



Agentschap
Ondernemen

informeert - adviseert - stimuleert

Leidraad voor het opstellen van een ondernemingsplan

Voor starters en ondernemers die hun
bedrijfsstrategie op korte en middel-
lange termijn willen concretiseren.

Inhoud

1. Inleiding	3
Intern	3
Extern	3
2. Samenvatting ("Executive Summary")	3
3. Historiek van de onderneming	4
4. Beleidsverklaring en visie	4
5. Product of dienst	5
6. Managementteam en organisatie	6
6.1 Managementteam	6
6.2 Organisatie	6
6.3 Make or Buy	6
6.4 Leveranciers	7
7. Marktanalyse en marketingstrategie	7
7.1 Marktgrootte	7
7.2 Doelmarkt	8
7.3 Marktaandeel	8
7.4 SWOT - analyse	9
7.5 Marketingstrategie	10
8. Financieel plan	12
Model Resultatenrekening	14



Agentschap
Ondernemen

juli 2009

1. Inleiding

Elke onderneming die met een nieuwe activiteit start moet over een businessplan beschikken. Het kan hierbij gaan om een volledig nieuwe onderneming of om een bestaande onderneming in een groeifase, die een nieuwe activiteit ontwikkelt. Een businessplan wordt voor intern en extern gebruik opgemaakt.

Intern

Een businessplan of ondernemingsplan maakt duidelijk of het vooropgestelde idee ook haalbaar blijft na een grondige analyse. Er moet immers nagedacht worden over wat men wil realiseren op korte en middellange termijn en op welke manier. Met andere woorden de strategie wordt geconcretiseerd. Een businessplan evolueert mee met het bedrijf en zou ten minste om het jaar moeten worden aangepast.

Extern

Een ondernemingsplan is de basis voor contact met investeerders en met de bank. Alvorens een bank een krediet toekent, moet het duidelijk zijn wat de onderneming met het geld wil doen en hoe het zal worden terugbetaald. Een goed businessplan en een financieel plan zijn bijgevolg noodzakelijk. Een bank zal de meeste aandacht besteden aan het financiële luik. Voor een investeerder daarentegen zijn ook andere criteria van groot belang en die in het ondernemingsplan aan bod komen.

Deze brochure wil een leidraad zijn bij het opstellen van een businessplan voor zowel starters als bestaande ondernemingen. De essentiële elementen van een businessplan worden kort toegelicht. Het is niet de bedoeling van deze leidraad om een volledige analyse te maken, de bruikbaarheid blijft van essentieel belang. Bepaalde delen in deze brochure zijn meer van toepassing op starters, andere meer op bestaande ondernemingen. De noodzakelijke analyses zijn afhankelijk van de situatie waarin u zich bevindt.

2. Samenvatting (“Executive Summary”)

De samenvatting van het businessplan biedt een kort overzicht; duidelijkheid en begrijpelijkheid zijn bijzonder belangrijk. Alle aspecten die verder worden uitgewerkt krijgen in de samenvatting een korte toelichting. Een goede samenvatting is van essentieel belang. Iemand onder tijdsdruk leest vaak enkel de samenvatting en dit bepaalt of iemand al dan niet het volledige businessplan zal doornemen. De samenvatting moet dan ook een duidelijke en logische structuur hebben.

De samenvatting op twee bladzijden is ook voor u een hulpmiddel. Vaak wordt er gevraagd om een korte toelichting te geven bij het businessplan. De samenvatting is de basis voor een bondige communicatie.

3. Historiek van de onderneming

Informatie in verband met de historiek van de onderneming is een rubriek voor bestaande ondernemingen, die een ondernemingsplan opstellen omdat ze met een nieuwe activiteit starten. Dit is bijvoorbeeld de vervaardiging van nieuwe producten of het aanbieden van nieuwe diensten. Investeerders gaan niet met u in zee zonder de historiek van uw onderneming te kennen. Dit deel van het businessplan moet een antwoord geven op de vraag: "Wat heeft de onderneming reeds gerealiseerd?" Het is daarom aangewezen om de volgende informatie op te nemen:

- oprichtingsdatum;
- vennootschapsvorm;
- welke producten en/of diensten werden er in de beginfase aangeboden;
- welke worden nu aangeboden;
- evolutie van de omzet (eventueel per productcategorie);
- evolutie van de brutomarge;
- evolutie van het personeelsbestand;
- solvabiliteit;
- jaarrekeningen van de laatste boekjaren.

