

# INHOUDS OPGAVE

<b>VOORWOORD</b> van Gijs Nagel   DeGiro	7
<b>INLEIDING</b> Wat je gaat leren	13
<b>01 KING</b> Waarom je een yoda in cijfers moet worden	19
<b>02 LET IT FLOW</b> Zo krijg je je cashflow echt goed in beeld	29
<b>GROEICASE NEW YORK PIZZA</b>	38
<b>03 SNELLE CASH</b> Haal meer uit je debiteuren	45
<b>04 PRIJS JE RIJK</b> Met deze strategieën bepaal je je prijzen	61
<b>GROEICASE SQUILA</b>	74
<b>05 KNALLEN MET KPI'S</b> Aan deze cruciale getallen meet je je succes af	81
<b>06 KOFFIEDIK KIJKEN</b> Zo helpen prognoses je verder te groeien	99
<b>GROEICASE KOOLEN INDUSTRIES</b>	110
<b>07 LEVE DE BANK!</b> Op zoek naar de juiste financiering	117
<b>08 DEEL JE BEDRIJF</b> Groeikapitaal in ruil voor aandelen	131
<b>GROEICASE BLOOMON</b>	143
<b>09 LEIDERSCHAP</b> Laat ze zien dat je grip hebt op cash	149
<b>PARTNERS</b>	157
<b>MUST-READS</b>	161
<b>NAWOORD</b>	167
<b>REGISTER</b>	169



# INLEIDING

---

**H**et is de erotiek van het bedrijfsleven – iedereen denkt eraan, maar niemand heeft het er openlijk over: pegels, knaken, duimkruid of simpelweg snoeiharde cash. Het is de brandstof die onze bedrijven overeind houdt, die de medewerkers beloont, die ons laat investeren in groei. Geld is zo onmisbaar als zuurstof, maar erover praten blijft een taboe.

Hoe het gaat? Fantastisch. Maak je winst? Een beetje. Of de open deur: ‘Ach, geld is slechts een middel, nooit een doel.’ Miljonairs, die zien we in de *Quote*. En als ze zelf van enige welvaart worden beticht, zijn ondernemers er als de kippen bij om het ‘fictieve vermogen’ te nuanceren. Dat is geen valse bescheidenheid. Je grootste doel is immers je bedrijf tot een succes te brengen, het raamwerk waaraan je sleutelt elke dag een beetje beter maken. Men begint zelden een bedrijf met als primair doel er persoonlijk puissant rijk mee te worden. Wie dat ambieert, kan beter wat met stenen gaan schuiven.

Eigenlijk zijn ondernemers zo min mogelijk met geld bezig. Waar komt die financiële weerstand toch vandaan? De aversie tegen de spreadsheets,

salarissen en *burn rates* die angstvallig geheim worden gehouden in een afgesloten folder op de bedrijfsserver? Bewaakt als de kroonjuwelen voor nieuwsgierige medewerkers, weggestopt als het zwarte schaap bij gesprekken met onze co-founders. Liever hebben we het over visie, over creatieve zaken, niet over die saaie cijfers. Daar betalen we onze financiële mensen en accountant toch voor?

Toch heeft cash alles met visie en creativiteit te maken. Het kan je de ruimte geven om jouw droom te verwezenlijken: wat zou je doen als je vandaag de beschikking kreeg over twee miljoen euro vrij besteedbaar vermogen voor je bedrijf? Waarin zou je dat kapitaal investeren? Waar zou dit het best tot zijn recht komen?

Misschien komt die administratie-fobie voort uit de specialistische kennis die nodig is om de taal der getallen te spreken. Ondernemers zijn in de regel generalisten, regelneven (m/v) die overal een beetje verstand van moeten hebben. Maar een *financial forecast* gaat verder dan de jaarrekening van een eenmanszaak. Terwijl grip op geld jouw bedrijf veel kan brengen. Vertrouwen op je garage kan, maar wie niet regelmatig het oliepeil zelf in de gaten houdt, staat op een gegeven moment met pech langs de weg. Jan Kees de Jager, oud-minister van Financiën, maar bovenal oud-ondernemer, zei het in een interview met Sprout-zuster MT: 'De CFO bepaalt bij corporates vaker en vaker de strategie. Die trend zal steeds vaker zichtbaar zijn bij serieus groeiende scaleups.'

