

1 Bepaal de financiële haalbaarheid van je plannen

'If you can dream it, you can do it' is een bekende uitspraak van Walt Disney. Een droom ligt aan de basis van veel succesvolle ondernemingen. Durf dus te dromen, denk groot, deel je ideeën en passie met iedereen die wil luisteren. En als je van plan bent om je droom in de wereld te zetten, maak dan ook een ondernemingsplan, inclusief een financieel plan. Want om je droom werkelijk het levenslicht te laten zien, is meer nodig dan passie, enthousiasme en prachtige ideeën. Alleen als je plannen ook financieel haalbaar zijn, heeft je droom werkelijk bestaansrecht. Dit hoofdstuk gaat over de financiële haalbaarheid van je plannen. Vragen die aan bod komen zijn onder andere: hoeveel geld heb je nodig om te kunnen starten? Zijn je plannen winstgevend? Heb je iedere maand voldoende geld om de facturen te betalen? Hoe bepaal je je uurtarief?

Ik heb een ondernemingsplan geschreven om voor mezelf helder te krijgen wat ik écht wil en hoe ik het ga doen. Het dwingt me om concreet te worden.

1.1 Het ondernemingsplan

Een ondernemingsplan stel je in eerste instantie voor jezelf op. Door gestructureerd na te denken over diverse aspecten van je onderneming, geef je bewust richting aan je plannen. Je beoordeelt de haalbaarheid en slagingskans van je plannen en je kunt tijdig bijsturen als het nodig is. Je ziet of je startkapitaal nodig hebt en je kunt aan de slag om dit bij elkaar te krijgen. Je weet welke prijs je moet vragen om uit de kosten te komen. Je krijgt zicht

op je toekomstige klanten en je kunt gericht gaan acquireren. In tweede instantie schrijf je een ondernemingsplan voor anderen, zoals de bank, samenwerkingspartijen, klanten of vergunningverstrekkers. Zeker als je (start)kapitaal nodig hebt, is een ondernemingsplan een vereiste. Banken en andere externe financiers willen eerst een gedegen, goed onderbouwd en geloofwaardig ondernemingsplan zien voor ze besluiten om kapitaal te verstrekken.

Een ondernemingsplan ziet er voor iedere onderneming anders uit. Als leidraad kun je de volgende indeling aanhouden:

1. Inleiding: welke visie en missie heb je?
2. De ondernemer: wie ben jij, wat zijn je kwaliteiten, kennis en vaardigheden?
3. Marketingplan: hoe zou je het idee, de doelgroep, de concurrent, de vier P's (product, prijs, promotie en plaats) omschrijven?
4. Het financiële plan: hoe regel je de diverse financiële aspecten?
5. Het organisatieplan: aan welke rechtsvorm denk je, heb je vergunningen nodig, wil je personeel in dienst nemen, wat zijn de leveringsvoorwaarden en welke risico's zijn er?

In het kader van dit boek besteed ik alleen aandacht aan punt 4. Meer informatie over de overige onderdelen kun je op internet vinden.

Tip

Zie voor diverse goede modellen van en toelichtingen op ondernemingsplannen bijvoorbeeld www.rabobankstartproof.nl, www.kvk.nl/ondernemingsplan of <http://www.imk-projecten.nl/>

Het financiële plan

Het financiële plan vormt een onderdeel van het ondernemingsplan. Het geeft een antwoord op de volgende vragen: hoeveel geld heb ik nodig om te starten? Hoe kom ik aan kapitaal? Is mijn onderneming winstgevend? Heb ik iedere maand voldoende geld? Hoeveel inkomen (privé) heb ik nodig? De antwoorden op deze vragen presenteer je in de vorm van vijf financiële overzichten: de investeringsbegroting, het financieringsplan, de exploitatiebegroting, de liquiditeitsprognose, de privébegroting en een toelichting op die financiële overzichten. Zie tabel 1.1.

Onderdeel financieel plan:	Beantwoordt de vraag:
Investeringsbegroting	Hoeveel geld heb ik nodig om te starten?
Financieringsplan	Hoe kom ik aan kapitaal?
Exploitatiebegroting	Is mijn onderneming winstgevend?
Liquiditeitsprognose	Heb ik iedere maand voldoende geld?
Privébegroting	Hoeveel inkomen (privé) heb ik nodig?

