. Waar baseer je die gedachte op? Het bedrijf waar je nu werkzaam bent, heeft waarschijnlijk al een lange geschiedenis en een eigen vaste klantenkring opgebouwd. Voordat jij kunt leven van je eigen bedrijf, ben je misschien wel jaren verder ...
- » Stel dat je werkloos bent en moeilijk een baan kunt vinden. Waarom is dat, denk je? Als je tegen de pensioenleeftijd zit, kan het inderdaad moeilijk zijn een baan te vinden. Maar ben je jonger, bijvoorbeeld nog onder de 55 jaar oud? Er is in veel bedrijven een tekort aan arbeidskrachten en met extra enthousiasme om een geschikte baan te vinden lukt het misschien sneller dan je denkt. Want als werkloosheid de enige reden is om een bedrijf te beginnen, is de leeftijd in dit voorbeeld een foute overtuiging. Dus gewoon doorsolliciteren. En wil je toch dat bedrijf beginnen, kom dan op met een nieuwe reden.



- » Veronderstel eens dat je goede ideeën hebt voor een eigen bedrijf; je denkt het 'gat in de markt' te hebben ontdekt. Dat kán een prima motief zijn, maar meestal is dat het niet. Velen meenden dat gat in de markt te hebben ontdekt, maar later bleek dat niet te kloppen. Denk je dat je een splinternieuw idee hebt bedacht, dus een uitvinding hebt gedaan, weet je dan zeker dat klanten zich massaal zullen aandienen? Doorgaans klopt er niets van. Tóch een geweldige uitvinding: heb je daar dan al patent op verkregen?
- » Je ziet dat er in de markt grote behoefte bestaat aan jouw bedrijf. Is dat nu al zeker? Want heel vaak slaat het enthousiasme door en denk je bij voorbaat al uniek te zijn en dat de klanten naarstig op zoek zijn naar jouw bedrijf. Ook die gedachte klopt jammer genoeg meestal niet. Dit *Voor Dummies*-boek helpt je om te achterhalen of jouw bedrijf straks uniek zal zijn en of de markt op jouw bedrijf zit te wachten. Beantwoording van die vraag zal in dit plan vaker terugkomen.

Deze waarschuwingen zijn niet negatief bedoeld. De goede en foute motieven zijn bedoeld om je weer met beide benen op de grond te krijgen. En ook om je nog langer na te laten denken over de ware reden van je enthousiasme.

## Het opzetten van een bedrijf en het tijdstip



PAS OP

Wie een bedrijf wil starten, heeft bijna altijd haast. Toch past hier het spreekwoord 'haastige spoed is zelden goed'. Er zijn starters die denken in minder dan een maand een bedrijf op te kunnen zetten. Denk dat nooit! Een snelle start werkt alleen met een onvoorstelbare dosis geluk. Er moet heel veel gebeuren voordat je de deuren van jouw bedrijf opent. Zo'n belangrijke stap mag best goed doordacht zijn en tijd kosten. En als de dag van opening komt, voel je je een stuk zekerder met een afgewogen businessplan dan wanneer je snel een bedrijf opricht in een paar weken tijd.

In dit verband mag je je al afvragen welk tijdstip het best is om te beginnen. Stel jezelf ook op dit punt een aantal kritische vragen, bijvoorbeeld:

- » Veel ondernemers zien nauwelijks kans om personeel te vinden. Heb jij straks personeel nodig terwijl je weet dat medewerkers in jouw sector moeilijk te vinden zijn? Hoe zal dat dan gaan in jouw bedrijf?

## IN DIT HOOFDSTUK

Marketingfuncties

Marktonderzoek

Aandacht voor de klant

Marketingmix

Plaatselijke marketing

## Hoofdstuk 7

# Marketing en public relations

Voor veel startende en gevestigde ondernemers blijft marketing een moeilijk onderwerp. Velen verwarren marketing met ‘reclame maken’ of met ‘adequaat reageren op de concurrentie’. Ook wordt marketing vaak gezien als een vorm van serviceverlening.

Marketing is zoveel meer. Reclame, concurrentie, service – marketing raakt deze onderwerpen wel, maar een goed marketingbeleid is omvangrijk, toonaangevend in het bedrijf en beslist onmisbaar in de dagelijkse praktijk. Dus óók onmisbaar in het businessplan. De toekomstige lezers van het businessplan willen graag vernemen hoe je denkt over marketingdoelstellingen, strategie, de zogeheten marketingmix (zie verderop in dit hoofdstuk), merkbescherming, de ‘aankleding’ van je bedrijf, publiciteit, marktaandeel enzovoort.

