



Voor de horeca

# 2026 Ondernemers plan

# Inhoudsopgave

<b>1. Introductie</b>	<b>5</b>
<b>2. De ondernemer</b>	<b>6</b>
2.1 Personalia ondernemer (en zakenpartner(s))	6
2.2 Motivatie en zelfreflectie	6
2.3 Kwaliteiten	6
<b>3. Marktbeschrijving (externe analyse)</b>	<b>7</b>
3.1 Korte conceptbeschrijving	7
3.2 Relevante trends en ontwikkelingen	7
<b>4. Marktanalyse</b>	<b>9</b>
4.1 Doelgroepen	9
4.2 Concurrentie	9
4.3 SWOT analyse	9
<b>5. Marketingmix</b>	<b>10</b>
5.1 Product	10
5.2 Prijs	10
5.3 Plaats	10
5.4 Promotie	11
5.5 Personeel	11
5.6 Presentatie	11
<b>6. Doelstellingen</b>	<b>12</b>
6.1 Missie	12
6.2 Visie	12
<b>7. Financieel plan</b>	<b>12</b>
7.1 Rechtsvorm	12
7.2 Investerings- en financieringsbegroting	13
7.3 Openingsbalans	15
7.4 Afschrijvingen	15
7.5 Liquiditeitsbegroting	16
7.6 Exploitatiebegroting	17



## Hoofdstuk 1

# Introductie

- Kennismaking met jouw ondernemingsplan
- Overtuig een financier
- Maximaal 1A4

**TIP** Schrijf deze introductie als laatste, als een korte samenvatting. Je kan gebruik maken van AI tools om dit te doen aan de hand van je plan. Upload je document in een AI tool en vraag om een samenvatting. Geef er daarna nog wel je eigen draai aan.

**TIP** **Wie kan mij helpen met cijfers?**  
Bij KHN helpen we je om financieel alles op een rijtje te zetten en niks over het hoofd te zien. We leggen samen met jou de basis voor een goed cijfermatig doordachte opzet van het ondernemingsplan. We hebben al veel startende horeca-bedrijven geadviseerd en hebben daardoor een goed inzicht in de te verwachte kosten. Na afloop geven we jou een eerlijke go or no-go beslissing. Essentieel voor een goede start van jouw bedrijf. Lees meer:  
[KHN | Financieel advies voor jouw horecazaak](#)

## Inhoud

- Naam en juridische vorm van jouw onderneming
- Vestigingsplaats
- Wat gaat jouw bedrijf doen?
- Jouw doelen: wat wil je realiseren?
- Hoe wil je dit realiseren?
- Succesfactoren, waarom is jouw bedrijf succesvol?
- Waarom leg je het plan aan de lezer voor? Voor krediet, advies, of kapitaalsverhoging?
- Financiële vooruitzichten: wat is de verwachte omzet, winst, kasstroom en rendement?
- Financiële middelen: Welke financiële middelen zijn er nodig voor investeringen, bedrijfskapitaal en aanloopverliezen?
- Hoe hoog ligt het verwachte marktaandeel en wat is de doelgroep/het marktsegment waar je je op richt?
- Wanneer verwacht je te kunnen starten?

**TIP** **Waar vind ik rapportages over de horeca?**  
Bij het CBS vind je diverse onderzoeken over de horeca over omzetontwikkeling. Banken zoals de Rabobank en ING presenteren ook regelmatig rapportages over de horeca.

- CBS: zoek op [CBS horeca](#)
- ING: zoek op [ING publicaties horeca](#)
- Rabobank: [Cijfers en trends horeca en recreatie](#)
- [KHN Kompas](#)

## Hoofdstuk 2

# De ondernemer

De ondernemer is de belangrijkste schakel in de onderneming. In dit hoofdstuk presenteer je jezelf. Je beschrijft jouw persoonlijkheid, ervaringen, kwaliteiten, motivatie, sterke en zwakke(re) eigenschappen. Op deze manier krijgt de lezer een duidelijk beeld van de persoon achter de onderneming.

