

Kengetallen sussen ondernemers in slaap: 'Zie je wel, het gaat lekker.'

# De drie gevaarlijkste valkuilen van kengetallen

Elke ondernemer kent ze uit zijn hoofd, de kengetallen in de horeca. 30 procent personeelskosten, 30 procent inkoopkosten, rond de 12 procent huisvestingskosten. Met deze percentages in je exploitatiebegroting, zit je altijd goed. Maar is dat wel zo? Hoe waar zijn die getallen eigenlijk, en hoe zinvol? Samen met Maikel Lindewegen van financieel adviesbureau 402 legt Misset Horeca de drie grootste valkuilen van kengetallen bloot. 'Ondernemers houden zichzelf voor de gek.'



70

PROCENT BRUTO-  
MARGE IS IN VEEL  
GEVALLEN TE LAAG

Ondernemen bestaat voor een belangrijk deel uit rekenen, administreren en controleren. Grote kengetallen passen daar niet in. Neem geen genoegen met geruststellende gemiddelden, maar reken alles door tot achter de komma.

**H**oe bepaal je de prijs van je gerechten? Hoeveel mag je kwijt zijn aan personeel? En welke huurprijs moet je maximaal betalen? Kengetallen zijn voor de ondernemer een leidraad voor zijn exploitatie. Hoe presteer ik ten opzichte van het branchegemiddelde, hoe doe ik het in vergelijking met vorig jaar? Lig ik op koers voor een goed resultaat aan het einde van het jaar? Is mijn bedrijf gezond genoeg voor een tweede zaak? Klopt de prijs van mijn gerechten? Hoe zit ik met mijn personeel?

Sinds jaar en dag helpen kengetallen ondernemers bij deze vragen. Het Bedrijfschap Horeca en Catering ontwikkelde op basis van die kengetallen ooit zelfs de bedrijfsvergelijking Horeca (BVH). Daarmee konden ondernemers de prestaties van hun bedrijf vergelijken met die van andere bedrijven. Dat is een wassen neus volgens Lindewegen: 'Elke exploitatie is anders en dient als zodanig te worden benaderd en geëxploiteerd.'

### Excuus

Voor elk onderdeel van de exploitatie is wel een kengetal te vinden. De belangrijkste zijn: 30 procent personeelskosten, 30 procent inkoopkosten, rond de 12 procent huisvestingskosten waarvan 8 procent huur. En dan zijn er nog de 'kleinere' kengetallen zoals de omzet per medewerker, de omzet per vierkante meter verkoopoppervlakte, de gemiddelde opbrengst per kamer, de kamerbezetting, de gemiddelde besteding per gast en ga zo maar door. De algemene les: wie zich houdt aan deze kengetallen, doet het goed en houdt onder de streep een goede boterham over. Iedereen kent het voorbeeldtabelletje: omzet 100, inkoop 30, personeel 30, overige bedrijfskosten inclusief huisvesting 20, rente en afschrijving 10. Resultaat: 10 procent.

Maar volgens Maikel Lindewegen van het Nijmeegse financieel adviesbureau 402 houden ondernemers zichzelf voor de gek als ze zich door deze alom geaccepteerde percentages laten leiden. Voor Lindewegen bestaat ondernemen uit rekenen, administreren en controleren. Grote kengetallen passen daar niet in. Hij mist die rekenkracht in de horeca. 'Die kengetallen zijn een lekker excuus. 'Zie je wel: het gaat goed', zeggen ze tegen zichzelf als de brutomarge rond de 30 procent ligt. Zijn boodschap aan ondernemers: neem geen genoegen met geruststellende gemiddelden, maar reken alles door tot achter de komma. Inmiddels maken ruim tweehonderd horecabedrijven gebruik van de 'financiële ontzorging' door 402. 'Bijna overal is de winst met dubbele cijfers toegenomen.' Voor Misset Horeca legt Lindewegen de drie gevaarlijkste valkuilen van kengetallen bloot.