Tabel 1.1 De onderdelen van het financiële plan

De verschillende onderdelen van het financiële plan komen hieronder aan bod.

Dankzij het opstellen van een financieel plan is inzichtelijk geworden wanneer ik voor mezelf kan gaan beginnen. Dat geeft veel rust en vertrouwen!

1.2 De investeringsbegroting

Bij de start van je onderneming moet je investeringen doen. Denk bijvoorbeeld aan een computer, een auto, visitekaartjes en een website. Wanneer je producten gaat verkopen, heb je waarschijnlijk ook een bepaalde beginvoorraad nodig. Verder zul je in je ei-

gen levensonderhoud moeten voorzien, terwijl je bij aanvang wellicht nog geen inkomsten uit je onderneming hebt. Deze zaken, met de bijbehorende bedragen, vormen de investeringsbegroting. Er zijn vier soorten investeringen. Investerings in zaken die langer dan een jaar meegaan (vaste activa), investeringen die korter dan een jaar meegaan (vlottende activa) en het beschikbare geld op de bank en in de kas (liquide middelen) vormen de linkerzijde van de balans. Zie hoofdstuk 4 voor meer informatie over de balans. De aanloopkosten vormen de vierde categorie op de investeringsbegroting. Dit zijn de kosten die je specifiek maakt voor de start van je onderneming, maar ze vormen geen onderdeel van de uiteindelijke balans.

Een investeringsbegroting kan er als volgt uitzien:

Vaste activa	
Goodwill	€
Onroerend goed, gebouwen	€
Inventaris, inrichting	€
Machines	€
Vervoermiddelen	€
Vlottende activa	
Voorraad	€
Debiteuren	€
Voorfinanciering btw	€
Waarborgsommen	€
Liquide middelen	
Bank	€
Kas	€
Aanloopkosten	
Openingskosten	€
Financiering van levensonderhoud	€
Onvoorziene kosten	€

De bedragen die je voor de diverse onderdelen nodig denkt te hebben, dien je goed te onderbouwen in de toelichting. Vraag bijvoorbeeld voor de inventaris, machines en vervoermiddelen offertes op bij meerdere leveranciers. Hoewel je de kosten van deze investeringen over het algemeen over meerdere jaren spreidt, moet je de uitgaven wel ineens doen. Je vermeldt daarom de totale investeringsbedragen.

Als je producten verkoopt, zul je waarschijnlijk een bepaalde voorraad moeten aanleggen. Om te bepalen hoe hoog je voorraad moet zijn, maak je een belangrijke afweging tussen de kosten van de voorraad en de snelheid van de levering. Hoge voorraden zijn duur. Lage voorraden dragen het risico met zich mee dat je niet altijd direct kunt leveren. Wees zeker in het begin creatief en kritisch: soms is het ook mogelijk om een leverancier te vinden die (tegen een iets hogere prijs) snel kan leveren. Dat vermindert de kapitaalbehoefte.

De posten debiteuren en voorfinanciering btw lijken wellicht vreemde posten op de investeringsbegroting. Toch zal bijna iedere ondernemer hiermee te maken hebben. Debiteuren zijn klanten die jou nog niet hebben betaald. Wanneer je een dienst hebt verleend of een product hebt geleverd, heb je omzet gemaakt. Tussen het maken van de omzet en de ontvangst van het geld op je bankrekening kan een periode van soms wel drie (of meer) maanden zitten. In die drie maanden maak je wel kosten. Je moet de openstaande debiteuren dan 'voorfinancieren'. Iets soortgelijks geldt voor de btw. Alle bedragen op de investeringsbegroting zijn exclusief btw. Indien je btw-plichtig bent, krijg je de betaalde btw namelijk terug van de belastingdienst. Maar omdat je de btw wel eerst moet voldoen aan de leverancier, neem je hiervoor een aparte post op de begroting op.

Liquide middelen betreffen het beschikbare geld. Geld dat op de bank staat of dat je in kas hebt. Hoeveel geld je bij aanvang nodig hebt, blijkt uit de liquiditeitsprognose (zie paragraaf 1.5).