Startende ondernemingen kunnen natuurlijk geen gegevens verschaffen over de historiek van de onderneming. Informatie over de toekomstige juridische vorm¹ kan hier bijvoorbeeld wel worden vermeld.¹

4. Beleidsverklaring en visie

Het opstellen van een beleidsverklaring en een toekomstvisie is een volgende element in het ondernemingsplan.

De beleidsverklaring bundelt een antwoord op volgende vragen:

- waarom bestaat de organisatie?
- wat is onze activiteit?
- wie zijn onze klanten?
- wat zijn de waarden van de onderneming?

De visie is een verwoording van het doel dat de onderneming wil bereiken en geeft antwoord op volgende vragen:

- waar willen we naartoe?
- wat is het streefdoel?
- wat zijn de kortetermijndoelstellingen, wat zijn de langetermijndoelstellingen?

De visie mag ambitieus zijn, maar moet haalbaar blijven.

Belangrijk is ook het formuleren van strategieën. Strategieën specificeren de manier waarop men de gewenste doelstellingen wil bereiken.

¹Meer informatie over de verschillende vennootschapsvormen vindt u in onze brochure "Mijn eigen zaak: starten met kennis van zaken".

5. Product of dienst

In de beleidsverklaring werd de activiteit van de onderneming reeds kort toegelicht. In het volgende punt is het de bedoeling om de producten en/of diensten meer in detail te beschrijven.

De activiteit van de onderneming moet een antwoord zijn op een behoefte in de markt. Belangrijk is een duidelijke omschrijving van het probleem of de behoefte en hoe het product of de dienst dit oplost. In de situatie van een bestaande onderneming die start met een nieuw project, moeten voornamelijk de producten en/of diensten in het kader van het nieuwe project worden toegelicht.

Volgende onderwerpen moeten in het businessplan komen:

- Op welk probleem is het idee een reactie? Aan welke behoefte komt het tegemoet?
- Hoe beantwoordt het product en/of de dienst aan de voorgestelde behoefte?
- Duidelijke omschrijving van de activiteit die uitgeoefend zal worden: aangeboden productengamma?
- Wat is er uniek aan het product of de dienst en wat is er vernieuwend?

Naast de meer algemene informatie over de activiteit van de onderneming is het ook nodig om de meer technische aspecten toe te lichten. In het ondernemingsplan zouden volgende gegevens moeten worden opgenomen:

- productieproces;
- in een dienstenonderneming wordt niet gesproken over een productieproces, maar wordt beschreven hoe de dienstverlening aan de klant tot stand komt;
- gebruikte technologieën;
- stand van de techniek: is de technologie nog in de beginfase of reeds in een meer mature fase;
- snelheid van verouderen van de technologie;
- fase in de productlevenscyclus (introductie, groei, maturiteit of verval);
- eventuele patenten die de onderneming in haar bezit heeft.

6. Managementteam en organisatie

6.1 Managementteam

Een goed managementteam is een zeer belangrijke factor bij het slagen van de organisatie en bij het opstarten van een nieuw project. Maar wat is nu eigenlijk een goed managementteam? Ten eerste moeten de vaardigheden van de verschillende personen complementair zijn: iemand met een technische kennis, iemand met commerciële vaardigheden en iemand met een meer financiële achtergrond. Ten tweede moeten de individuen over doorzettingsvermogen, communicatie- en sociale vaardigheden en creativiteit beschikken. De persoonlijkheid van de individuen is misschien nog van groter belang dan hun technische vaardigheden. De persoonlijkheid en de motivatie van de ondernemer(s) kunnen doorslaggevend zijn bij het aantrekken van potentiële investeerders.

