

# ONDERNEMINGSPLAN

## Handleiding

Versie 2015



[www.haltewerk.nl](http://www.haltewerk.nl)  
[zelfstandigenloket@alkmaar.nl](mailto:zelfstandigenloket@alkmaar.nl)



## **Succesvol ondernemen begint met het schrijven van een goed ondernemingsplan!**

U heeft een fantastisch idee en u kunt niet wachten om aan de slag te gaan als ondernemer. Geduld is echter een schone zaak. Om onverwachte en onbekende problemen te voorkomen is een goede voorbereiding noodzakelijk.

Wat zijn nu de redenen waarom ondernemingen falen:

- Het ontbreken van heldere doelstellingen
- Wensen van de consumenten verkeerd inschatten
- Onderschatten van de concurrenten
- Onzorgvuldige financiële planning
- Onvermogen om te veranderen
- Onvermogen om het plan aan anderen duidelijk te maken
- Gebrek aan een ondernemingsvisie voor de langere termijn
- Ineffectieve procedures en systemen
- Gebrek aan ondernemersvaardigheden

Deze bovenstaande punten zijn allemaal te voorkomen. Hoe? Door het schrijven van een goed ondernemingsplan.

Het ondernemingsplan

- geeft u inzicht in uw plannen, uw doelen en de haalbaarheid daarvan;
- geeft externe partijen (zoals investeerders en leveranciers) een goed beeld van de onderneming die u wilt starten;
- wordt door financiers gebruikt om te beoordelen of hun investering de moeite waard is;
- geeft u structuur tijdens de voorbereiding.

### ***Checklist en tips voor uw ondernemingsplan***

- Neem de tijd voor het schrijven van uw ondernemingsplan. Stel vast voor wie en waarom u het plan schrijft.
- Leg uw keuzes uit, geef altijd een toelichting.
- Zorg ervoor dat u specifiek en concreet, nauwkeurig, duidelijk en altijd eerlijk bent.
- Vermijd schrijf- en spelfouten.
- Zorg voor een nette lay-out en een stijl die bij u en uw onderneming past.
- Voeg foto's en afbeeldingen toe, bijvoorbeeld van uw producten. Een beeld geeft duidelijkheid.
- Als u bronnen gebruikt, vermeld dan altijd de brongegevens.
- Bijlagen kunt u altijd toevoegen aan uw plan. Bewaar interessante documenten en voeg ze toe.
- Plan klaar? Laat het lezen door anderen, bijvoorbeeld familie/vrienden of deskundigen.
- Maak een pdf-bestand van uw plan als u het digitaal gaat versturen.

## **Inhoudsopgave**

- 1. Ondernemer**
- 2. Onderneming**
- 3. Markt en marketing**
- 4. Financieel plan**

## 1. Ondernemer

*Het eerste hoofdstuk van uw plan gaat over u, de ondernemer. Uw eigen bedrijf draait om u en uw bewegingen om een eigen bedrijf te starten. Het is belangrijk om in te vullen welke opleidingen u heeft gevolgd na de lagere school, welke werkervaring u heeft opgebouwd en waarom u voor uzelf wilt beginnen.*

Denk er aan dat als er sprake is van meerdere ondernemers (zoals bij VOF of BV), u hoofdstuk 1 van het ondernemingsplan kopieert en laat invullen door de andere betrokkene(n).

<b>Concurrentiebeding of relatiebeding :</b>	
Concurrentiebeding	Een concurrentiebeding in een arbeidsovereenkomst verbiedt de werknemer om tijdens en gedurende een bepaalde periode na afloop van de arbeidsovereenkomst concurrerende werkzaamheden te verrichten, bijvoorbeeld door in dienst te treden bij een concurrent. Als concurrerende werkzaamheid wordt eveneens gezien het benaderen van zakenpartners van de vorige werkgever, wat meestal eveneens expliciet verboden wordt.
Relatiebeding	Een relatiebeding is een bijzondere vorm van een concurrentiebeding. Bij een relatiebeding geeft de werkgever aan dat de werknemer binnen een bepaalde periode na het einde van het dienstverband geen klanten mag benaderen van de werkgever.

### Motieven

Voorbeelden van motieven zijn:

- Ik wil niet meer voor een baas werken
- Ik wil mijn eigen beslissingen nemen
- Ik wil mijn vak op een andere manier beoefenen
- Ik heb een nieuw en uniek product ontwikkeld
- Ik wil geen uitkering meer
- Ik wil mijn eigen geld op mijn eigen manier verdienen
- Ik wil op een andere manier met mijn tijd omgaan

### Ondernemersvaardigheden

Belangrijke vaardigheden (kwaliteiten/competenties) waarop ondernemers beoordeeld worden zijn:

- Financieel inzicht
- Creatief
- Probleemanalyse
- Reflexiviteit/ leervermogen: het kritisch beoordelen van het eigen handelen
- Realistische instelling
- Stressbestendig
- Betrouwbaar
- Zelfstandig / besluitvaardig
- Flexibel
- Motivatie / doorzettingsvermogen
- Initiatief
- Sociaal
- Mondelinge en schriftelijke communicatie
- Leiding geven
- Plannen / Organiseren
- Onderhandelen
- Marktgerichtheid
- Omgevingsbewust

### **Zwakke punten**

Als u weet waar uw sterke en zwakke punten liggen is het belangrijk om na te denken over hoe u uw zwakke punten aan gaat pakken. Het doel is immers te voorkomen dat uw minder sterke punten problemen gaan opleveren.