Wie zijn of haar bedrijf dus echt verder wil brengen, investeert niet alleen in een goede financiële secondant, maar zal zelf ook de ins en outs van bedrijfsfinanciering moeten begrijpen. In dit boek

geven we je een goed verteerbaar zetje in de juiste richting: je leert over de *cash flow cycle*, een solide financieel plan en brutomarge, maar ook hoe je meer (cash) haalt uit je debiteuren en crediteuren en hoe je de bank te vriend houdt.

Want bedenk: als je gas wilt geven met je bedrijf, moet je zorgen dat je brandstof hebt.

Veel leesplezier, en veel succes met groeien!

**Remy Ludo Gieling**

*Hoofdredacteur Sprout*





**GET  
EVERY  
DROP OF  
CASH YOU  
CAN GET  
AND HOLD  
ONTO IT**

*Jack Welch*



01



# KING

## *Waarom je een yoda in cijfers moet worden*

---

**C**ash is je bloed, je zuurstof, je brandstof. Je kunt groeien, je kunt winst maken, maar al dat moois verdwijnt in het niets zonder cash. Vandaar het gezegde: 'Omzet is ijdelheid, winst is gezond verstand en cash is de realiteit.' Omzet is immers niets meer dan een statussymbool en het zwakste cijfer op je resultatenrekening. Wat heb je aan omzet als je al het geld weer door moet geven aan onderaannemers of als het opgaat aan kosten? Onder die mooie omzetcijfers moet winst staan. En zelfs met grote omzet en groeiende winst kan het nog misgaan.

Op het kerkhof van failliete, ooit beloftevolle bedrijven liggen talloze groeibedrijven die kapotgingen aan cashgebrek. Het principe is simpel: je krijgt een dikke order binnen, die je omzet en winst flink verhoogt. Je trekt extra personeel aan of koopt voorraad om aan de order te voldoen, maar krijgt pas na levering betaald. Dan is het geld snel op, zeker bij een kleine tegenvaller of vertraging.

Er zijn veel manieren om zonder cash te komen zitten en er zijn net zoveel manieren om uit die problemen te komen. Daar vertellen we je verderop in dit boek meer over. Eerst willen we nog even duidelijk benadrukken waarom je als ondernemer altijd op je cash moet blijven letten. Al die superlatieven voor cash zijn er niet voor niks: *Cash is king!*

### Cijferkennis

‘Je moet de financiële cijfers snappen’, schrijft James Watt, oprichter van ‘punkbrouwerij’ BrewDog in *Business for Punks*. En ook al overtreedt deze ondernemer het liefst alle regels, ten aanzien van cash is hij heel conservatief. ‘Je moet de cijfers van binnen en van buiten kennen, van boven naar onder en van voor naar achter. Er zijn geen kortere wegen, snelwegen of omwegen. Je moet een expert worden in financiën, een Yoda-achtige grootmeester in het financiële spel. Als je eenmaal een eind op weg bent, met ervaring en een stabiele cashflow op zak, kun je een beetje de grenzen gaan verkennen.’

Je kunt groeien en je kunt winst maken, maar zonder cash ga je failliet. Met uitstaande facturen, winsten op de balans en pakhuizen vol voorraad kun je immers geen salaris betalen. Tegelijkertijd kun je verlies maken of een flinke uitstaande schuld hebben en toch een prima toekomstperspectief hebben als je cashflow op orde is. Amazon maakt pas sinds 2015 winst, maar kon in die jaren daarvoor overleven dankzij een solide cashflow.

Nog een reden om jezelf tot financieel expert te ontwikkelen: heb je financiering nodig, dan kijken investeerders of banken niet alleen naar je cashflow, ze willen ook van je weten of jij de cijfers snapt. Investeerders weten heel goed dat je de toekomst niet kunt voorspellen. Waar ze wel zekerheid in zoeken, is de financiële kennis van de ondernemer. Moet die

telkens naar de boekhouder wijzen, dan verwijzen investeerders op hun beurt jouw aanvraag richting prullenbak.