6.2 Organisatie

Nadenken over de taakverdeling en het opstellen van een businessmodel is een volgende stap bij het schrijven van een ondernemingsplan. Een businessmodel beschrijft de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om een product te maken of een dienst te leveren. De verschillende activiteiten worden gegroepeerd in functieblokken en op een schematische wijze voorgesteld. Op deze manier krijgt u een goed inzicht in de verschillende activiteiten en kunnen ze worden verbeterd. Iedere onderneming heeft een eigen specifiek businessmodel. Bestaande ondernemingen beschikken meestal reeds over een businessmodel. Het is echter aangewezen om het bestaande businessmodel te evalueren en indien nodig aan te passen.

Op basis van het businessmodel worden de taken op de verschillende gebieden (aankoop, productie, financieel, etc.) vastgelegd. Daarnaast moet er worden bepaald welke bekwaamheden (beginner of enkele jaren ervaring) er voor de verschillende taken vereist zijn. Bestaande ondernemingen kijken vervolgens welke bekwaamheden er reeds in de ondernemingen aanwezig zijn en de noden worden vastgelegd. Deze noden kunnen worden opgelost door de opleiding van interne werknemers of door de aanwerving van nieuwe werknemers.

Het is belangrijk voor starters en voor andere ondernemingen om in het businessplan te vermelden hoeveel personen er moeten worden tewerkgesteld en over welke capaciteiten deze personen moeten beschikken. Ook de verwachtingen voor de komende jaren zijn nuttige informatie. Deze gegevens zijn de basis voor het inschatten van de personeelskost.

6.3 Make or Buy

Als het businessmodel is opgesteld en de kernactiviteiten gedefinieerd zijn, moet er worden beslist of activiteiten al dan niet worden uitbesteed. Bij het nemen van "make or buy" beslissingen moeten de volgende criteria worden overwogen:

Strategisch belang: activiteiten die u onderscheiden van de concurrentie worden niet uit handen gegeven.

Best provider: bepaalde activiteiten vereisen specifieke vaardigheden die in de onderneming niet aanwezig zijn. In deze situaties is het beter om de activiteit uit te besteden. Gespecialiseerde bedrijven kunnen immers vaak beter en goedkoper een bepaalde taak uitvoeren.

Beschikbaarheid: voor het nemen van een beslissing tot kopen, moet u nagaan of hetgeen u wenst op de markt beschikbaar is. Indien nodig moet er worden onderhandeld met verschillende leveranciers of moet er een partner worden gezocht die de nodige vaardigheden kan ontwikkelen.

6.4 Leveranciers

Goed aankopen is een belangrijk element voor elke onderneming. Indien uw leverancier geen kwaliteit levert, kunt u aan de eigen klanten ook geen kwaliteitsvol product aanbieden. Het is daarom aangewezen om een selectie te maken van goede leveranciers.

In de eerste instantie moeten de specificaties van de nodige producten worden vastgelegd. Vervolgens kan er een leverancier (of leveranciers) worden geselecteerd op basis van criteria zoals de prijs, de service, de afstand, de verkoopvoorwaarden, etc. Deze selectiecriteria worden in het businessplan opgenomen. Reeds geselecteerde leveranciers worden ook vermeld.

Eens u aankoopt bij bepaalde leveranciers moeten deze worden geëvalueerd op basis van onder andere volgende criteria:

- flexibiliteit;
- betrouwbaarheid;
- reacties op (prijs)vragen;
- levensvatbaarheid van de leverancier (financieel).

Eventueel is het nodig om partnerships te ontwikkelen met enkele leveranciers. Dit is een strategische beslissing die afhangt van de sector en van de doelstellingen van beide partners. De voordelen van een partnership zijn onder andere het uitwisselen van informatie en het samen ontwikkelen van een product.

7. Marktanalyse en marketingstrategie

7.1 Marktgrootte

Een accurate raming van de marktgrootte is een belangrijk element in het businessplan. Deze raming wordt gemaakt in termen van aantal klanten en aantal eenheden en vormt de basis van de omzetbepaling. Bestaande ondernemingen kunnen een beroep doen op hun ervaring om de omvang van de markt in te schatten. Zij kunnen via volgende kanalen informatie verzamelen:

- hun bestaande klantenbestand (bestaande klanten zijn potentiële klanten voor het nieuwe product of de dienst);
- netwerk van contacten;
- ervaring in de sector.