### **Ontwikkelen**

Een succesvolle ondernemer weet hoe hij zijn verbeterpunten kan opvangen of ontwikkelen.

### **Inkomenspositie**

Denk bij inkomenspositie onder andere aan een baan in loondienst, ondernemer, uitkering. Wanneer u op dit moment een uitkering ontvangt, geef dan aan welke uitkering.

## 2. Onderneming

*Het tweede hoofdstuk gaat over uw onderneming. Wat gaat u doen en wilt u bereiken met uw bedrijf? U beschrijft uw rechtsvorm en organisatorische aspecten, zoals verplichtingen, risico's, vergunningen en wie uw administratie verzorgt. Het is belangrijk om dergelijke zaken helder te hebben en te regelen voordat u van start gaat.*

### Bedrijfsidee

Maak bij het beschrijven van uw bedrijfsidee een definitie van uw dienst/product. Denk daarbij aan:

- wat het kenmerk van uw dienst/product
- hoe het tot stand komt
- hoe het geleverd wordt
- voor wie het is (doelgroep)
- etc.

### Geheel of gedeeltelijk overnemen

Neemt u een bedrijf geheel of gedeeltelijk over? Vraag om de jaarrekening plus uittreksel uit handelsregister en voeg deze als bijlage bij uw ondernemingsplan.

### Visie

Vul hier uw doelstellingen in, wat u wilt bereiken met uw bedrijf (uw visie). Denk daarbij aan:

- het totale omzetcijfer
- het aantal nieuwe klanten
- het aantal terugkerende klanten
- gemiddelde omzet per klant
- nieuwe vestigingen openen
- een bepaald niveau van klantentevredenheid halen
- gaan werken met partners
- een andere doelgroep /markt gaan benaderen
- (meer) personeel in dienst nemen
- mijn klantencontacten beter beheren
- innovatie
- enz.!

### Branche

Het is belangrijk om goed te bepalen in welke branche u gaat starten. In Nederland kennen veel branches CAO's, die de afspraken tussen werkgevers en werknemers bevatten en dus sterk van invloed kunnen zijn op uw kosten. Daarnaast gelden er in veel branches bijzondere regels, en daaraan zult u zich natuurlijk moeten houden. Verder is het zo dat er niet voor iedere branche een Code is, en als u dus in een branche zit waarvoor er een Code is, dan kan dat veel zoeken (en dus tijd) schelen.

Brancheorganisaties kunnen u behulpzaam zijn bij het verzamelen van informatie, maar ook bij het regelen van tal van zaken. Onderzoek dus of er een brancheorganisatie is en overweeg om u daar - als u gestart bent - bij aan te sluiten.

### Bedrijfsnaam

Voordat u gaat starten moet u eerst nagaan bij de Kamer van Koophandel of u de naam die u in gedachte heeft, mag gebruiken. Om zeker te zijn dat u uw bedrijfsnaam zonder risico's kunt voeren, kunt u een handelsnaamonderzoek laten uitvoeren door de KvK. Kosten bedragen ongeveer € 90,--.

### Handelsregister

Voordat u daadwerkelijk kunt starten met uw bedrijf, moet u uw bedrijf inschrijven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel. Dit kan vanaf een week voor de start, tot een week na de start van uw onderneming.

Bij de start van een eenmanszaak, vennootschap onder firma (vof), commanditaire vennootschap (cv) of (stille) maatschap moet u persoonlijk langsgaan bij het KvK-kantoor in uw regio. Bij de start van een rechtspersoon, zoals een besloten vennootschap (bv) of stichting, regelt de notaris uw inschrijving. U ontvangt van de KvK een factuur voor het betalen van de jaarlijkse bijdrage. Na inschrijving in het Handelsregister ontvangt u een KvK-nummer.

### Rechtsvormen

Rechtsvormen bepalen voor een groot gedeelte de koers van uw bedrijf. Gaat u alleen werken of samenwerken? Hoeveel privé eigen vermogen neemt u mee en welk type belastingen worden geheven.