Aanloopkosten zijn kosten die je maakt voordat je met je onderneming start. Denk bijvoorbeeld aan visitekaartjes, reclamekosten, accountantskosten of – als het om een onderneming met rechtspersoonlijkheid gaat – notariskosten. De financiering van levensonderhoud betreft het geld dat je minimaal nodig hebt om in je levensonderhoud te voorzien. Hou er rekening mee dat je de eerste maanden nog geen inkomen hebt en dat je dus een deel van je startkapitaal nodig hebt. Het is onverstandig (en voor een externe partij vaak ongeloofwaardig) om te optimistisch te zijn en te verwachten dat je vanaf dag één voldoende omzet draait.

1.3 Het financieringsplan

In de investeringsbegroting heb je alles wat je nodig hebt om je onderneming te starten, inclusief de bijbehorende bedragen, onder elkaar gezet. In het financieringsplan beantwoord je de vraag: hoe kom ik aan kapitaal om mijn investeringen te betalen? Er zijn grofweg twee wegen om investeringen te betalen: uit eigen middelen of uit externe financiering. Deze wegen komen grotendeels overeen met de balanscategorieën: eigen vermogen en vreemd vermogen. Het financieringsplan vormt de rechterkant van je opningsbalans.

Tot het eigen vermogen behoort het geld dat je zelf hebt ingebracht, zoals spaargeld of de overwaarde op je huis (verhoging privéhypotheek). Wanneer je privé al goederen had, zoals een auto of een computer, kun je deze inbrengen in je onderneming, het zogenaamde keuzevermogen.

Het financieringsplan kan er als volgt uitzien:

Eigen vermogen	
Spaargeld	€
Inbreng bedrijfsmiddelen	€
Verhoging privé hypotheek	€
Achterngesteld vermogen	€
Vreemd vermogen	
Hypotheek bedrijfspand	€
Lening met lange looptijd	€
Lening met korte looptijd	€
BBZ-krediet	€
Rekening-courantkrediet	€
Crediteuren (leverancierskrediet)	€
Nog te betalen belastingen	€

Omdat je deze goederen al eerder hebt betaald, behoren ze tot je eigen vermogen. Achterngesteld vermogen is bijvoorbeeld een lening van een familielid. Een achterngestelde lening staat achter in de rij om te worden terugbetaald wanneer er sprake is van een faillissement. Om deze reden wordt de achterngestelde lening tot het eigen vermogen gerekend. Geld lenen van familie of vrienden draagt uiteraard wel een risico met zich mee. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als het niet goed gaat met je onderneming en je bent niet in staat de lening terug te betalen? En wat als de persoon in kwestie het geld toch zelf nodig blijkt te hebben? Bespreek deze aspecten van tevoren goed en leg afspraken vast.

Wanneer het eigen vermogen niet voldoende is, zul je naar externe middelen moeten zoeken: het vreemd vermogen. Het vreemd vermogen betreft leningen of kredieten van bijvoorbeeld een bank. Leningen met korte of lange looptijd bij de bank krijg je meestal alleen als de eigen middelen minimaal 25% van het totale kapitaal bedragen. Dit percentage is sterk afhankelijk van de financier en de branche. Banken eisen soms 30% tot 50% eigen vermogen. Ook worden vaak extra zekerheden voor bankkredieten

gevraagd. Daarnaast is het al dan niet krijgen van externe financiering sterk afhankelijk van je plan. De financier zal aan de hand van de exploitatiebegroting bepalen of je onderneming winstgevend is en aan de hand van de liquiditeitsprognose of je in staat bent om de lening ook weer af te lossen. Het BBZ-krediet betreft bijstand voor zelfstandigen. Meer hierover staat in paragraaf 11.2. Het rekening-courantkrediet gaat over de mogelijkheid om rood te staan bij de bank. Crediteuren zijn leveranciers aan wie je nog moet betalen. Het grootste deel van de aankopen gebeurt op rekening. Dit betekent dat je pas na een aantal dagen (acht, veertien, dertig, zestig of zelfs meer) hoeft te betalen.