## 2.1 Personalia ondernemer (en zakenpartner(s))

- NAW-gegevens
- Geboortedatum
- Nationaliteit
- Gezinssamenstelling en naam partner, eventuele huwelijkse voorwaarden en kinderen
- Historie ondernemerschap: kom je uit een ondernemersgezin, ben je eerder ondernemer geweest

## 2.2 Motivatie en zelfreflectie

- Waarom wil je ondernemer worden?
- Is dat omdat je een goed idee hebt?
- Of omdat je niet langer voor een baas wil werken?
- Waarom ben jij dé juiste persoon om deze zaak te starten?

Een onderdeel van zelfreflectie is een omschrijving van je persoonlijkheid door naasten. Een financier kijkt vooral naar de persoon achter de onderneming. Een horeca ondernemer moet zijn of haar kwaliteiten kunnen aantonen op het gebied van personeelsmanagement, marketing, boekhouding en daarbij moet je kunnen lobbyen (bijvoorbeeld bij de gemeente).

Beschrijf je persoonskenmerken; hoe kunnen deze je helpen bij het ondernemerschap? Wellicht kom je tot een aantal verbeterpunten, beschrijf hoe je deze gaat ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een cursus of een opleiding.

### TIP Presentatie en aanbeveling

Bedenk hoe je jezelf creatief wil presenteren, dat zegt ook iets over jouw persoonlijkheid. Vraag een oud werkgever of oud collega om een omschrijving van jouw persoonlijkheid of maak een filmpje van jezelf op de locatie waar je jouw bedrijf wil starten.

Enkele voorbeelden van persoonskenmerken: creatief, klantgericht, zelfstandig, doorzetter, gedisciplineerd, durf, sociaal, ondernemend. Op internet ontdek je via een wetenschappelijke test jouw sterke en zwakke punten (zoek naar 'persoonlijkheidstest' of 'sterkte zwakte analyse' op internet).

## 2.3 Kwaliteiten

- Relevante werkervaring (uitgebreide versie kan in bijgevoegd CV)
- Opleidingen en diploma's
- Gevolgde cursussen en certificaten
- Eventueel sociale hygiëne (als je een Alcoholvergunning wil aanvragen)

## Hoofdstuk 3

# Marktbeschrijving (externe analyse)

## 3.1 Korte conceptbeschrijving

- Jouw onderneming (als je dit al weet: handelsnaam, inschrijving Kamer van Koophandel, locatie, vergunningen)
- Elevator pitch van jouw concept (beschrijf wat, wie, waarom en hoe)

## 3.2 Relevante trends en ontwikkelingen

- Is de markt aan het groeien of krimpen en hoe komt dat?
- Welke trends zijn er in de markt?
- Wat zijn de lokale en landelijke ontwikkelingen in de markt?
- Wat voor soort mensen wonen in de omgeving van jouw bedrijf en welk gedeelte van die mensen wil je bereiken met je concept?
- Wat beweegt deze mensen en hoe zorg je ervoor dat jouw concept hen aanspreekt?

### TIP Waar vind ik trends?

Trends en ontwikkelingen vind je op verschillende sites: Kijk eens bij trends & ontwikkelingen op: [www.khn.nl/bij/Horecanieuws](http://www.khn.nl/bij/Horecanieuws)

Op de site van de Kamer van Koophandel vind je trendrapporten over de ontwikkelingen in de markt: [KVK Trendrapport | KVK](https://www.kvk.nl/trendrapport/)

Denk aan het jaarlijkse trends & transitierapport van Foodinspiration: [Food Inspiration Trend- & Transitierapport - Home](https://www.foodinspiration.nl/trends/)

Zoek op de site van onze samenwerkingspartner Misset Horeca naar trends: [Home - Misset Horeca](https://www.missethoreca.nl/trends/)

Of maak gebruik van Artificial Intelligence om trends te vinden. Check wel altijd of de informatie actueel is.