Starters hebben geen klantenbestand dat kan helpen bij het maken van een raming van de marktgrootte. Om een idee te krijgen van de marktgrootte kunnen zij een beroep doen op volgende kanalen:

- sectorstudies;
- Nationaal Instituut voor de statistiek (www.statbel.fgov.be);
- Ecodata (www.ecodata.mineco.fgov.be);
- Gouden Gids (geeft een idee van het aantal bedrijven actief in een bepaalde regio en/of sector);
- internet;
- beroepsverenigingen;
- ...

Ook voor bestaande ondernemingen bevatten bovenstaande informatiebronnen nuttige gegevens. Groeiende ondernemingen komen in vele gevallen met nieuwe producten op een voor hen onbekende markt.

Naast het raadplegen van bovenstaande informatiebronnen is het ook nuttig om zelf op stap te gaan om informatie te verzamelen over concurrenten, leveranciers en klanten. Dit laatste is zeker een must indien u een totaal nieuw product op de markt brengt of een totaal nieuwe dienst aanbiedt. Eigen marktonderzoek doet u bijvoorbeeld op volgende manier:

- concurrenten bezoeken en de zaak observeren;
- informatie verzamelen bij mogelijke leveranciers;
- enquêtes afnemen bij potentiële klanten of specialisten;
- indien het een detailhandel betreft, de plaats van de toekomstige vestiging bezoeken.

7.2 Doelmarkt

De volgende stap is het kiezen van de doelmarkt. Het is niet mogelijk om uw product of dienst te verkopen aan de volledige markt. Verschillende klanten hebben immers elk hun eigen behoeften en voorkeuren. Daarom moet de markt worden verdeeld in klantengroepen ("klantensegmentering").

Consumenten kunnen op basis van de volgende variabelen worden gegroepeerd:

- socio-demografische gegevens zoals bijvoorbeeld leeftijd, inkomen, beroep, etc.;
- psychografische segmentering betekent segmentering op basis van levensstijl of persoonlijkheid;
- geografische gegevens zoals woonplaats, regio, land, etc.;
- segmentering naar gedrag op basis van mate van gebruik, mate van trouw, attitude en gelegenheid.

Meestal worden enkele variabelen gecombineerd. Op basis van geografische segmentering wordt bijvoorbeeld eerst het marktgebied gekozen om vervolgens segmenten te bepalen op basis van andere variabelen.

Industriële markten kunnen ook ingedeeld worden op basis van geografische gegevens en gedrag. Andere variabelen zoals leeftijd, beroep, persoonlijkheid, etc. kunnen hier niet worden gehanteerd. Inkoopmethode en gehanteerde criteria bij inkopen zijn daarentegen variabelen die enkel van toepassing zijn op industriële markten.

Niet alle manieren van segmentering zijn zinvol. De segmenten moeten meetbaar en identificeerbaar² zijn, goed bereikbaar zijn en groot genoeg zijn om de extra kosten van een specifieke marketing te rechtvaardigen.

Na de segmentering moet er worden bepaald tot welke klantengroep(en) de onderneming zich zal richten. Bij de keuze van de klantengroep(en) hanteert u het best volgende criteria:

- grootte en groei van de klantengroep;
- identificeerbaarheid van de klantengroep;
- welke klantengroepen zijn financieel aantrekkelijk?
- voor welke klantengroepen kan de onderneming zich van de concurrentie onderscheiden?

7.3 Marktaandeel

Als aanbieder van een bepaald product of dienst bent u natuurlijk niet alleen op de markt. Een grondige analyse van de concurrentie is noodzakelijk:

- wie zijn uw concurrenten en wat hebben ze te bieden?
- hoe kunt u zich onderscheiden van de concurrentie?
- wat is het unieke aan het product of de dienst waardoor men bij u koopt en niet bij de concurrentie?

² Voor consumenten op basis van criteria zoals woonplaats, leeftijd, beroep. Voor industriële markten op basis van criteria zoals adres, activiteit en tewerkstelling.

Deze analyse is noodzakelijk om het marktaandeel in te schatten. Welk deel van de gekozen doelmarkt verwacht de onderneming in te nemen bij de start (van de onderneming of van de nieuwe activiteit in een bestaande onderneming) en na vijf jaar.

Om deze vraag te beantwoorden moet u rekening houden met de bestaande concurrentie. Is het mogelijk om klanten weg te halen bij concurrenten?