Verschillende rechtsvormen	
Eenmanszaak	Een eenmanszaak is een bedrijfsvorm waarbij één persoon in alle opzichten (hoofdelijk) verantwoordelijk is voor de onderneming, voor alle handelingen en financiën. Er wordt juridisch gezien geen onderscheid gemaakt tussen ondernemingsvermogen en privé-vermogen (fiscaal is er wel een onderscheid). De winst uit een eenmanszaak wordt belast in box 1. Als de belastingdienst u als ondernemer erkent, kunt u gebruik maken van belastingfaciliteiten als ondernemersaftrek, investeringsaftrek en de fiscale oudedagsreserve.
Vennootschap onder firma	Een vennootschap onder firma of vof, is een eenvoudige manier waarop twee of meer personen samen een onderneming kunnen oprichten. Het betekent in feite dat zij onder een gezamenlijke naam of firma optreden. In die regel nemen zij beslissingen voor elkaar, maar anderzijds zijn zij ook aansprakelijk voor elkaars bestuur; er is dus geen beperkte aansprakelijkheid. Een eigenschap van een vof is dat de vennoten hoofdelijk aansprakelijk zijn voor gemaakte schulden.
Besloten vennootschap	De besloten vennootschap is een ondernemingsvorm waarbij het maatschappelijk aandelenkapitaal verdeeld is in aandelen die niet vrij overdraagbaar zijn; de aandelen staan op naam. Het besloten karakter ligt in het feit dat de aandelen niet vrij overdraagbaar zijn. Per 1 oktober 2012 is de wetgeving omtrent bv's vereenvoudigd. Om een bv op te richten moet aan de volgende eisen voldaan zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ U heeft een notariële akte nodig. Hierin staan de statuten. De notaris controleert de juridische kant hiervan.</li><li>➤ U moet de bv inschrijven in het Handelsregister. Totdat dit gebeurd is, bent u ook persoonlijk aansprakelijk.</li></ul>

#### Vennootschapscontract:

Als u een vof opricht, dan is een vennootschapscontract niet verplicht. Maar als u een contract opstelt en vastlegt bij de notaris, dan geeft dit wel duidelijkheid voor u en de andere vennoten. Bijvoorbeeld bij de winstverdeling, ziekte van een vennoot of opheffing van de vof. In het vennootschapscontract staan zaken als:

- de duur van de vennootschap
- wie de vennoten zijn en wat ze inbrengen, zoals geld, arbeid, machines



## Handleiding ondernemingsplan

- hoe de vennoten de vof vertegenwoordigen. Mag elke vennoot bijvoorbeeld contracten afsluiten waarvoor de anderen ook aansprakelijk zijn?
- de verdeling van winst en verlies
- op welk moment de vof eindigt, bijvoorbeeld door opzegging of arbeidsongeschiktheid
- afspraken bij ziekte en arbeidsongeschiktheid
- of er een concurrentiebeding geldt
- hoe u omgaat met geschillen
- of en hoe nieuwe vennoten kunnen toetreden

### Wettelijke eisen

Iedereen die in Nederland een onderneming wil starten, komt hoe dan ook in aanraking met wetten als:

- Toelating tot de Bedrijfstak (Vestigingswet Detailhandel en Bedrijven)
- De Vestigingsplaats (Wet Ruimtelijke Ordening)
- De Handelsnaam (Handelsnaamwet)
- Het te voeren Merk (Benelux Merkenwet)
- De Interne Structuur Bedrijf (Wet op de Ondernemingsraden)
- Het Handelsregister (Handelsregisterwet)

Afhankelijk van het type onderneming dat je wilt starten, kunnen een aantal wetten en voorschriften een rol spelen zoals de Warenwet, Hinderwet, Wet Verontreiniging Oppervlaktewater, Wet inzake de luchtverontreiniging, etc. Ga naar de website [www.antwoordvoorbedrijven.nl](http://www.antwoordvoorbedrijven.nl).

### Vergunningen

Bedrijven hebben te maken met een veelheid aan wetten en overheidsregels. Heeft u ook vergunningen nodig voordat u een bedrijfsactiviteit kunt opstarten? Ga naar de website [www.vergunningenwijzer.nl](http://www.vergunningenwijzer.nl) voor meer informatie.

### Verzekeren

Als zelfstandige kunt u geen beroep meer doen op werknemersverzekeringen en krijgt u te maken met specifieke verzekeringen. Naast persoonlijke verzekeringen zijn ook bedrijfsverzekeringen noodzakelijk voor iedere ondernemer. Voor een goed overzicht ziet u hier zowel de belangrijkste persoonlijke als bedrijfsverzekeringen voor uw onderneming.

Belangrijkste persoonlijke en bedrijfsverzekeringen	
Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering	Een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering dekt de schade die kan ontstaan tijdens de uitoefening van uw bedrijf. Bijvoorbeeld: als een werknemer van een bouwbedrijf een baksteen op een geparkeerde auto laat vallen, wordt de schade vergoed door de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering. Als u een slecht bouwwerk aflevert en uw opdrachtgever dient een schadeclaim in, dan kunt u dit echter niet op uw verzekering afwentelen. Dat is uw ondernemersrisico.
Beroepsaansprakelijkheidsverzekering	Deze verzekering dekt de schade die u aan derden toebrengt bij de uitoefening van uw beroep, bijvoorbeeld als adviseur, advocaat, arts of notaris. Als beroepsbeoefenaar brengt u meestal geen directe materiële schade toe. Als u bijvoorbeeld als jurist iets vergeet op te nemen in een contract, dan kan dat voor uw klant toch een flinke schadepost betekenen. Als u in een dergelijk geval aansprakelijk wordt gesteld, vergoedt een beroepsaansprakelijkheidsverzekering de schade. In feite dekt de verzekering hier een deel van het ondernemersrisico. De hoogte van de premie is dan ook afhankelijk van het beroep dat u