## Hoofdstuk 4

# Marktanalyse

## 4.1 Doelgroepen

- Beschrijving van de doelgroep(-en): geslacht, leeftijdscategorie, interesses, bestedingspatroon, opleidingsniveau
- Omvang doelgroep (voldoende aanwezig voor genoeg traffic naar jouw bedrijf?, gebruik CBS cijfers)
- Eventueel klantonderzoek binnen doelgroep

**TIP** Ga voor de deur zitten op verschillende tijden en dagen en tel de mensen. Zo zie je wat er voorbij komt en krijg je een beeld van de omgeving.

## 4.2 Concurrentie

- Wie zijn je concurrenten?
- Wat bieden je concurrenten aan?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van je concurrenten?
- Hoe ga jij je van je concurrenten onderscheiden?

**TIP** Er zijn directe en indirecte concurrenten. Directe concurrenten zijn horecabedrijven die eenzelfde soort concept hebben. Een luxe restaurant heeft als directe concurrent dus een luxe restaurant. Indirecte concurrenten zijn restaurants die niet hetzelfde restaurantconcept hebben.

## 4.3 SWOT analyse

In de SWOT-analyse geef je aan wat de sterke en zwakke punten zijn van jouw onderneming. Daarnaast laat je zien wat de kansen en bedreigingen in de markt zijn.

**TIP** Hoe maak ik een marktanalyse?  
Op de website van de Kamer van Koophandel staan goede instructies hoe je invulling geeft aan jouw marktanalyse.  
Doelgroepen: [Doelgroep: weet wie je klanten zijn en hoe je die bereikt | KVK](#)  
Concurrentie: [Concurrentieanalyse: speel slim in op wat anderen doen | KVK](#)  
SWOT analyse: [Een SWOT-analyse maken in 5 stappen | KVK](#)

# Marketingmix

## 5.1 Product

Omschrijf hier jouw product/dienst. Jouw product is het allerbelangrijkste. Zonder een goed product zal je horecazaak niet lang overleven. Een goed product heeft een grote invloed op de tevredenheid van je gasten, zowel wat betreft de dranken die je schenkt als de gerechten die je serveert.

Denk aan zaken zoals:

- Wat is de toegevoegde waarde van jouw product?
- Welk probleem lost het op?
- Wat maakt jouw product/dienst beter dan dat van de concurrent?

## 5.2 Prijs

Geef hier een indicatie van de prijsstelling van je product. Hou rekening met inkooprijzen, personeelslasten, energiekosten, huur/pandkosten om tot een reële prijs te komen om rendabel te kunnen exploiteren. Deze prijs speelt een essentiële rol en is bepalend voor de verwachtingen van de gast. De prijs kan hen aantrekken, vooral als je kiest voor een strategie van hoge volumes tegen lagere prijzen. Door je te richten op een specifieke prijscategorie, bepaal je ook het marktsegment dat je bedient.

Beantwoord vragen zoals:

- Is jouw prijs hoger/lager/gelijk aan dat van de concurrent?
- Waarom kies je voor deze prijs?

### TIP Prijsbepaling

Verdiep je in de tips die je hier vindt: [KHN | Prijsbepaling](#)

## 5.3 Plaats

Hier geef je weer waar jij je bedrijf wilt vestigen. Wellicht heb je al een locatie. Een goede locatie is essentieel voor de meeste horecazaken. Hoe meer verkeer in de omgeving, hoe meer mensen de naam op jouw gevel zien. Als je horecazaak zich onderscheidt van de rest, zullen gasten ook sneller bereid zijn om een omweg te maken voor jouw locatie.

- Is er sprake van huur of eigendom?
- Is je huurcontract voordelig voor jou als huurder?

### TIP Huurdersvriendelijk model

Voordat je een huurcontract tekent, is het goed om na te gaan hoe huurdersvriendelijk het contract is. Vergelijk het contract met dit model: [KHN | Huurdersvariant ROZ-model](#)

## 5.4 Promotie

Vertel hoe jij je product gaat promoten. Als horecaondernemer heb je ook invloed op je naamsbekendheid. Maak gebruik van sociale media, mond-tot-mondreclame en aantrekkelijke acties om je gasten aan je te binden. Beantwoord vragen zoals:

- Hoe weten gasten dat jouw zaak bestaat?
- Hoe kunnen gasten jouw zaak vinden?
- Waar ben je (online) zichtbaar?
- Welke media gebruik je daarvoor?