Voor bestaande ondernemingen is deze analyse wellicht eenvoudiger dan voor starters. Als bestaande onderneming kent u reeds de concurrentie. Indien u als bestaande onderneming echter een nieuw product lanceert op een voor u onbekende markt, dan komt u in vele gevallen in contact met nieuwe concurrenten en is de bovenstaande analyse ook een noodzaak.

7.4 SWOT - analyse

Een haalbare inschatting van het te bereiken marktaandeel is gebaseerd op een analyse van enerzijds de sterke en zwakke punten van de onderneming (“interne” analyse) en anderzijds de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving voordoen (“externe” analyse). Een dergelijke analyse wordt een “SWOT – analyse” genoemd: strengths, weaknesses, opportunities en threats.

Externe analyse

Bij het uitvoeren van een externe analyse worden de trends uit de omgeving, die een invloed hebben op de organisatie, geïdentificeerd. Er moet worden bepaald of deze trends kansen of bedreigingen vormen voor de onderneming.

Mogelijke trends zijn:

- economische ontwikkeling;
- politieke ontwikkelingen;
- ontwikkeling van de markt;
- wetgeving;
- ontwikkeling in consumentenvoorkeur;
- distributie-ontwikkelingen;
- ontwikkelingen in de technologie.

Uit deze analyse kan blijken dat een bepaalde markt het best betreden of vermeden wordt. Bepaalde veranderingen, bijvoorbeeld in de wetgeving of in de consumentenvoorkeur, kunnen de markt aanzienlijk beïnvloeden.

Interne analyse

Uit een interne analyse blijken de sterktes en zwaktes van de onderneming. Deze moeten uitmaken in hoeverre de organisatie met de eigen bekwaamheden wil, kan of moet reageren op de uit de buitenwereld komende kansen en bedreigingen. Elementen van de interne analyse:

- cultuur van de organisatie;
- interne organisatie;
- betrokkenheid en kwalificaties personeel;
- productiestructuur;
- financiële rentabiliteit.

Deze elementen zijn voor de onderneming beheersbare factoren.

Nadat de sterke en zwakke elementen en de kansen en bedreigingen zijn beschreven, kan er een confrontatie tot stand worden gebracht. Deze confrontatie kan worden voorgesteld in tabelvorm en is belangrijk bij de strategiebepaling van de onderneming.

SWOT-analyse	Sterktes	Zwaktes
Kansen	<u>Investeer</u> : mogelijkheid tot een voordeel en versterken van de organisatie	<u>Beslis</u> : investeer of desinvesteer
Bedreigingen	<u>Verdedig</u> : sterktes benadrukken	<u>Schadebeheersing</u> : ommekeer noodzakelijk

7.5 Marketingstrategie

De marketingstrategie geeft aan hoe de onderneming de vooropgestelde doelstellingen wil bereiken. Met andere woorden, met welke middelen zal de vooropgestelde omzet worden nagestreefd. De middelen worden gegroepeerd onder de vier P's:

- product: wat zijn de belangrijke producteigenschappen?
- prijs: welke prijs kan er worden gevraagd voor het product?
- plaats: via welke kanalen zal het product op de markt worden gebracht?
- promotie: via welke communicatiekanalen en met welke communicatiemiddelen zal het product worden bekendgemaakt?

Product

De producteigenschappen die belangrijk zijn voor de gekozen doelgroep moeten speciale aandacht krijgen. Eventueel is het nodig om verschillende modellen te ontwerpen om aan de wensen van de doelgroep te beantwoorden. Ook moet er speciale aandacht worden besteed aan de productkenmerken waarmee u zich onderscheidt van de concurrentie.

Prijs

Twee belangrijke vragen moeten worden beantwoord:

- welke prijs wordt er gevraagd?
- wat is de prijsstrategie?

Prijzetting

De prijs die u kunt vragen, is de prijs die de klant bereid is te betalen. De verkoopprijs wordt dus niet bepaald door de kostprijs. Natuurlijk is de verhouding kostprijs/verkoopprijs belangrijk; indien de kostprijs immers beduidend hoger is dan de mogelijke verkoopprijs dan is het niet aangewezen om het idee verder uit te bouwen. De verkoopprijs kunt u inschatten door het product of de dienst te vergelijken met de concurrentie: zijn er producteigenschappen waardoor de klant bereid is meer te betalen?