Deze begrippen richten zich niet alleen op grotere ondernemingen, maar ook op het midden- en kleinbedrijf, dus óók op de allerkleinste ondernemingen. Het gaat om elke categorie bedrijven: de multinationals, de bedrijven die uitsluitend in Nederland werken, maar ook de lokale bedrijven.

# Marketingfuncties

Wat betekent marketing en wat kan het voor jouw bedrijf inhouden?

- » Het bepalen van de commerciële haalbaarheid van een product of dienst
- » Het peilen of de markt 'klaar' is om het product te accepteren
- » Onderzoek of de vastgestelde prijs niet te hoog is (of te laag)
- » Hoe denken de klanten over jouw bedrijf?
- » De doelgroep herkennen (zie ook hoofdstuk 5)
- » Zorg en aandacht voor de klant
- » Reclame-uitingen
- » Concurrentie in het oog houden
- » Publiciteit
- » Internetfuncties in relatie tot marketing en public relations
- » De marketingmix (de vijf P's):
  - Prijs product
  - Product: kwaliteit/kleur/verpakking
  - Plaats: snelheid van leveren/vervoer/depots
  - Promotie: reclame/radio en tv/social media/persberichten/sponsoring
  - Personeel: kwaliteit (zie hoofdstuk 15) (in relatie tot marketing hoort de vijfde 'P' hier eigenlijk niet thuis; toch beschouwen steeds meer ondernemers de kwaliteit en inzet van het personeel als 'marketinginstrument')

Kijken we naar de marketingfuncties, dan is duidelijk dat die dicht bij de commerciële aanpak staan (zakendoen). We zullen alle onderwerpen behandelen; een aantal kun je aan je eigen beleid koppelen. Dat houdt in dat de marketingaanpak voor een klein bedrijf dat alleen een kleine stad of een dorp bedient, anders is dan de aanpak voor een groter bedrijf dat in geheel Nederland klanten heeft.

# Commerciële haalbaarheid van product of dienst

Iedere ondernemer moet weten of een eigen product interessant is voor de beoogde klantengroep. Te vaak wordt er automatisch van uitgegaan dat het product wel zal aanslaan of dat de dienst wel gewenst is. Eigenlijk kom je er niet onderuit om een klein marktonderzoek te houden. De uitkomsten kunnen verrassend zijn. Het hoeft geen ingewikkeld en duur marktonderzoek te zijn dat wordt uitgevoerd door een groot marktonderzoeksbureau. Er zijn veel kleine bureaus die dat graag doen voor een klein bedrag. Hierna wordt verder ingegaan op het marktonderzoek, maar vooruitlopend wordt opgemerkt dat het hier duidelijk gaat om een specifieke dienst of product. Daarmee wordt bedoeld dat als er een nieuw product bij komt of een nieuwe dienst bedacht wordt, ook opnieuw de commerciële haalbaarheid moet worden vastgesteld. Wie dat nalaat, komt soms later tot de conclusie dat het product helemaal niet gewenst is door de markt. Dat leidt bijna zeker tot verlies.

## Marktonderzoek

Voordat je een marktonderzoek doet, is het nodig jezelf een aantal vragen te stellen:

- » Is de markt waarop ik mij richt niet allang overvol met gelijksoortige producten?
- » Waarom denk ik dat de markt op mijn product zit te wachten?
- » Komt de productkeuze misschien voort uit een hobby?
- » Zal de prijs niet te hoog zijn? En als dat zo is, kán de prijs lager en is er dan nog voldoende winst?
- » Is het product ook bereikbaar voor de doelgroep?
- » Welke andere kritische factoren zouden een rol kunnen spelen?

Samengevat: wie wil mijn product straks kopen? Wordt mijn product door de markt gemist, hoe zal de markt over mijn product denken en voelen en hoe zullen de reacties zijn? Inderdaad: hier werp je even een blik in de toekomst. Maar denk niet direct dat alleen de praktijk de antwoorden zal kunnen geven. Kritisch naar je product kijken zal al veel antwoorden geven op deze vragen.

## **Kort en eenvoudig marktonderzoek**

Een marktonderzoek hoeft niet kostbaar te zijn en het hoeft evenmin lang te duren of ingewikkeld te zijn. Een soort van enquête houden is alleen nodig als het bedrijf alleen de bewoners van een klein dorp, een wijk of een buurt bedient. Een kort en eenvoudig marktonderzoek vereist vooral cijfermateriaal en gegevens van de bevolkingsgroep die wordt aangesproken. Luister goed naar de burens, informeer eens in het clubhuis, praat erover in het buurthuis en vraag statistisch materiaal aan (CBS).