## Handleiding ondernemingsplan

	uitoefent en de grootte van uw onderneming.
Goederen- en inventarisverzekering	Deze verzekering dekt de schade aan voorraden of uw bedrijfsinventaris. Deze schade kan bijvoorbeeld ontstaan door brand of inbraak. Een voorwaarde voor deze verzekering is dat het pand goed is beveiligd.
Opstalverzekering	Een opstalverzekering dekt de schade aan uw bedrijfsgebouw als gevolg van bijvoorbeeld brand, blikseminslag of ontploffing.
Computerverzekering	Computers vormen binnen elk bedrijf een belangrijke schakel. Problemen met computers – denk aan diefstal, verlies van gegevens of beschadiging van hard- en software – kunnen dan ook grote gevolgen hebben voor uw bedrijfsvoering. De herstellkosten van materiële beschadigingen van computerapparatuur en de extra kosten die u moet maken om werkzaamheden alsnog uit te voeren, kunnen flink oplopen. U kunt zich hiertegen verzekeren
Bedrijfsschadeverzekering	Brand of inbraak in uw bedrijf, hebben vaak niet alleen directe materiële schade tot gevolg. De kans bestaat dat uw bedrijf tijdelijk stil komt te liggen. In die tijd verdient u niets, terwijl de kosten blijven doorlopen. Een bedrijfsschadeverzekering vergoedt deze kosten.
Zakelijke autoverzekering	Bij het aankopen van een bedrijfswagen of meerdere auto's om zakelijk in te zetten zal er in elk geval de verplichte WA verzekering moeten worden afgesloten. Verder zijn er nog een aantal opties met betrekking tot de zakelijke auto verzekering op het gebied van extra dekking. Bij de keuze voor een beperkt casco verzekering of een allrisk verzekering wordt vaak rekening gehouden met de leeftijd van de auto. Bij een auto die nieuw wordt aangeschaft wordt vaak geadviseerd om een allrisk verzekering af te sluiten en bij een auto die al een aantal jaren oud is kan een beperkt casco verzekering worden afgesloten.
Rechtsbijstandverzekering	Als u een rechtsbijstandverzekering heeft afgesloten regelt de verzekeraar dat u, indien nodig, juridische hulp krijgt. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen in geval van conflicten met werknemers, leveranciers, de overheid of zakenpartners. Voor bepaalde geschillen geldt een wachttijd.
Kredietverzekering	Wanneer u goederen op rekening levert, loopt u debiteurenrisico: het risico dat uw klant niet wil of kan betalen. De kredietverzekering dekt u in tegen dit risico.
Compagnonsverzekering	Heeft u een compagnon en valt deze weg? Bij overlijden komen de erfgenamen in het spel. Zij hebben recht op een deel in het bedrijf. Als zij hun aandeel opeisen, kan het voortbestaan van het bedrijf in gevaar komen. Een compagnonsverzekering keert u bij overlijden van uw compagnon een bedrag uit. Daarmee kunt u het aandeel van uw compagnon overkopen.
Arbeidsongeschiktheidsverzekering	Een zelfstandige die geen werknemer (meer) is en ook niet is verzekerd op grond van een uitkering, moet zelf voor een inkomen zorgen in het geval van arbeidsongeschiktheid. U kunt het risico van inkomensverlies door arbeidsongeschiktheid beperken door een arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten. Dit zijn meestal verzekeringen waarbij u een hoge premie moet betalen afhankelijk van de branch en beroep waarin uw werkt. U kunt dit afsluiten bij een verzekeringsbedrijf. Goedkopere opties zijn de UWV ( <a href="http://www.uwv.nl">www.uwv.nl</a> ) en de FNV ( <a href="http://www.fnv.nl">www.fnv.nl</a> ).

## Handleiding ondernemingsplan

### Tip!

Toch is het belangrijk om uw verzekeringen regelmatig te controleren. Teveel betaalde premies is zonde van het geld. Onderverzekering gaat ten koste van je dekking, waarmee het voortbestaan van het bedrijf gevaar kan lopen. De premies van de zakelijke verzekering zijn volledig fiscaal aftrekbaar.

### **Administratie**

Waarom is een goede administratie belangrijk?