‘Een investeerder kijkt ook of je niet telkens hetzelfde riedeltje afdraait’, zegt Erik de Heer, hoofd van EYnovation Nederland. ‘Je moet als ondernemer financiële handigheid bezitten en bij vragen over gewijzigde omstandigheden inzicht kunnen geven. Ook voor jezelf, door met inzicht in de cijfers en kennis op tijd bij te sturen als dat nodig is.’ Kees de Jong van nlgroeit zag niet alleen als ondernemer hoe belangrijk kennis van de cijfers is, maar eist die ook bij een financiering van ondernemers. ‘Het ergste is als een ondernemer je op het laatste moment komt melden dat de lonen komende maand niet betaald kunnen worden omdat het geld op is. Als je dat niet eerder kunt voorspellen, is dat gewoon amateuristisch ondernemerschap. Zoiets mag jou nooit overvallen.’

## Kop in het zand

Nou gaat een ondernemer niet ondernemen om lekker de hele dag met cijfers te spelen. Dat snappen we ook wel. Wie opgewonden raakt van ingewikkelde spreadsheets, kiest liever voor een boekhoudkundige baan. Een ondernemer wil contact met klanten, plannen verzinnen en uitwerken, een product in de markt zetten en aan een onderneming bouwen. Maar elke geldkwestie doorverwijzen naar de boekhouder is geen optie. Zeker in de begintijd van je bedrijf ben je te klein om alles uit te besteden. En zodra je groeit, rollen er steeds meer cijfers binnen die je moet leren begrijpen. Zoals veel Nederlanders privé hun kop in het zand steken zodra er een blauwe envelop op de deurmat valt, zo zijn er ook ondernemers die de cijfers ver van zich af willen schuiven. Deze gids is een oproep om dat niet te doen en een hulp om te laten zien dat die cijfers helemaal niet moeilijk of ongrijpbaar zijn.

Je hoeft geen bedrijfseconomie te hebben gestudeerd om genoeg van de cijfers te snappen. Zelfs met een structurele onvoldoende voor wiskunde op school zal het je lukken. Als vaste host Cash & Profit bij het ondernemersprogramma GoFastForward leert Olivier Zeestraten ondernemers hoe ze beter grip op hun cijfers krijgen. 'Onbekend maakt onbemind, dat lijkt vooral voor cijfers op te gaan', zegt hij. 'Het valt me op dat zelfs succesvolle ondernemers niet weten hoe hun bedrijf er financieel voor staat. Ze hebben geen grip op de cijfers en daar schamen ze zich voor. Schaamte en soms ook angst zijn de belangrijke redenen dat ondernemers niet met hun cijfers bezig zijn. Ze hebben het vaak lang vermeden, maar als je een halve dag met ze gaat zitten, dringt al snel tot ze door dat het niet zo ingewikkeld is. Dat ze grip op de cijfers kunnen krijgen en hoe fijn het is om dat wekelijks te kunnen zien. Het gaat er niet om dat je de boekhouding tot in de details kunt uitpluizen. Je moet het conceptueel begrijpen, het belang van winstgevendheid écht zien en stoppen met jezelf in de maling te nemen door je te laten leiden door omzet. Als je enkel eigenaar was en iemand anders directeur, zou je dan accepteren dat die directeur de cijfers niet snapte? Natuurlijk niet. Waarom accepteert je het dan wel van jezelf?'

## Groeien met schulden

Een bedrijf is pas echt gezond als schulden zijn afbetaald, er een kernkapitaal is om drie maanden vaste kosten op te vangen, de cashflow op orde is en de brutowinst minimaal 10 procent van de omzet is. Dat stelt Greg Crabtree in zijn boek *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits*. Crabtree stelt flinke eisen, zul je misschien denken. Hoe zit het dan met het lang verlieslatende Amazon? Of met Facebook, Uber en Twitter? Moeten groeibedrijven niet verlies durven lijden in hun groeispurts? Is de

modeterm niet URL: *Ubiquity now, Revenue Later*, oftewel eerst de markt in handen dan pas wat omzet draaien?

Crabtree en andere financieel specialisten zijn inderdaad erg huiverig voor verlieslatende bedrijven. Bedenk wel dat ieder bedrijf, ook Twitter en Uber, op een bepaald moment winst moet gaan maken. Gebeurt dat niet, dan gaat het alsnog failliet. En veel van de genoemde bedrijven zijn in een race verwickeld waarbij de winnaar alles moet krijgen. Dat betekent dat er heel veel bedrijven in diezelfde race failliet zullen gaan.