Wat is het voordeel voor de klant ten opzichte van het product van de concurrentie? Door het kwantificeren van het klantenvoordeel kan er een prijs worden bepaald. Bij een totaal nieuw product is de prijzetting een stuk moeilijker. Het product kan worden vergeleken met de prijs van mogelijke substituten. De prijs kan worden bepaald door het voordeel van uw product ten opzichte van deze substituten te kwantificeren. Het uitvoeren van een enquête bij potentiële klanten kan ook nuttige informatie in verband met de prijs opleveren.

Prijsstrategie

Er zijn drie mogelijke strategieën:

- Penetratiestrategie: het product of de dienst wordt gelanceerd met een relatief lage prijs om in de beginfase zoveel mogelijk klanten aan te trekken.
- Afroomstrategie: het product of dienst wordt gelanceerd met relatief hoge prijs, op deze manier wordt er meteen een hoog rendement gehaald.
- Neutrale prijsstrategie: de prijs wordt niet gebruikt in het streven naar marktaandeel.

De keuze van één van de bovenstaande strategieën is afhankelijk van het product of de dienst. Een penetratiestrategie vereist hoge initiële investeringen om aan de hoge vraag te voldoen. Deze strategie is aangewezen als er hoge vaste kosten zijn en er dus snel een groot marktaandeel moet worden bereikt. Een afroomstrategie daarentegen zorgt voor grotere winstmarges. Hierdoor kan de onderneming de groei zelf financieren en is er minder bijkomende externe financiering vereist. Het product zal echter niet meteen door

een grote groep klanten worden gekocht. Een neutrale prijsstrategie wordt toegepast als de twee bovenstaande strategieën niet kunnen worden gehanteerd: enerzijds omdat er in het geval van een penetratiestrategie een prijzenoorlog zou ontstaan, anderzijds omdat de producten allemaal gelijkaardig zijn en er niemand bereid is om een hogere prijs voor het product te betalen en een afroomstrategie dus geen zin heeft.

Plaats: distributie

Via welke distributiekkanalen zal het product worden aangeboden? Deze keuze is afhankelijk van het soort klanten: zijn het bedrijven of particulieren? Vereist het product technische uitleg of niet? Een product kan via volgende distributiekkanalen worden verkocht:

- detailhandel;
- groothandel;
- eigen verkooppunten;
- eigen verkopers;
- internet.

De onderneming kan zelf voor de verkoop en/of de distributie zorgen of kan dit uitbesteden. Dit is een fundamentele keuze en heeft een effect op de ganse organisatie.

Promotie

Promotie is meer dan alleen reclame, het is het geheel van gerichte communicatie naar bestaande en potentiële klanten. Denk na over volgende onderwerpen:

- welk image wilt u uitstralen en hoe zal u dat bereiken?
- hebt u al een huisstijl (logo, slogan, eenvormige lay-out en kleurgebruik, inrichting, stijl van omgang met klanten,...)?
- zal u hiervoor een beroep doen op externen?

Om het product te kunnen verkopen, moeten de potentiële klanten eerst het product kennen. Via verschillende kanalen kan een product bekend worden gemaakt:

- klassieke advertentie in krant of tijdschrift;
- directe e-mail naar selectie van klanten;
- via website;
- netwerking;
- beurzen;
- artikels in kranten of tijdschriften;
- klantenbezoeken.

8. Financieel plan

Het financieel plan is een belangrijk onderdeel van het businessplan. Een financieel plan bestaat uit drie belangrijke elementen: een financierings- en aanwendingsplan (of balans), een resultaatberekening en een cashflowberekening.

In het **financierings- en aanwendingsplan** wordt het duidelijk hoeveel middelen er nodig zijn voor het opstarten van de onderneming of voor een nieuw project binnen een bestaande onderneming en voor wat deze middelen worden aangewend: welke investeringen zijn noodzakelijk? Deze investeringen kunnen worden gefinancierd met eigen middelen (spaargeld van de eigenaars), met een familiale lening, met een banklening, via leasing of met risicokapitaal.