Administratie wil zeggen: alle gegevens over uw onderneming die u op papier (ook kladaantekeningen) of digitaal vastlegt. Een goed opgezette en overzichtelijke administratie is van groot belang:

- om aan uw wettelijke verplichtingen te voldoen
- voor uw bedrijfsvoering
- om inzicht te krijgen in uw kosten, uw omzet en uw winst
- zodat u kunt inspelen op ontwikkelingen en uw activiteiten eventueel kunt bijstellen
- vormt de basis van uw aangiften voor Belastingdienst
- vervelende gevolgen bij onvolledigheid en niet lang genoeg bewaart
- geen aanspraak maken op voordelige regelingen

Begin daarom meteen met het opzetten van een administratie, zelfs als uw onderneming nog niet eens van start is gegaan.

### Let op!

Maak regelmatig op papier berekeningen om de aansluiting tussen uw administratie, uw aangiften en de jaarrekening te controleren. Bewaar deze (klad)berekeningen bij uw administratie. De Belastingdienst kan u daarnaar vragen.

### **Algemene voorwaarden**

Heeft u algemene voorwaarden opgesteld? Voeg deze dan toe als bijlage.

Algemene voorwaarden zijn de regels die u standaard wilt laten gelden bij het sluiten van een overeenkomst. Deze algemene voorwaarden kunnen u een hoop tijd schelen. U hoeft, mits degene met wie u zaken doet de algemene voorwaarden accepteert, niet bij elke overeenkomst weer te onderhandelen over bijvoorbeeld betalingsvoorwaarden, garantiebepalingen, incassobedingen en dergelijke. In uw algemene voorwaarden legt u de wederzijdse rechten en verplichtingen zo duidelijk en volledig mogelijk vast. Daarmee kunt u conflicten voorkomen.

U kunt uw algemene voorwaarden deponeren bij de KvK of bij de rechtbank. Het is niet verplicht maar kan wel handig zijn. Bijvoorbeeld wanneer u uw voorwaarden niet aan uw klant kunt overhandigen, zoals bij telefonische verkoop. Dan kan hij ze toch inzien. Of als bewijs (datum) om te voorkomen dat er discussie ontstaat welke voorwaarden van toepassing waren op het moment dat de overeenkomst tot stand kwam.

### 3. Markt en marketing

*In het derde hoofdstuk komt uw markt en marketing aan bod. Het is van groot belang om te weten wie uw doelgroep is en waar uw klanten zich bevinden. Dit kunt u achterhalen door marktonderzoek te doen. Verder beschrijft u de zes p's van de marketingmix en uw concurrenten. Tot slot vult u de DEPEST-analyse, oftewel omgevingsanalyse, in en de SWOT-analyse.*

#### **Bestemmingsplan**

Vraag bij de gemeente het bestemmingsplan op, of er een omgevingsvergunning of andere vergunning gelden.

#### **Omgevingsvergunning**

In 2010 is de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) ingevoerd. Hierdoor kunt u verschillende vergunningen eenvoudiger aanvragen. Met de omgevingsvergunning zijn 25 vergunningen gebundeld in één omgevingsvergunning. Deze vraagt u vanuit huis of kantoor aan, via het Omgevingsloket Online. Regelingen die zijn opgenomen in de omgevingsvergunning: bouwvergunning, milieuvergunning, aanlegvergunning, sloopvergunning, monumentenvergunning, gebruiksvergunning, kapvergunning, inrit- of uitritvergunning, reclamevergunning, bestemmingsplan, projectbesluit, bouwverordening, flora- en faunawet en natuurbeschermingswet, wet bodembescherming, milieumeldingen en gebruiksmeldingen.

Neem contact op met de afdeling vergunningen van uw gemeente voor meer informatie.

#### **Personeel**

Als u van plan bent om te starten met personeel, moet u er rekening mee houden dat u aan bepaalde eisen en wetten voldoet. Op de website van de Belastingdienst ([www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)) kunt u alle informatie hierover vinden. Ook uw boekhouder kan u hierover van informatie voorzien.

#### **Concurrenten**

Het is belangrijk goed naar uw concurrenten te kijken. Zo ziet u hoe u uw product of dienst kunt onderscheiden van de rest. Op internet is veel informatie te vinden over uw concurrenten. U kunt een selectie maken in handelsregister van KvK, branchegegevens bekijken of gewoon zoeken op Google.

## 4. Financieel plan

*Bij het invullen van het financiële plan vertaalt u de aannames uit de drie hoofdstukken van het ondernemingsplan naar financiën/geld. In het financiële plan beschrijft u waar uw kapitaal vandaan komt en waar het is geïnvesteerd. Ook wordt duidelijk of u winstgevend bent en of u op tijd kunt voldoen aan uw financiële verplichtingen.*

### Investeringsbegroting

Het doel van een investeringsbegroting is om te achterhalen hoeveel geld er nodig is om uw bedrijfsplannen te realiseren. Het volledig en duidelijk invullen van een investeringsbegroting zal een einduitkomst leveren over het totaal benodigd bedrag. Belangrijk hierbij is wel dat u ook eventuele eigen middelen die u wilt inbrengen opneemt in het overzicht. Deze kunnen later in het financieringsplan worden afgetrokken.