### Valkuil 1 Bij een brutomarge van 70 procent doe je het goed

De brutomarge van 70 procent oftewel een inkoop van 30 procent is te algemeen. Veel ondernemers zijn tevreden met een brutomarge over alle productgroepen van gemiddeld 70 procent. Lindewegen: 'Stel een fles



## 'TEL UREN VAN DE ONDERNEMER MEE EN DE GULLE 10% WINST VERDWIJNT ALS SNEEUW VOOR DE ZON'

huiswijn kost inkoop €3,50 (alle prijzen zijn ex. btw, red.) De wijn staat op de kaart voor €3,30 per glas. Keer 5,5 glazen is €18,15. De brutomarge op die fles wijn is 82 procent. Veel ondernemers zijn tevreden met een marge op drank hoog van 70 procent. Waar is die 12 procent gebleven? Gesneuveld, gestolen, te volle glazen, weggegeven, niet aangeslagen? Dat hoor je als ondernemer te weten. Alleen dan kun je aan de goede knoppen draaien en de marge opschroeven naar het niveau dat het moet zijn.

Voor bier geldt hetzelfde. Een hectoliter kost inkoop inclusief korting grofweg €200, gedeeld door 380 glazen uit een hectoliter (5% tapverlies meegenomen). Het biertje kost inkoop €0,52. Bij een verkoop van €2,27 is dat een marge van 77 procent. Gezien het feit dat bier en huiswijn samen goed zijn voor driekwart van je drankomzet hoog, moet het kengetal dus veel dichterbij de 80 dan bij 70 procent liggen.

Er schuilt nog een gevaar in die tevredenheid met een te lage brutomarge: de financiële discipline vermindert. Waarom investeren in je boekhouding als je cijfers keurig in de pas lopen met de branchecijfers? Dat het in de horeca ontbreekt aan financiële discipline, is mede te danken aan die vermaledijde kengetallen. Om een bedrijf



## ‘DAT HET IN DE HORECA ONTBREEKT AAN FINANCIËLE DISCIPLINE, KOMT MEDE DOOR DE KENGETALLEN’

en medewerkers goed aan te sturen, zal de ondernemer beter moeten administreren. Splits productgroepen nauwkeurig en consequent uit in keuken, wijn, bier, overige drank hoog, water, frisdrank en warme dranken. Dat klinkt als een open deur, maar het gebeurt binnen de meeste bedrijven niet zorgvuldig. Lindewegen: ‘Bewustwording bij je medewerkers is zó belangrijk. Dat bereik je met aantoonbare, exacte cijfers.’

**Tip:** Onderhandelen met leveranciers voor een goede brutomarge is belangrijk, maar maak er geen halszaak van. Je kunt beter eerst andere kosten aanpakken. Een besparing van 2 procent op je foodcost van drie ton is veel werk en levert op jaarbasis een besparing van €6000 op. Dat pak je ook als je iedere dag één medewerker een uurtje eerder naar huis stuurt: 365 dagen x 16,50 (kostprijs werknemer per uur) is ruim €6000.

### Valkuil 2 De personeelskosten bedragen 30 procent van de omzet

Het kengetal van 30 procent personeelskosten is in de horeca heilig. De uren van de ondernemers worden daarin niet meegeteld. Bij een bv is er wel de management fee ter hoogte van het wettelijke DGA-loon, maar dat staat niet in verhouding tot de gemaakte uren. De ondernemer denkt simpel: wat onder de streep overblijft, is voor mij.

Het niet meetellen van de uren van de ondernemers geeft een slecht beeld van de werkelijke loonkosten. Met drie grote risico's. Risico 1: het geruststellende kengetal sust de ondernemer in slaap waardoor de onderneming niet alert genoeg is op de loonsom, die daardoor te hoog is en de winst dus te laag. Tel de uren van de ondernemer mee en het resultaat van 10 procent verdwijnt als sneeuw voor de zon. Risico 2: een enorme en onverwachte overschrijding van de loonkosten vindt plaats als de ondernemer vervangen moet worden door een bedrijfsleider, bijvoorbeeld bij ziekte. Risico 3: de ondernemer begint te vroeg aan een tweede zaak. Omdat hij op basis van de kengetallen denkt dat hij zijn eerste zaak strak heeft staan, terwijl dat niet het geval is. Lindewegen: ‘Je moet elk uur verantwoorden. Het feit dat dat in de praktijk niet gebeurt, is de belangrijkste reden waarom een tweede zaak vaak mislukt. Dan komt er een bedrijfsleider op de loonlijst en schieten de loonkosten omhoog.’