Eigen spaargeld en familiale leningen worden voornamelijk in de beginfase aangewend wanneer derde partijen investeren nog te risicovol vinden.

Er bestaan twee vormen van risicokapitaal: business angels (individuele investeerders) en risicokapitaalmaatschappijen. Risicokapitaalverschaffers financieren via aandelenparticipatie of een (converteerbare) obligatielening. Deze financiering versterkt het eigen vermogen, waardoor de toegang tot een banklening makkelijker wordt. Risicokapitaalverschaffers zijn blootgesteld aan het risico van de onderneming. Daarom investeren zij in ondernemingen die zeer sterk kunnen groeien en een hogere dan gemiddelde rendabiliteit kunnen realiseren ter compensatie van het risico. Naast kapitaal biedt een risicokapitaalverschaffer ook managementondersteuning; strategisch, operationeel en financieel advies gebaseerd op ervaringen in andere ondernemingen. Daarnaast beschikt een risicokapitaalverschaffer over een uitgebreid netwerk van contacten waarop de onderneming een beroep kan doen. Een banklening kan niet altijd worden verkregen in de beginfase omdat het risico te hoog is. Banken willen hun risico beperken door het vragen van borgen, deze zijn in de beginfase echter niet altijd beschikbaar.

De **resultaatberekening** geeft een overzicht van alle inkomsten en uitgaven en van het uiteindelijke resultaat. In bijlage vindt u een model van een resultatenrekening. Het eerste gegeven dat ingevuld moet worden is de omzet. Het inschatten van de omzet gebeurt op basis van de raming van de marktgrootheid, de keuze van de doelmarkt, de schatting van het marktaandeel en de swot-analyse (blz. 9-12). Vervolgens moeten verschillende kostenrubrieken worden ingeschat. Door logisch na te denken kunt u heel

wat kosten zelf inschatten. Voor bepaalde rubrieken (bijvoorbeeld verzekeringen) kunt u een beroep doen op de kennis van een boekhouder.

De **cashflow** wordt berekend aan de hand van de onderstaande formule:

Bedrijfsresultaat

- + afschrijvingen (en andere niet-kaskosten)
- meerwaarde voorraden
- + meerwaarde crediteuren (leveranciers)
- meerwaarde debiteuren
- + verkopen van eigendommen
- investeringen in eigendommen
- = **Operationele cashflow**
- interesten
- belastingen
- = **Netto cashflow**

Bij het bedrijfsresultaat worden alle niet-kaskosten opgeteld, dit zijn de kosten waarmee er geen geldstroom uit de onderneming gepaard gaat. Vervolgens moet er rekening worden gehouden met alle wijzigingen in de balans die de cashsituatie wel beïnvloeden.

Een stijging van de voorraad betekent minder cash, omdat de voorraad moet worden gefinancierd. Een verhoging van het leverancierskrediet verhoogt de cashflow, omdat er goederen en diensten verkregen zijn waarvoor nog niet betaald werd. Een stijging van de handelsvorderingen heeft het omgekeerde effect. De verkoop van eigendommen heeft een positief effect op de cashflow, de investeringen daarentegen doen de cashflow dalen. In de beginfase van de onderneming is de cashflow vaak negatief. Het totaal van de negatieve cashflows is de **financieringsbehoefte** van de onderneming.

De berekening van het resultaat en van de cashflow gebeurt bij voorkeur tot vijf jaar ver. Zorg ervoor dat de inschattingen zo realistisch mogelijk zijn en hou ook rekening met bepaalde situaties die zich kunnen voordoen. Bijvoorbeeld:

- wat als de omzet met 10% daalt?
- wat als de ontwikkeling langer duurt en het product dus later op de markt komt?
- wat als bepaalde kostenrubrieken toenemen?

Ook een break-even analyse en de jaarrekeningen van de laatste boekjaren (enkel voor bestaande ondernemingen) bevatten nuttige informatie.