De investeringsbegroting bestaat uit de volgende posten:

1. De bedrijfsmiddelen die nodig zijn om je bedrijf te starten, verdeel je in een van de volgende posten:
  - Vaste activa. Dit zijn bezittingen die langer dan een jaar mee gaan en meer dan 500 euro kosten zoals: Bedrijfspannend in geval van koop, apparatuur (computer enzovoorts).
  - Vlottende activa. Dit zijn bezittingen die maximaal 1 jaar meegaan zoals: voorraad van verkoopproducten, debiteuren, liquide middelen (bank en kasgeld).
2. Aanloop- en openingskosten:
  - Dit zijn veelal eenmalige kosten die je maakt voordat jouw onderneming van start gaat, bijvoorbeeld: kosten voor marktonderzoek, een eigen website, advieskosten, notariskosten, bedrijfsinrichting, visitekaartjes. Alleen voor de start zet je deze kosten op de investeringsbegroting. Nadien boek je ze op de exploitatiebegroting (of resultatenrekening)
3. Levensonderhoud
4. Onvoorziene kosten
5. Vooruit te financieren BTW

Hieronder worden veel zaken benoemd die u nodig kunt hebben bij het starten van uw onderneming.

- Apparatuur (machines, (interne) transportmiddelen, computers, faxen, telefooncentrale en dergelijke)
- Gereedschappen en instrumenten
- Hulpmiddelen (zoals ladders, steigers, magazijnstellingen, veiligheidsmaterialen zoals brandblussers)
- Materialen
- Grondstoffen
- Halffabricaten
- Inrichting, zoals bureaus, stoelen

Hieronder staat een korte uitleg over de verschillende posten die zijn opgenomen. U dient er wel rekening mee te houden dat de bedragen allen exclusief BTW zijn.

### Immateriële vaste activa

Hieronder wordt voornamelijk de goodwill verstaan. Vaak wordt er een bedrag gevraagd als u een zaak wilt overnemen. Dit heet goodwill en moet uiteraard gefinancierd worden. Een andere mogelijkheid is bijvoorbeeld als u wilt deelnemen aan een bestaande organisatie, of wilt franchisen. Hiervoor wordt vaak een geldbedrag gevraagd in de vorm van entreegelden. Dit soort investeringen kunt u onder deze post opnemen.

## Handleiding ondernemingsplan

### Bouwkundige voorzieningen

Als u een pand koopt of huurt moet u vaak verbouwen. U heeft daar geld voor nodig. Het gebeurt vaak dat deze kosten worden onderschat, en men daardoor in geldnood komt. Probeer een zorgvuldige schatting te maken van de kosten en houd altijd een marge voor eventuele tegenvallers.

### Machines en installaties

Hieronder vallen alle mogelijke machines en installaties die u nodig heeft voor uw bedrijf. Dus niet alleen machines en installaties die nodig zijn voor eventuele productie, maar bijvoorbeeld ook kassa-apparatuur.

### Gereedschap en apparatuur

Voor sommige branches zijn gereedschappen een vereiste. In dit kader moeten we niet alleen denken aan de timmerman met zijn cirkelzaag, maar evengoed aan een kapper; immers een schaar is ook gereedschap. U dient daarom deze post ook erg ruim op te vatten. Onder apparatuur wordt onder andere de computer verstaan.

### Transportmiddelen

Hieronder kunt u de investeringen voor de aanschaf van een auto brommer, vrachtbusje, etc. opnemen. Let wel: het gaat hier om transportmiddelen die voor het bedrijf noodzakelijk zijn. Er dient dus een onderscheid gemaakt te worden tussen privé en zakelijk.

### Voorraad grondstoffen

Dit is de voorraad die u nodig heeft om goederen te produceren. Als voorbeeld kan de kleermaker dienen, die stoffen en garen nodig heeft om kleding te maken. Het gaat in dit geval om de inkoopprijs die ervoor betaald dient te worden.

### Voorraad handelsgoederen

Handelsgoederen zijn de kant en klare goederen die verhandeld worden. De cadeauwinkel en zijn voorraad aan cadeauartikelen. Ook hierbij geldt dat het om de inkoopprijs gaat.

### Debiteuren

Debiteuren zijn klanten die nog openstaande rekeningen hebben. Het gaat om geleverde diensten of goederen waarvoor nog niet betaald is. In de detailhandel komt dit minder voor dan in de zakelijke dienstverlening.

### Voorfinanciering BTW

In de investeringsbegroting zijn alle bedragen exclusief BTW. Dit is omdat u de betaalde BTW in veel gevallen terug kunt krijgen, echter het moet in eerste instantie wel betaald worden. Daarom wordt dit afzonderlijk in de begroting opgenomen. Het gaat hierbij om alle BTW voor de vaste activa en de voorraden.

### Waarborgsommen

In een aantal gevallen kan een waarborgsom gevraagd worden. Het meest voorkomende is de borgsom die betaald moet worden voor de huur of een bankgarantie.