### TIP Vindbaarheid online

Hoe pak je dat nu aan, online goed vindbaar zijn voor jouw doelgroep? Lees hier onze tips:

[KHN | Simpele online tips om meer gasten naar je zaak te krijgen](#)

## 5.5 Personeel

Geef weer hoeveel personeel je op welke tijden nodig hebt om de zaak te draaien en wat voor functies zij vervullen. Zonder personeel is het moeilijk om je zaak goed te laten draaien. Goede medewerkers zijn het gezicht van je zaak en bepalen voor een groot deel de ervaring van de gast.

- Waar moet jouw personeel aan voldoen?
- Hoe ga je ze vinden?
- Hoe ga je om met pieken en dalen qua bezetting?
- Hoe bind je jouw personeel aan jouw zaak?

### TIP Personeel binden en boeien

Een goed werkgever zijn is van groot belang. Werken met personeel is een uitdaging waarvoor je goed beslagen ten ijs moet komen. Lees hier onze tips:

[KHN | Gouden tips voor het binden en boeien van medewerkers](#)

## 5.6 Presentatie

Omschrijf jouw visie op de presentatie van een gerecht, de bedrijfskleding, de medewerkers, het interieur van je zaak en de menukaart. Dit valt allemaal onder het kopje presentatie. Denk na over de eerste indruk die je bij jouw gasten wil achterlaten.

### TIP Maak een moodboard

Met een moodboard visualiseer je hoe jouw horecazaak eruit zal zien. Beelden geven de lezer van dit plan een indruk en laten zien dat je erover hebt nagedacht. Je kan hiervoor gratis apps gebruiken als Miro of Canva.

# Doelstellingen

## 6.1 Missie

In een missie leg je de kernwaarden en doelen van jouw bedrijf vast. Omschrijf hierin de volgende zaken:

- Waarom bestaat je bedrijf?
- Voor wie?
- Wat maakt jouw bedrijf uniek?
- Wat zijn je waarden?
- Hoe wil je omgaan met jouw gasten en medewerkers?

## 6.2 Visie

Jouw visie gaat over de toekomst.

- Hoe ziet de toekomst van jouw bedrijf er over een aantal jaar uit?
- Wat ga je doen om succesvol te zijn en dat te behouden?

### TIP Wat zijn je waarden?

Denk jij bij elke stap hoe het zo duurzaam en toekomstbestendig mogelijk kan? Of ligt jouw focus op de meest innovatieve oplossingen? Of is maatschappelijk verantwoord ondernemen voor jou het allerbelangrijkst? Neem dit mee in je missie en bedenk hoe dit tot uiting komt in jouw bedrijf.

# Financieel plan

Je hebt de wens om ondernemer te zijn, zelf te bepalen hoe je werkt maar geen enkele onderneming kan slagen op alleen passie en enthousiasme. Het starten van een horeca bedrijf moet ook goed financieel onderbouwd worden. In dit deel van je ondernemersplan ga je in op de financiële zijde van je te starten horeca bedrijf.

## 7.1 Rechtsvorm

Omschrijf de rechtsvorm voor jouw nieuwe bedrijf.

Er zijn verschillende rechtsvormen:

- eenmanszaak
- vennootschap onder firma (VOF)
- besloten vennootschap (BV)

Wanneer je een bedrijf gaat starten met een compagnon kom je altijd uit bij een VOF of een BV. Start je jouw horeca bedrijf alleen dan begin je naar alle waarschijnlijkheid als een eenmanszaak en is het zeer verstandig om na een aantal jaren te overleggen met een fiscalist of het niet financieel aantrekkelijk is om de eenmanszaak om te zetten naar een BV. Beide laatstgenoemde vormen hebben hun voor en nadelen op het gebied van belasting betalen of indien een BV goed is opgezet het veiligstellen van je privé eigendom, zoals je huis en privé vermogen.