Ga jij die race aan, dan is de grootste kans dat je sneuvelt op het slagveld om eindwinnaar te worden. En zelfs als eindwinnaar is je bestaan niet verzekerd. De realiteit is dat zodra je de markt in handen hebt, er veel copycats komen die onder je prijs gaan zitten. Diep in de schulden gaan om je bedrijf meer waarde te geven klinkt spannend, je moet je echter afvragen of je dat wilt. Het betekent dat je van investeringsronde naar investeringsronde gaat, waarbij je eigen aandeel in het bedrijf steeds iets verder verwatert – met de niet geringe kans dat je voor het einde van de rit je bedrijf kwijt bent of failliet gaat.

## Bedrijf of hobby?

Heb je een bedrijf of heb je een hobby? Geef een doorgewinterde ondernemer enkele cijfers van jouw bedrijf en hij kan het in één oogopslag zien. Maar je hoeft geen doorgewinterde ondernemer te zijn om het te zien. Leer hoe de cijfers in elkaar zitten en je kunt het zelf ook. Zodra je een structuur en een ritme hebt gevonden om week na week de cijfers te bekijken, wordt het niet alleen inzichtelijk, maar zelfs leuk. Je leert aan welke knoppen je moet draaien om dingen te veranderen. Het belangrijkste is misschien wel dat je stressniveau drastisch lager wordt. Onderneem je vanuit je bankieren-app, dan heb je dagelijks stress van je banksaldo. Dat zal ook bepalen welke beslissingen je neemt. Helaas geeft

een banksaldo zo'n vertekend beeld dat je ook verkeerde beslissingen gaat nemen. Getallen zweven de hele dag door je achterhoofd en leiden je aandacht van de onderneming af.

Terwijl een goed systeem dat je op vaste tijden bekijkt je alle informatie geeft die je nodig hebt om zorgeloos te ondernemen. Het maakt je hoofd vrij voor nieuwe plannen. De cijfers die je eerder vermeed, worden het gereedschap om je bedrijf beter en beter te maken. Het is een kans die je niet langer mag laten liggen.

# CHECKLIST MAAK HET LEUK

*Oké, als je de keuze hebt tussen een duik in de financiën van je bedrijf of in een ijsbad, zul je twijfelen. Toch hoeven cijfers niet zo afschuwelijk te zijn. Een kwestie van mindset:*



## #1 Verander je perspectief

Ook tegen gamen zal een potje boekhouden het afleggen. Maar beschouw de boeken als een game: de cijfers zijn dan je score. Leuk, je records aanscherpen!

## #2 Relaxed en in controle

Veel ondernemers zullen af en toe last hebben van dat knagende gevoel: heb ik het wel écht in de klauwen? Het beste middel om dat gevoel van controle te krijgen: duik in de cijfers.

## #3 Zie het als leerzaam

Welk ander doel heeft het leven dan jezelf te blijven ontwikkelen? Precies dat kun je uit die regelmatige gang langs de prestaties van je bedrijf halen: je komt sterktes en zwakheden op het spoor, of misschien doe je wel ideeën op voor een andere aanpak of een nieuw product.

## #4 Word vrienden met je financiële experts

Of je ze van buiten haalt of ze intern aan het werk hebt: omring je met goede financiële nerds die liefst ook nog prettig in de omgang zijn. Ze moeten

snappen dat jij niet acht jaar voor accountant hebt gestudeerd en er lol in hebben jou als *newby* in te wijden in hun clan.

## #5 Zet gebruiksvriendelijke software in

Of je nu een startup runt of een scaleup met financiële afdeling, je wilt makkelijk bij de gegevens komen die je nodig hebt. Accepteer geen onhandige software of spreadsheets waarin je verdwaald raakt.



*En denk erom: domme vragen zijn de beste!*

## #6 Verzet je niet

Uitstellen, erover klagen, het helpt niet: cash is de brandstof, het bloed, het levenselixir voor je bedrijf. Daar moet je gewoon tijd aan besteden. Kom op! Om met BrewDog-oprichter James Watt te spreken: 'Cash is motherfucking king.'