### Kas/bank/giro

Hierbij moet u denken aan bijvoorbeeld kasgeld voor de detailhandelaar of de kleine kas van waaruit kleine uitgaven gedaan kunnen worden.

### Openings- en aanloopkosten

Dit zijn bijvoorbeeld kosten voor de notaris, afsluitkosten van kredieten, de kosten voor advies, drukwerk en de kosten voor levensonderhoud in de eerste maanden. Voor de duidelijkheid is het wenselijk om voor bedragen boven de 5.000 euro een specificatie te maken.

## Handleiding ondernemingsplan

Geef per artikel aan hoeveel u ervan nodig heeft en, als dat nodig is, welke minimumvoorraad u aan gaat houden. Als u gaat inkopen dan zult u een sommetje moeten maken om te bepalen welke hoeveelheden u in eerste aanleg en vervolgens periodiek nodig heeft.

Startvoorraad:

Minimumvoorraad + verbruik eerste periode + verbruik gedurende levertijd nieuwe bestelling

Aanvulling voorraad:

Verbruik vorige periode + verbruik gedurende levertijd + aanvulling tot minimum voorraadhiveau

Uw voorraad wordt in belangrijke mate bepaald door de snelheid waarmee uw leveranciers u kunnen beleveren. Het is verstandig om altijd een veiligheidsvoorraad van kritische artikelen aan te houden, zodat u, mocht uw leverancier niet kunnen leveren, tenminste door kunt werken. Een ander punt van aandacht is dat u voor kritieke artikelen het beste tenminste twee leveranciers kunt selecteren, zodat u altijd kunt uitwijken.

### Eigen auto

Het is van belang dat u een keuze heeft gemaakt tussen een zakelijke en privé auto. Indien u uw eigen auto als zakelijk vervoermiddel wilt gebruiken, kunt u de waarde hiervan opnemen bij deze post. Gaat u deze auto ook privé gebruiken en rijdt u meer dan 500 kilometer per jaar privé dan dient u rekening te houden met een bijtelling van (22%?) over de cataloguswaarde van de auto.

Indien u de auto in privé houdt kunt u de zakelijke kilometers voor € 0,19 (?) per kilometer opvoeren als bedrijfskosten. U dient wel een rittenadministratie bij te houden. Verhoging privé-hypotheek: Het is mogelijk dat als u een overwaarde heeft op uw eigen huis, deze kunt aanwenden ter financiering van uw bedrijfsplannen.

### **Financieringsbegroting**

In de financieringsbegroting staat informatie hoe u van plan bent de investeringsbegroting te financieren. Met andere woorden hoe gaat u het betalen. De financieringsbegroting bestaat uit de volgende posten:

- **Eigen vermogen:** eigen geld en/of goederen (wel in geld uitgedrukt), achtergesteld vermogen.
- **Vreemd vermogen:**
  - Lang (> 10 jaar) vreemd vermogen, bijvoorbeeld een hypotheek;
  - Middellang vreemd vermogen: met een looptijd van 1 tot 10 jaar;
  - Kort vreemd vermogen: looptijd < 1 jaar, bijvoorbeeld een rekening courant, leverancierskrediet etc.

### Achtergesteld vermogen

Het is mogelijk om leningen te sluiten met familie of vrienden in de vorm van achtergestelde leningen. Dit wordt aangemerkt als eigen vermogen.

### Inbreng bedrijfsmiddelen

Het kan voorkomen dat u reeds een aantal goederen in uw bezit heeft die u voor uw bedrijf kunt gebruiken. Deze kunt inbrengen onder deze post.

### Vreemd vermogen

Indien het eigen vermogen niet toereikend is, zal gezocht moeten worden naar externe middelen. In veel gevallen is dit de bank, waar u terecht kunt voor verschillende kredietmogelijkheden. De meest voorkomende vormen zijn bedrijfskrediet en rekening-courant krediet. Het bedrijfskrediet kent een gemiddelde looptijd van 5 jaar en een

## Handleiding ondernemingsplan

regelmatige aflossing (vaak per maand). Het rekening-courant krediet is een mogelijkheid om "rood" te staan en lijkt meer het karakter van een doorlopend krediet te hebben. Voor een volledig overzicht van de mogelijkheden en de voorwaarden kunt u contact opnemen met uw bank.

### **Exploitatiebegroting**

De exploitatiebegroting is een prognose van de inkomsten en de uitgaven van uw bedrijf in de eerste drie jaar na de start. Het is veelal moeilijk om cijfers te vinden voor activiteiten die nog niet hebben plaatsgevonden. Daarom is het van belang om de prognose te ondersteunen met de resultaten van uw marktonderzoek. Bezoek websites met branchegegevens om de prognose te ondersteunen.

Waarom is het zo belangrijk om een exploitatiebegroting op te stellen?

- Inzicht in de omzet die je kan verwachten
- Inzicht in brutowinst, marge en nettowinst
- De daarvoor te maken inkoop en bedrijfskosten
- Inzicht in het economisch resultaat, levert jouw bedrijf voldoende op?
- Inzicht in de kasstroom (wat is de aflossingscapaciteit?)