## 7.2 Investerings- en financieringsbegroting

Mooie plannen voor een nieuw horeca bedrijf kosten geld maar hoeveel geld heb je nou eigenlijk nodig en waar gaat te investeren geld vandaan komen? Deze vragen beantwoord je door het opstellen van een investerings- en een financieringsbegroting.

Je investeringsbegroting geeft een overzicht van bedrijfsmiddelen. Bedrijfsmiddelen heten in de financiële administratie activa. Er zijn vaste- en vlottende activa.

- Vaste activa zijn bedrijfsmiddelen die langer dan een jaar in je bedrijf aanwezig zijn. Bijvoorbeeld je computer, inventaris, bedrijfsauto, een eigen pand, gestorte waarborgsom of betaalde goodwill bij een overname
- Vlottende activa zijn bedrijfsmiddelen die korter dan een jaar in je bedrijf aanwezig zijn. Denk aan voorraden, aanloopkosten, openstaande rekeningen aan klanten en voorfinanciering btw. Aanloopkosten zijn eenmalige kosten die je maakt nog voordat je omzet maakt. Andere kosten zijn bijvoorbeeld kosten voor marktonderzoek, notariskosten, advieskosten en kosten voor het laten bouwen van je website  
Terugkerende kosten, bijvoorbeeld promotiekosten, vallen niet onder aanloopkosten. Ze staan niet op je investeringsbegroting. Deze kosten horen in de exploitatiebegroting. Houd ook rekening met onvoorziene kosten. Normaliter neem je als ondernemer de bedragen exclusief btw op in je begroting. Zorg bij grote investeringen voor extra offertes. Dit moet je zeker doen als je op zoek gaat naar externe financiers. Vergelijk offertes van twee tot drie leveranciers. Maak daarna een keuze.

Er zijn vele manieren om financiering tot stand te brengen. Bijvoorbeeld uit eigen financiële middelen, private investeerders inclusief familie, crowdfunding, subsidies, rijksoverheid, fondsen of banken. In de praktijk kunnen banken terughoudend zijn om, in hun ogen, kleinere financieringen op te pakken. De te betalen rente varieert gemiddeld tussen de 6 a 10%.

Om een beeld te krijgen hoeveel geld je nodig hebt voor het starten van een horecabedrijf, geven we een indicatie van de inrichtingskosten van een casco pand.

- Indien het een horecabedrijf met keuken betreft, kun je uitgaan van gemiddelde kosten van € 595 per m<sup>3</sup> bedrijfsvloeroppervlakte. Dus een casco pand van 100m<sup>2</sup> wordt 300m<sup>3</sup>. 300m<sup>3</sup> maal € 595 = €178.500
- Bij een bedrijf waar geen keuken nodig is, bijv. een café, ligt het bedrag per m<sup>3</sup> minimaal € 200 lager. Dus is het benodigde bedrag voor de inrichting ongeveer 300m<sup>3</sup> maal € 395 = €118.500

Uiteraard is dit een indicatie en kan je bewust voor duurdere materialen en inrichting kiezen.

## Voorbeeld Investing en financieringsbegroting (fictieve bedragen)

Investerings		Financiering	
<b>Vaste activa</b>		<b>Eigen vermogen</b>	
Goodwill	€ 10.000	Spaargeld	€ 20.000
Vervoersmiddelen	€ 15.000	Lening familie	€ 10.000
Computers	€ 2.000	Waarde inbrengmiddelen	€ 2.000
Verbouwing/ vergunningen	€ 75.000		
Machines, apparatuur	€ 50.000		
Keukenmateriaal	€ 25.000		
Inventaris	€ 25.000		
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>€ 202.000</b>	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€ 32.000</b>
<b>Vlottende activa</b>		<b>Vreemd vermogen</b>	
Voorraad	€ 4.000	Bankkrediet	€ 10.000
Verzekeringen	€ 1.000	Financieringsregeling	€ 176.000
Openings- en aanloopkosten	€ 8.000	Leverancierskrediet	€ 4.000
Voorfinanciering BTW	€ 2.000	Overige vreemd vermogen	
Kasgeld (werkkapitaal)	€ 5.000		
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>€ 190.000</b>
		<b>Financieringsoverzicht</b>	
		<b>Totaal investering</b>	<b>€ 222.000</b>
		<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€ 32.000</b>
		<b>Totaal vreemd vermogen</b>	<b>€ 190.000</b>
<b>Totaal Investering</b>	<b>€ 222.000</b>	<b>Te financieren</b>	<b>€ 176.000</b>