Ik heb behoorlijk wat geld nodig om mijn plannen te kunnen verwezenlijken. Zonder ondernemingsplan hoef ik bij een bank niet aan te kloppen.

1.4 De exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting geeft antwoord op de vraag: is mijn onderneming winstgevend? In een exploitatiebegroting geef je een reële en onderbouwde inschatting van je omzet, je kosten en je bedrijfsresultaat.

Een exploitatiebegroting kan er als volgt uitzien:

	Jaar 1	Jaar 2
Omzet	70.000	90.000
Kostprijs van de omzet	<u>-15.000</u>	<u>-21.000</u>
Brutowinst	55.000	69.000
Algemene kosten	<u>-52.000</u>	<u>-52.000</u>
Bedrijfsresultaat	3.000	17.000

De omzet bereken je aan de hand van je verkoopprijs of uurtarief en het aantal producten of uren dat je in het betreffende jaar verwacht te verkopen. Hoe concreter je bent, hoe beter. Vermeld in de toelichting welke offertes je al hebt uitgebracht en hoe groot je de kans acht dat je de opdracht krijgt. Als je al contracten hebt afgesloten, vermeld je dit in de toelichting. Licht ook toe hoe je de kostprijs van de omzet (inkoopprijs) hebt berekend. Heb je dit gedaan aan de hand van offertes van leveranciers? Of is het een marktconforme inschatting? Wat is in dat geval je bron? De algemene kosten betreffen alle kosten die niet direct betrekking hebben op het product of de dienst. Dit zijn bijvoorbeeld: afschrijvingskosten, verzekeringen, gas, water en licht, de huur van een kantoorpand, telefoonkosten, drukwerk, vakliteratuur, kantoorartikelen, autokosten, accountantskosten, notariskosten, marketingkosten, het salaris van de directeur-grotaandeelhouder (in geval van een bv) en rentekosten. Noteer deze onder elkaar en maak een reële inschatting van wat je aan deze kostenposten kwijt bent. Het is afhankelijk van je rechtsvorm of een bedrijfsresultaat van € 3.000 bruto (zie jaar 1 in bovenstaand voorbeeld) op jaarbasis voldoende is. Wanneer je een eenmanszaak hebt, vormt het bedrijfsresultaat je inkomen. Als je geen andere inkomstenbronnen hebt, zoals een partner die goed verdient, is € 3.000 bruto per jaar onvoldoende om in je levensonderhoud te voorzien. Wanneer je voor een bv als rechtsvorm hebt gekozen, ontvang je salaris uit je bv. De salariskosten vormen onderdeel van de algemene kosten. Een bedrijfsresultaat van € 3.000, of zelfs een klein verlies in de eerste jaren, hoeft dan geen probleem te zijn. Je exploitatiebegroting is het meest geloofwaardig als je de omzet behoudend en de kosten ruim inschat. Wanneer je met een voorzichtige begroting een positief resultaat voorspelt, is het aannemelijker dat je het daadwerkelijk gaat redden dan wanneer je te optimistisch bent.

De exploitatiebegroting is qua opzet gelijk aan een winst- en verliesrekening. Het verschil is dat een winst- en verliesrekening een financieel verslag is van een periode die al is afgerond en dat een exploitatiebegroting een inschatting is van een of meerdere toekomstige periodes. Uitgebreide informatie over de winst- en verliesrekening en de exploitatiebegroting staat in hoofdstuk 5 en 6.

1.5 De liquiditeitsprognose

De liquiditeitsprognose geeft antwoord op de vraag of je iedere maand voldoende geld beschikbaar hebt. Een liquiditeitsprognose geeft inzicht in de geldstromen. Hoeveel geld komt er maandelijks in, hoeveel geld gaat er maandelijks uit en welk saldo aan liquide middelen voorzie je aan het eind van iedere maand? Een voorbeeld van een gesimplificeerde liquiditeitsprognose om dit toe te lichten:

	Januari	Februari	Maart	April
Beginsaldo bank	2.000	-1.023	238	1.404
<i>Inkomsten</i>				
Klant A		2.975	2.975	
Klant B				2.023
...				
Totaal inkomsten	0	2.975	2.975	2.023
<i>Uitgaven</i>				
Leverancier A	714	714	714	714
Leverancier B	119		95	95
Leverancier C	1.190			
Btw				578
Afbetaling lening	1.000	1.000	1.000	1.000
...				
Totaal uitgaven	3.023	1.714	1.809	2.387
Verwacht eindsaldo	-1.023	238	1.404	1.040

Uit de liquiditeitsprognose bleek dat ik vooral het eerste jaar extra geld nodig had. Omdat ik eigen geld en een goed plan met een sluitende begroting had, kreeg ik een lening van de bank.