### Omzet

De prognose van de omzet is één van de belangrijkste onderdelen van de exploitatiebegroting. Het is van belang om deze zo zorgvuldig mogelijk op te stellen. Een mogelijkheid is om verschillende bedrijfsactiviteiten ook in verschillende posten op te stellen.

### Voorbeeld

U maakt websites, maar daarnaast geeft u ook advies aan bedrijven die een website hebben en onderhoudt u ook bestaande websites. In incidentele gevallen wilt u ook alleen de grafische vormgeving van websites voor uw rekening nemen. In uw omzetprognose neemt u de volgende omzetgroepen op:

- omzetgroep 1 Bouw websites
- omzetgroep 2 Advies
- omzetgroep 3 Onderhoud websites
- omzetgroep 4 Grafische vormgeving

### Inkoopwaarde

Dit zijn de goederen die u moet inkopen voor het genereren van omzet. Een voorbeeld hiervan is de boekenhandelaar die 20 boeken inkoopt voor 15 euro per stuk en deze doorverkoopt voor 19,50 euro per stuk. Hiermee heeft hij een omzet van 390 euro en is zijn inkoopwaarde 300 euro (20 x 15).

### Kosten

De specificatie van de kosten is een algemene weergave. Het kan zijn dat in individuele gevallen bepaalde kosten niet aan de orde zijn of dat er juist andere kosten kunnen zijn. Een aantal kosten, bijvoorbeeld huisvesting en transportkosten staat vast of is goed te begroten.

Het is aan te bevelen om bij het invullen deskundige ondersteuning te zoeken. In het algemeen kan gesteld worden om in elk geval geen krappe begrotingen te maken. Eén van de mogelijkheden om ruim te begroten is om bij "Overige" uitgaven een bedrag te reserveren voor onvoorziene uitgaven.

### Privé uitgaven

Dit zijn de uitgaven voor levensonderhoud. Het is verstandig om eerst een lijst te maken met alle uitgaven die u nu heeft en deze als uitgangspunt te nemen voor deze post. Het is niet aan te raden om dit bedrag hoger in te schatten dan uw huidige inkomen,



## Handleiding ondernemingsplan

aangezien de eerste jaren dat geld nodig kan zijn voor uitbreiding of aflossing van schulden.

### Netto resultaat

Nettoresultaat is de basis voor je inkomen! Houd je na betaling van inkomstenbelasting voldoende over voor privé-uitgaven en aflossing.

### Bedrijfskosten

Bedrijfskosten zijn maandelijks of per kwartaal terugkerende kosten zoals huisvesting-, verkoop-, financieringskosten, etc.

### BTW

Bedragen altijd exclusief BTW (Belasting Toegevoegde Waarde) vermelden! Je ontvangt BTW, maar moet deze ook weer afdragen.

### Conclusie

Met een exploitatiebegroting bepaal je of het financieel haalbaar is om met je bedrijf te beginnen.

## **Liquiditeitsbegroting**

Kun je elke maand alle rekeningen betalen? Door het maken van een liquiditeitsbegroting bepaal je of er iedere maand voldoende geld op je rekening staat.

Inkomsten en uitgaven kunnen gedurende een jaar sterk wisselen. Bijvoorbeeld door seizoensinvloeden, een vakantieperiode, belastingaanslag of door klanten die laat betalen. Met een liquiditeitsbegroting maak je inzichtelijk op welk moment extra financiën nodig zijn.

Vrijwel alle bedrijfskosten die zijn opgenomen in de exploitatiebegroting komen ook terug in de liquiditeitsbegroting. Afschrijvingen vormen hierop de belangrijkste uitzondering. De liquiditeitsbegroting toont hoe de kosten over het jaar worden verdeeld en aan in welke maand de kosten daadwerkelijk betaald moeten worden. Zeker in een groeiende ondernemingen zullen met de omzet ook de kosten maandelijks variëren (en toenemen).

Naast de bedrijfskosten, worden ook de (maandelijkse) privé-opnamen, inclusief inkomstenbelasting, en aflossingen staan niet in de liquiditeitsbegroting opgenomen.

### Opmerkingen

- Op de exploitatiebegroting zijn alle bedragen exclusief BTW.
- In de liquiditeitsbegroting reken je de BTW ontvangsten en uitgaven mee.

## **Persoonlijke begroting**

Om te bepalen welk inkomen uit het bedrijf moet worden gehaald moet je weten welke privé inkomsten er zijn en welke privé-uitgaven.

Door de uitgave in mindering te brengen van de inkomsten kun je berekenen hoeveel inkomen uit het bedrijf moet komen. Voorbeeld: Inkomsten € 25.000,00 Uitgave € 40.000,00. Inkomen uit bedrijf moet dan minimaal € 15.000,00 (€ 40.000,00 - € 25.000,00) zijn. Uiteraard moet dit 'loon' wel in verhouding staan met de uren die je als ondernemer maakt en de risico's die je loopt.