Waarom is dit nodig? Omdat de doelgroep voor elk product anders is. Een voorbeeld: stel dat je open haarden installeert, dan zoek je de doelgroep uiteraard bij bewoners van koopwoningen en niet bij bewoners van sociale huurwoningen. Een klein marktonderzoek kan zelfs gehouden worden met de hulp van vrienden (en met gegevens verzameld via internet; CBS, bankinformatie, Kamer van Koophandel, brancheorganisatie enzovoort).

## **Uitvoerig marktonderzoek**

Zul je je straks begeven op een zeer gevarieerde markt, dan verdient het aanbeveling een klein marktonderzoeksbureau opdracht te geven de commerciële haalbaarheid vast te stellen. Dan moet bepaald worden of het product in de (grote) stad zal aanslaan of in het gehele land. Dat vraagt een (kleine) investering, maar bedenk dat de kosten het zeker waard zijn en teleurstelling helpen te voorkomen.

## **Wanneer het marktonderzoek houden?**

Het marktonderzoek dient te worden gehouden voordat je start met het schrijven van een businessplan. Immers, als het onderzoek aangeeft dat het product (nog) niet goed door de markt zal worden geaccepteerd, zal er eerst een wijziging in de plannen moeten worden gerealiseerd. Het product moet dan worden vervangen of worden aangepast. Ga nooit een businessplan schrijven voordat je zeker weet dat je een goed product of dienst kunt leveren.

## **Peilen of de markt klaar is om het product te accepteren**

Het peilen of de markt klaar is voor een product, is misschien wel het moeilijkste in dit verband. Uiteraard hebben we het dan over nieuwe producten, of producten die aangepast zijn. Maar aan wie zul je jouw producten verkopen?

**Lijst aankopen/uitgaven:  
financieringsbegroting****Banken en kredietverlening****Crowdfunding****Zekerheden tegenover kredietverlening**

## Hoofdstuk 11

# Banken, geld en krediet

**H**et schrijven van een businessplan staat voor veel aankomende ondernemers gelijk aan het aanvragen van een krediet. In voorgaande hoofdstukken is uitgelegd dat een businessplan meerdere doelen dient. Eén ervan is het leerproces waardoor je het functioneren van een onderneming begrijpt en waardoor je ook inziet welke obstakels je kunt tegenkomen. Het gaat dus ook en vooral om een leerproces waardoor je 'weerbaar' wordt als ondernemer. En dat is noodzakelijk om de concurrentie aan te kunnen en het bedrijf op een verantwoorde manier te kunnen leiden.

Een belangrijke opgave voor iedere ondernemer is het voeren van een financieel gezond beleid. Zonder inzichten op dit terrein zijn de kansen op succesvol ondernemerschap minimaal. Bedenk dat de meeste ondernemers weleens, of soms vaker, in financiële problemen komen. In dit hoofdstuk wordt getracht de ondernemer wegwijs te maken in de vele kredietmogelijkheden en hetgeen de kredietverlener verwacht. Daarnaast zal er gesproken worden over de vraag hoeveel geld/krediet er nodig zal zijn op basis van uitgaven, hoe verschillende begrotingen eruit kunnen zien en waar de risico's liggen voor de ondernemer.

# Begrotingen

Eigenlijk een voor de hand liggend gegeven: begrotingen opstellen. Bij het schrijven van jouw businessplan heb je gedacht aan de kosten van administratie, personeelslasten, de hypotheek- of huurlasten van het bedrijf, inkoopkosten enzovoort. Dan komt de vraag hoe je dat gaat betalen. Doorgaans weet een aanstaande ondernemer niet zo goed hoe deze dat moet berekenen. Logisch, een bedrijf is tot op zekere hoogte ook een financiële puzzel waarvan het beeld alleen duidelijk kan worden als de stukjes van de puzzel zijn gelegd. In dat kader spreken we over begrotingen, waarmee onder andere wordt aangegeven welke kosten er nu eigenlijk op je afkomen.

## Lijst aankopen/uitgaven: financieringsbegroting



Elke begroting begint met een *ruwe* lijst van mogelijke uitgaven. Ga na welke (grote) uitgaven er straks zullen zijn, hoeveel geld er beschikbaar is van privérekeningen (spaartegoed) en hoeveel het tekort in eerste instantie zal bedragen. Op grond daarvan kun je een eerste plan opstellen. Dat eerste plan noemen we het financieringsplan of ook wel de financieringsbegroting.