### Het te rooskleurige hotelontbijt

Omzet keuken:	€100.000
Waarvan omzet hotelontbijt	€30.000
Omzet keuken zonder ontbijt	€70.000

Totale inkoop keuken:	€32.000
Waarvan inkoop ontbijt:	€4.500
Inkoop keuken zonder ontbijt	€27.500

Brutomarge keuken:	68%
Brutomarge enkel hotelontbijt:	85%
Brutomarge keuken min ontbijt	60,7%

In dit rekenvoorbeeld geeft de extreem gunstige brutomarge van het hotelontbijt een vertekend beeld van de prestatie van de keuken. Die marge wordt namelijk aan de keuken toegekend. Lindewegen: ‘Bij al onze hotelklanten gebeurde het vroeger zo. Dus zegt de chef-kok: ‘We doen het perfect. Kijk maar: 68 procent marge.’ Nee, hij doet het dramatisch! Als ik het hotelontbijt niet meetel, heeft hij op de overige €70.000 keukenomzet een inkoop van €27.500. Dat is een inkooppercentage van 39,3 procent ofwel een brutomarge van geen 60,7 procent. Dat is veel te laag. Hier is een keuken aan het werk die zich rijk rekent.’

#### Tip

Rond de keukenmarge van het hotelontbijt af op 70 procent en registreer dat zo in het kassasysteem. Reken naar de gast op de factuur bijvoorbeeld €15 voor het ontbijt maar laat de kassa registreren dat er maar €8 naar keukenomzet wordt geboekt. De overige marge wordt dan automatisch toegevoegd aan het hotel. Zo krijg je het realistische beeld van de echte prestatie van de keuken.



# 45

PROCENT LOONKOSTEN IN PLAATS VAN 30 IS REALISTISCH

### Valkuil 3 Wat je aan marge verliest in je eerste zaak maak je goed met je tweede

Veel ondernemers dromen van een tweede zaak. Ook hier spelen kengetallen een rol. Bij de beslissing of ze klaar zijn voor die stap, laten ze zich leiden door de kengetallen. Zijn die in orde, dan is het bedrijf er klaar voor. Ze redeneren dat de marge van zaak 1 weliswaar onder druk zal komen te staan, maar dat dat wordt goedge maakt door zaak 2. 'Fout', zegt Lindewegen. 'Zaak 2 wordt nooit zo goed als zaak 1 en zaak 1 gaat achteruit.'

De belangrijkste oorzaak van dit fiasco is de noodzakelijke aanstelling van een bedrijfsleider. Als in zaak 1 80 uur ingevuld moet worden met bedrijfsleiders om de ondernemer te vervangen, dan is dat een extra loonsom van minimaal €80.000. Op een omzet van een acht ton is dat 10 procent. De loonkosten in zaak 1 stijgen van 30 naar 40 procent. Weg winst. En omdat de ondernemer er zelf niet meer als kapitein is, gaan de marges omlaag. Er wordt meer weggegeven, er wordt minder strak op de roosters gelet en noem zo nog maar op. Lindewegen: 'Ondernemers beginnen meestal te vroeg aan een tweede zaak. De kengetallen scheppen een te rooskleurig beeld, terwijl de werkelijke cijfers eigenlijk niet goed genoeg zijn.'

**Tip:** Neem de stap naar een tweede zaak pas als de eerste zaak niet meer afhankelijk is van de ondernemer. Dat is de enige manier om niet op je gezicht te gaan. En het maakt de weg vrij voor een eventuele derde, vierde of vijfde zaak. **MH**

### De verdwenen uren van de ondernemer

<b>Omzet:</b>	<b>€1 miljoen</b>
<b>Loonsom ex. ondernemers:</b>	<b>€300.000</b>
<b>Loonkosten:</b>	<b>30%</b>
<b>Loonsom ondernemers</b>	<b>€117.600</b>
<b>Loonsom incl. ondernemers:</b>	<b>€417.600</b>
<b>Werkelijke loonkosten:</b>	<b>41,8%</b>

**Het ondernemerspaar uit dit rekenvoorbeeld werkt 6 dagen in de week x 10 uur per dag x 2 personen x 49 weken = 5.880 uur per jaar. Hun uurloon is €20. Als deze ondernemers op een reële loonsom van 30 procent wil uitkomen, mogen ze buiten hun eigen verloning maar 18,2 procent aan loonkosten maken. Dat lijkt onmogelijk, maar 22 tot 25 procent is haalbaar voor bedrijven die bovenop de uren zitten**