## 7.3 Openingsbalans

De openingsbalans voor jouw nieuwe horecabedrijf is relatief simpel af te leiden van de bovenstaande begrotingen. Met als belangrijk verschil dat een balans altijd in evenwicht moet zijn. Het totaal van de activa kant (je bezittingen) en de passiva kant (eigen vermogen en schulden) moeten altijd gelijk zijn. Het onderstaande voorbeeld is gebaseerd op de begrotingen. In dit voorbeeld is er dus geen pand gekocht maar wordt het pand gehuurd. Het bedrijf is nog niet open en je gasten hebben geen opstaande rekeningen bij je. Dit is iets wat in de horeca steeds minder voorkomt, dus je hebt nog geen vorderingen op afnemers.

Activa		Passiva	
<b>Vaste activa</b>		<b>Eigen vermogen</b>	
Verbouwingskosten	€ 75.000	Spaargeld/Eigen vermogen	€ 20.000
Goodwill	€ 10.000	Waarde inbrengmiddelen	€ 2.000
Inventaris	€ 102.000	Lening familie	€ 10.000
Vervoersmiddelen	€ 15.000		
<b>Vlottende activa</b>		<b>Langlopende schulden</b>	
Voorraden	€ 4.000	Hypotheek	
Vorderingen op afnemers		Lening	€ 176.000
Voorfinanciering BTW	€ 2.000		
<b>Liquide middelen</b>		<b>Kortlopende schulden</b>	
Bank		Leveranciers/belasting	€ 4.000
Kasgelden	€ 5.000	Rekening courant krediet	€ 10.000
<b>Aanloopkosten</b>			
Verzekeringen	€ 1.000		
Aanloopkosten	€ 8.000		
<b>Resultaat</b>	<b>€ 222.000</b>	<b>Resultaat</b>	<b>€ 222.000</b>

## 7.4 Afschrijvingen

Indien je gaat investeren in keukenapparatuur, inrichting en goodwill dan moet je hier vervolgens op gaan afschrijven. Dit kun je zien als een reservering om in de toekomst weer opnieuw te kunnen gaan investeren. De onderdelen in je horecabedrijf waarop je afschrijft krijgen als gevolg hiervan een lagere boekwaarde op je balans. Onderstaand een voorbeeld van een afschrijvingsoverzicht.

Actief	Aankoopwaarde	Aankoopdatum	Aantal afschrijvingen	Restwaarde	Levensduur (jaren)	Jaarlijkse afschrijving	Gecum. afschrijving	Boekwaarde
Laptop	€ 1.200,00	1-1-2024	1	€ 200,00	3	€ 333,33	€ 333,33	€ 866,67
Bedrijfsauto	€ 20.000,00	1-1-2023	2	€ 5.000,00	5	€ 3.000,00	€ 6.000,00	€ 14.000,00
Koffieapparaat	€ 15.000,00	1-7-2022	3	€ 2.000,00	10	€ 1.300,00	€ 3.900,00	€ 11.100,00
	€ 1,00		1	€ 1,00	1	€ 0,00	€ 0,00	€ 1,00

## 7.5 Liquiditeitsbegroting

In een liquiditeitsbegroting laat je per maand of per kwartaal je inkomsten en uitgaven zien. Het geeft je inzicht in de beschikbaarheid van geld. De bedragen in een liquiditeitsbegroting zijn inclusief btw. In een exploitatiebegroting begroot je bedragen per jaar. Het geeft je inzicht in de verwachte winst of verlies. In de exploitatiebegroting zijn de bedragen exclusief btw.