In de begroting vul je eerst het beginsaldo van de bank in. Vervolgens maak je een inschatting van de verwachte inkomsten en uitgaven voor de komende maanden. In de liquiditeitsprognose neem je de bedragen inclusief btw op. Het verwachte eindsaldo van januari vormt het verwachte beginsaldo van februari, en zo verder. Wanneer je voor drie, zes of zelfs meer maanden de verwachte geldstromen invult, krijg je een reëel beeld van het beschikbare geld en je ziet in één oogopslag of er ergens tekorten zijn. Ook al blijkt uit de exploitatiebegroting dat je een winstgevend bedrijf hebt, dan wil dat nog niet zeggen dat je op ieder moment voldoende liquide middelen hebt. Een grote investering verdeel je bijvoorbeeld boekhoudkundig over meerdere jaren, maar de uitgave doe je ineens. Dus als je een computer aanschaft voor € 1.000 exclusief btw, neem je in de exploitatiebegroting € 200 per jaar als kosten op. Je uitgave van € 1.190 inclusief btw doe je wel ineens. Deze post zie je in het voorbeeld onder leverancier C in januari op de liquiditeitsbegroting. En klanten die een factuur te laat betalen, kunnen voor liquiditeitsproblemen zorgen. Voor klant B is in januari een opdracht gedaan, maar hij zal de factuur naar verwachting pas in april betalen. In januari zie je daarom een tekort. De ondernemer in dit voorbeeld moet concluderen dat het banksaldo van € 2.000 in januari niet voldoet. Ook de geprognosticeerde eindsaldi van februari, maart en april zijn dusdanig laag dat het verstandig is om te zorgen voor een hoger beginsaldo. Meer informatie over het verschil tussen winst en liquide

middelen en over het opstellen van een liquiditeitsbegroting staat in hoofdstuk 5 en 7.

Tip

Je kunt via www.financienvoorzppers.nl gratis een model downloaden om je eigen liquiditeitsbegroting op te stellen.

1.6 De privébegroting

Om te bepalen hoeveel inkomen je maandelijks nodig hebt, stel je een privébegroting op. In de privébegroting zet je al je persoonlijke inkomsten en uitgaven op een rijtje. De inkomsten zijn bijvoorbeeld: inkomsten van een partner, inkomsten uit een uitkering, kinderbijslag, huursubsidie en alimentatie. Tot de uitgaven behoren onder andere: huur- of hypotheeklasten, voeding, kleding, gas, water en licht, telefoonkosten, vakantie, uitgaan, ziektekostenverzekering, overige verzekeringen, autokosten, rente en aflossing privéleningen. Om een goed beeld van je uitgaven te krijgen, kun je de bankafschriften van het afgelopen jaar doorlopen. Zo vind je alle grote uitgaven die je hebt gedaan. Kijk gelijk of je nog kunt of wilt bezuinigen op je uitgaven. Door je vaste lasten te verlagen, kan de haalbaarheid van je nieuwe onderneming dichterbij komen. Het 'gat' tussen de uitgaven en inkomsten vormt het minimaal benodigde inkomen uit je onderneming.

Op de volgende pagina vind je een voorbeeld van een privébegroting.