Tot slot worden nog enkele ratio's besproken die interessante informatie opleveren (op basis van financiële gegevens uit het verleden en op basis van de gemaakte ramingen):

solvabiliteit: eigen vermogen / totaal vermogen (richtlijn: 1/3)

rendabiliteit van het eigen kapitaal: winst boekjaar (na belastingen) / eigen kapitaal

rendabiliteit van het totale vermogen: [winst boekjaar (na belastingen) + financiële lasten] / totaal vermogen

liquiditeit

current ratio = (vlottend actief - vorderingen > 1 jaar) / schulden op KT

quick ratio = (vlottend actief - vord. > 1 jaar - voorraad) / schulden op KT

De onderneming is gezond indien deze beide ratio's iets groter zijn dan 1.

toegevoegde waarde = omzet - kostprijs verkochte goederen - diverse goederen en diensten

personeelskosten ten opzichte van de toegevoegde waarde: hoog % => arbeidsintensief

afschrijvingen ten opzichte van de toegevoegde waarde: hoog % => kapitaalintensief

aantal dagen klantenkrediet = 365 dagen / klantenrotatie (klantenrotatie = omzet / klantenvorderingen)

aantal dagen leverancierskrediet = 365 dagen / leveranciersrotatie (leveranciersrotatie = aankopen / leveranciersschuld)

De evolutie van deze ratio's in de tijd en de vergelijking met gelijkaardige bedrijven in de sector zijn een bron van nuttige informatie.

Model Resultatenrekening

	JAAR 1	JAAR 2
1. Verkopen (excl. BTW) of inkomsten	€ 0.00	€ 0.00
2. Aankopen (excl. BTW)	€ 0.00	€ 0.00
3. Bruto bedrijfswinst (1-2)	€ 0.00	€ 0.00
BEDRIJFSLASTEN		
4. Huur – onroerende voorheffing	€ 0.00	€ 0.00
5. Water, gas, electriciteit, verwarming	€ 0.00	€ 0.00
6. Kosten voertuig (verzekeringen, brandstof, herstellingen)	€ 0.00	€ 0.00
7. Bureaunkosten, onderhoud materieel, telefoon, portokosten	€ 0.00	€ 0.00
8. Reclamekosten	€ 0.00	€ 0.00
9. Lonen en lasten (indien u personeel in dienst neemt)	€ 0.00	€ 0.00
10. Verzekeringen, brand, BA	€ 0.00	€ 0.00
11. Sociale verzekeringen, zelfstandige	€ 0.00	€ 0.00
12. Afschrijvingen	€ 0.00	€ 0.00
13. Andere diverse kosten	€ 0.00	€ 0.00
14. Totaal van de bedrijfslasten (4 tot 13)	€ 0.00	€ 0.00
15. Nettobedrijfswinst (3-14)	€ 0.00	€ 0.00
16. Financiële lasten, intresten op leningen	€ 0.00	€ 0.00
17. Lopende winst voor belastingen (15-16)	€ 0.00	€ 0.00
18. Belastingen	€ 0.00	€ 0.00
19. Winst van het boekjaar (17-18)	€ 0.00	€ 0.00



Vlaamse overheid



www.agentschapondernemen.be

Agentschap Ondernemen

Koning Albert II-laan 35 bus 12
1030 Brussel

T 02 553 37 05 | Fax 02 553 38 69
info@agentschapondernemen.be

**Agentschap Ondernemen
Antwerpen**

Lange Lozanastraat 223 bus 4
2018 Antwerpen

T 03 260 87 00 | Fax 03 260 87 07
infoant@agentschapondernemen.be

**Agentschap Ondernemen
Limburg**

Kempische Steenweg 305 bus 201
3500 Hasselt

T 011 29 20 00 | Fax 011 29 20 01
infolim@agentschapondernemen.be

**Agentschap Ondernemen
Oost-Vlaanderen**

Seminariestraat 2
9000 Gent

T 09 267 40 00 | Fax 09 267 40 60
infoovl@agentschapondernemen.be

**Agentschap Ondernemen
Vlaams-Brabant**

Philipssite 5 - Ubicenter 3^e verdieping
3001 Leuven

T 016 31 10 50 | Fax 016 31 10 51
infovlbr@agentschapondernemen.be

**Agentschap Ondernemen
West-Vlaanderen**

Jan Breydellaan 107
8200 Sint-Andries/Brugge

T 050 32 50 00 | Fax 050 32 50 01
infovwl@agentschapondernemen.be