### Maak in vier stappen je liquiditeitsbegroting

1. **Beginsaldo:** Bepaal het beginsaldo per eerste van de maand
2. **Inkomsten en uitgaven:** Zet bij de volgende maanden op een rij welke inkomsten en uitgaven je verwacht
3. **Overschot of tekort:** Stel vast of er in een bepaalde maand genoeg of te weinig geld overblijft. Zorg dat je extra geld reserveert als dat nodig is. Voorbeeld: je hebt personeel in dienst. In mei keer je vakantiegeld uit. In de liquiditeitsbegroting reserveer je in mei voldoende geld voor deze uitgaven. Zorg ook voor voldoende geld voor de andere uitgaven in die maand
4. **Aanvullende financiering:** Zie je in een maand een tekort? Neem dan op tijd actie en regel zo snel mogelijk aanvullende financiering. Je kunt bijvoorbeeld extra [werkkapitaal](#) aanvragen

### Voorbeeld Liquiditeitsbegroting (fictieve bedragen)

	Maand 1	Maand 2	Maand 3
Banksaldo begin v/d maand	€ 10.000	€ 12.400	€ 13.800
Bij: Omzet horecabedrijf	€ 19.000	€ 17.000	€ 20.000
Af: Leveranciers	€ 5.700	€ 5.100	€ 6.000
Huur	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Lonen	€ 4.400	€ 4.000	€ 4.600
Algemene kosten	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Privé opname/inkomen	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Af te dragen BTW	€ 0	€ 0	€ 5.000
Ontvangsten min uitgaven	€ 2.400	€ 1.400	- € 2.100
Bank saldo einde maand	€ 12.400	€ 13.800	€ 11.700

## 7.6 Exploitatiebegroting

Met een exploitatiebegroting maak je duidelijk of je de komende jaren winst of verlies verwacht. De exploitatiebegroting wordt ook wel resultatenbegroting genoemd. Het is de vertaling van je bedrijfsambities in financiële getallen.

In de exploitatiebegroting zie je welke omzet je minimaal moet halen zodat je de kosten dekt en winst maakt. Je stelt deze begroting op voor jezelf en ook voor externe financiers. Meestal maak je een begroting voor een aantal jaar, bijvoorbeeld drie of vijf.

### Voorbeeld: horecapand

Als je een horecaruimte huurt, maak je daarvoor kosten. Dit zijn bijvoorbeeld de maandelijkse huur, servicekosten of andere bijkomende kosten. Deze kosten zet je allemaal in de exploitatiebegroting.

### In vijf stappen naar een exploitatiebegroting

1. **Omzet bepalen:** Bepaal hoeveel omzet je de komende drie jaar verwacht. Vermeld de omzet per jaar. Lees meer over [omzet berekenen](#). Alle bedragen zijn exclusief btw.
2. **Inkoopwaarde en brutowinst bepalen:** Bepaal de inkoopwaarde (of inkoopkosten) en trek deze van de omzet af. Dit zijn de kosten die je zelf betaalt om producten in te kopen. De omzet min je inkoopwaarde noemen we de brutowinst. Gemiddeld is de inkoopwaarde of inslag in de horeca 30% van de omzet
3. **Bedrijfskosten en bedrijfsresultaat berekenen:** Bekijk welke zakelijke kosten je allemaal hebt. Bijvoorbeeld kosten voor vervoer, materialen, personeel, bedrijfsruimte, internet, telefoon en verzekeringen. De waardevermindering van je bedrijfsmiddelen neem je ook op als kosten. Die zet je onder het kopje afschrijvingen. Alle kosten trek je van de bruto winst af. Dit is het bedrijfsresultaat. Het bedrijfsresultaat noem je ook wel nettowinst uit onderneming vóór belastingen.
4. **Belastingen berekenen:** Trek van het bedrijfsresultaat de inkomstenbelasting en de inkomensafhankelijke bijdrage zorgverzekering af. Die belasting kun je [hier berekenen](#) via de website van de Kamer van Koophandel.
5. **Nettowinst berekenen:** Het bedrag dat je overhoudt als je alle kosten en de belasting hebt afgetrokken, is de netto winst na belasting. Die kun je besteden zoals jij wilt: voor boodschappen en vaste lasten. Je kunt een gedeelte van je winst in je bedrijf te laten zitten. Of je gebruikt een deel voor aflossing van een eventuele lening of uitbreidingsinvesteringen.