Stel dus eerst die lijst van (grotere) uitgaven samen, zoals:

- » Huur bedrijfspand, of aankoop bedrijfspand/grond
- » Bedrijfsvoering: machines en inventaris
- » Automatisering: computers en softwareprogramma's
- » Transport: lease- of koopauto(s)
- » Inkoop goederen (voorraden, leveranciers)
- » Kas/banktegoeden
- » Eigen inkomsten

Uit deze ruwe opsomming komt een totaalbedrag. Vervolgens moet in grote lijn worden vastgesteld hoeveel geld er nu al beschikbaar is en hoeveel er straks nodig is van een bank of andere kredietverleners:

- » Spaargeld (privétegoeden)

- » Aandelen
- » Overwaarde eigen woning
- » Waardevolle bezittingen (auto, computers, kunst enzovoort)
- » Giften of achtergestelde leningen van ouders of familie

Vervolgens ontstaat dus een totaalbedrag dat we gemakshalve even als 'eigen geld' aanduiden. Op basis van het totaalbedrag dat waarschijnlijk nodig zal zijn plus het totaal van het eigen geld kan een financieringsbegroting worden opgesteld:

### Voorbeeld financieringsbegroting

#### Uitgaven (geschatte)

Bedrijfspan (hypotheek)	€ 150.000
Machines en inventaris	€ 40.000
Computers	€ 10.000
Transport	€ 50.000
Voorraden	€ 40.000
Eigen inkomen eerste jaar	€ 35.000
Onvoorzien	€ 50.000
Schatting uitgaven	€ 375.000

#### Eigen middelen

Privétegoeden	€ 40.000
Aandelen	€ 10.000
Overwaarde eigen woning	€ 90.000
Auto, computers, kunst enzovoort	€ 25.000
Leningen/giften ouders	€ 10.000
Schatting eigen middelen	€ 175.000

#### Uitgaven/eigen middelen

Uitgaven	€ 375.000
Af: eigen middelen	€ 175.000
Financieringsbehoefte	€ 200.000

Uiteraard is dit niet de pasklare (complete) begroting. Er moeten meerdere begrotingen worden gemaakt. Na deze ruwe financieringsbegroting volgen nog:

1. Investeringsbegroting
2. Liquiditeitsbegroting
3. Exploitatiebegroting
4. Begroting privé-uitgaven



Pas nadat deze begrotingen zijn opgesteld, ontstaat er een duidelijker beeld van de echte lasten, kosten, inkomsten en kredietbehoefte. Voordat we achtereenvolgens kijken naar de formats van deze vier begrotingen, wordt kort ingegaan op de kredietbehoefte.

## Kredietbehoefte

Het is voor een ondernemer van belang de kredietbehoefte vooraf zo nauwkeurig mogelijk te bepalen. Bedenk dat veel ondernemers in problemen komen als gevolg van een slechte financiering. Is de financiering te krap, dan ontstaat er al snel na de oprichting een liquiditeitsprobleem. De lopende rekeningen kunnen dan niet voldaan worden en er moet opnieuw met de bank worden overlegd. Is de financiering daarentegen te ruim, dan kunnen de rentelasten zwaar drukken op de bedrijfsresultaten. Zeker is dat het geval in tijden waarin de rente hoog is. Het is dus van belang de kredietbehoefte goed in te schatten. Daarbij vindt de bank het prettig om maatwerk te leveren. Zoiets gaat gemakkelijker als de bank overleg voert met een ondernemer die weet wat hij of zij wil.

De bank zal doorgaans niet bereid zijn om te voorzien in de totale financieringsbehoefte. Graag ziet de bank ook een eigen inbreng. Die eigen inbreng wordt *eigen vermogen* genoemd. Het te verlenen krediet vormt *vreemd vermogen*. Dat eigen vermogen hoeft niet (uitsluitend) te bestaan uit bijvoorbeeld spaargeld. Er kan ook een vermogen zijn opgebouwd uit andere middelen, bijvoorbeeld een aandelenkapitaal of onroerend goed waarop geen hypothecaire lasten drukken.



TIP

Het opstellen van begrotingen kan voor velen een moeilijke taak zijn. Vraag dus hulp aan een administrateur, boekhouder, accountant of collega-ondernemer. Van de begrotingen kan veel afhangen (bijvoorbeeld de medewerking van de bank).

## Investeringsbegroting

De investeringsbegroting behelst een opsomming van zaken die moeten worden aangeschaft ten behoeve van het nieuwe bedrijf. Bepaal zorgvuldig welke spullen beslist moeten worden gekocht en welke investeringen voorlopig nog kunnen wachten. Met goederen die 'beslist moeten worden gekocht', worden zaken bedoeld die de oprichting mogelijk maken. Zonder die investeringen zou oprichting dus niet mogelijk zijn.

De investeringen bestaan uit de zogeheten *vaste activa* en *vlottende activa*. Onder 'vaste activa' verstaan we ook daadwerkelijk de vaste onderdelen, zoals gebouwen en grond; onder 'vlottende activa' verstaan we onderde-