Inkomsten	
Inkomsten partner	€
Inkomsten uit uitkering	€
Kinderbijslag	€
Huursubsidie	€
Alimentatie	€
...	€ +
Totaal inkomsten	€
Uitgaven	
Huur- of hypotheeklasten	€
Gas, water en licht	€
Voeding	€
Kleding	€
Telefoon, internet, kabel	€
Vakantie, uitgaan	€
Ziektekostenverzekering	€
Overige verzekeringen	€
Autokosten	€
Rente en aflossing privéleningen	€
...	€ +
Totaal uitgaven	€
Benodigd inkomen (inkomsten minus uitgaven)	€

1.7 Het uurtarief

Je uurtarief bereken je niet op de achterkant van een sigarendoosje. Evenmin deel je het maandsalaris van een collega in loondienst door 173 (aantal uur in een maand op basis van een 40-urige werkweek). De hoogte van je uurtarief is een belangrijke beslissing. Wanneer je een te laag tarief hanteert, kom je vrijwel direct in financiële problemen. Het kan eenvoudigweg niet uit. Hanteer je echter een te hoog tarief, dan prijs je jezelf uit de markt, krijg je te weinig opdrachten en kom je uiteindelijk ook in de problemen. Een goed uurtarief voldoet aan een aantal eisen:

- Het is kostendekkend én het genereert inkomen (winst).
- Het is marktconform.
- Het geeft weer wat je waard bent.

Een uurtarief is niet te vergelijken met een maandsalaris van een werknemer in loondienst. Een salaris is het inkomen waarmee de kosten uit de privébegroting (paragraaf 1.6) moeten worden betaald. Vanuit je uurtarief moet je ook de bedrijfskosten (huur van het kantoor, verzekeringen, kantoorartikelen, website, opleidingskosten, accountantskosten, notariskosten, enzovoort) betalen. Daarnaast moet je je eigen arbeidsongeschiktheidsverzekering en oudedagsvoorziening betalen. Verder krijg je als zzp'er je vakantie-dagen niet doorbetaald. Hier zul je dus zelf voor moeten sparen. Tot slot ben je als ondernemer nooit 100% van je tijd declarabel. Je zult acquisitie moeten plegen, je hebt tijd nodig om je administratie bij te werken en je hebt ongetwijfeld soms tijdelijk geen opdracht. Een werkloosheidsverzekering voor zzp'ers bestaat niet, dus ook daarvoor moet je een buffer opbouwen. Je minimale uurtarief bereken je door alle kosten, buffers en je benodigde inkomen bij elkaar op te tellen en dit te delen door het aantal uur dat je verwacht te kunnen factureren.

Tip

Via www.financienvoorzzpers.nl kun je gratis een eenvoudig en transparant model downloaden om je minimale uurtarief te berekenen.

Als je hebt berekend hoe hoog je uurtarief minimaal moet zijn, kijk je ook naar andere factoren om te bepalen tegen welk tarief je jezelf in de markt zet. Het is goed om navraag te doen over de gehanteerde tarieven in jouw branche. Je wilt niet zo hoog zitten dat je geen opdracht krijgt, maar als je een te laag tarief hanteert, kun je ongeloofwaardig overkomen. Je ervaring en opleiding spe-

len ook zeker een rol. Wanneer je expert bent op je vakgebied, wil de klant daar voor betalen. Probeer gevoel te krijgen voor de waarde die jij creëert voor jouw klant. Daarnaast kan de lengte van de opdracht een rol spelen. Voor een opdracht van zes maanden kun je besluiten om een lager tarief te hanteren dan voor een opdracht van vier dagen. Hoe langer de doorlooptijd, hoe lager het risico en hoe minder tijd je kwijt bent aan acquisitie van een nieuwe opdracht.

Nu ik weet hoe mijn uurtarief is opgebouwd, vind ik het veel minder moeilijk om mijn prijs te noemen. Ik weet gewoon dat mijn uurtarief reëel is.

Het financiële plan, als onderdeel van het ondernemingsplan, stel je op vóóordat je met je onderneming start. Ben je eenmaal gestart, dan heb je met vergelijkbare financiële overzichten te maken. Om goed zicht te hebben op de financiële kant van je onderneming, moet je je balans en winst- en verliesrekening kunnen lezen en moet je de exploitatiebegroting en liquiditeitsbegroting regelmatig opstellen. In hoofdstuk 3, 4, 5, 6 en 7 komen deze overzichten uitgebreid aan bod. Maar er gaat nog één ding aan vooraf: de administratie. Hoe voer je je administratie en hoe zorg je ervoor dat deze aan de fiscale eisen voldoet? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.