## Voorbeeld exploitatiebegroting voor 1 jaar (fictieve bedragen)

Inkomsten/kostenposten	
Omzet	€ 230.000
Af: inkoopwaarde omzet	€ 70.000
<b>Brutowinst</b>	<b>€ 160.000</b>
Personeel	€ 50.000
Huur	€ 20.000
Energiekosten	€ 9.000
Verkoopkosten	€ 5.000
Algemene kosten	€ 14.000
Afschrijvingen	€ 7.000
<b>Af: totale kosten</b>	<b>€ 105.000</b>
<b>Netto winst voor belasting</b>	<b>€ 55.000</b>

Vervolgens kun je als horeca ondernemer gebruik maken van enkele mogelijke aftrekposten, zoals zelfstandige aftrek, startersaftrek en investeringsaftrek. Indien van toepassing verminder je de netto winst voor belasting met deze aftrekposten en de over de uitkomst hiervan betaal je loonbelasting.

Afsluitend verminder je de netto winst voor belasting met de te betalen loonbelasting en hou je een netto inkomen over.

Het verstandig om het netto inkomen dat je verwacht, te vergelijken met je privé kosten (boodschappen, huur, energie enz.) Maak een privé begroting en vergelijk of je voldoende geld verwacht te gaan verdienen om ook daadwerkelijk van te kunnen leven.

### TIP Hulp nodig bij het financieel plan?

Bij KHN helpen we je om financieel alles op een rijtje te zetten en niks over het hoofd te zien. We leggen samen met jou de basis voor een goed cijfermatig doordachte opzet van het ondernemingsplan. Ook kunnen we een berekening van de huurprijs maken op basis van locatie en oppervlakte. We hebben al veel startende horecabedrijven geadviseerd en hebben daardoor een goed inzicht in de te verwachte kosten. Na afloop geven we jou een eerlijke go or no-go beslissing. Essentieel voor een goede start van jouw bedrijf: [KHN | Financieel advies voor jouw horecazaak](#)



## Een gezonde start van jouw nieuwe horeca onderneming

Uiteraard moeten alle signalen op groen staan. Zo moet je niet gelijk allemaal personeel fulltime en met een vast contract aannemen en dien je alle partijen waarmee je in zee gaat goed te vergelijken. Denk hierbij aan verzekeringen, energie en bijv. afval. Wanneer je hier te snel beslissingen neemt, zit je mogelijk lang vast aan veel te hoge kosten. KHN en haar partners kunnen je hier zeer goed bij helpen.

Een cruciale eerste beslissing waar je voor komt te staan is als je een pand gaat huren en de huurprijs die hiervoor gevraagd wordt. Eenmaal een huurcontract getekend, zit je hier over het algemeen vijf jaar aan vast. Een te hoge huurprijs kan een vroegtijdig einde van je horeca droom betekenen. De huurprijs mag maximaal 10 % van je omzet zijn. Wanneer je dus weet wat de gevraagde huurprijs is dan kun je ook makkelijk berekenen hoe hoog de omzet moet zijn die gerealiseerd zou moeten worden. Afsluitend komt dan de vraag of die te realiseren omzet wel haalbaar is in dat pand. Deze afweging is de basis voor een goede start van jouw horeca bedrijf.

Laat je niet verblinden door je passie en je droom maar combineer dit met het starten van een financieel gezond horeca bedrijf.

### TIP Vragen?

Heb je vragen naar aanleiding van dit plan of wil je met iemand hierover sparren? Neem dan contact op met KHN Advies via 0348 489 489 of via [info@khn.nl](mailto:info@khn.nl)



Koninklijke Horeca Nederland  
[www.khn.nl](http://www.khn.nl)

Postbus 566  
3440 AN Woerden

Vijzelmolenlaan 10-12  
3447 GX Woerden

Bel 0348 489 489  
[info@khn.nl](mailto:info@khn.nl)