

SERIE  
Bedrijfseconomie in breder verband

# Introductie Ondernemingsplan & financiële besturing

A.W.W. Heezen



Noordhoff Uitgevers



Derde druk



# Bedrijfseconomie in breder verband

## Introductie ondernemingsplan en financiële besturing

**A.W.W. Heezen**

---

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

*Ontwerp omslag:* iStockphoto  
*Omslagillustratie:* G2K Groningen/Amsterdam  
*Cartoons:* Peggy Vastbinder, Nijmegen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 / 15



© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85393-8  
ISBN 978-90-01-84178-2  
NUR 782

# Woord vooraf bij de derde druk

In het onderwijs staat een praktische aanpak tegenwoordig steeds meer op de voorgrond. Ook in dit boek is niet de theorie het uitgangspunt, maar gaat het om concrete situaties uit de praktijk. Afhankelijk van de vragen die daarbij rijzen, stellen we de relevante theorie aan de orde. Het opstellen van een ondernemingsplan en de financiële besturing van een organisatie vormen de centrale thema's in dit boek.

We bespreken het opstellen van een ondernemingsplan aan de hand van concrete cijfers van een startende onderneming. We laten de oprichters (tevens eigenaren) aan het woord om toe te lichten hoe ze de oprichting van hun nieuwe onderneming hebben aangepakt. Ook laten we een medewerker van de bank, die de startende onderneming heeft gefinancierd, aan het woord. Zo ontstaat een zeer realistische beschrijving van de activiteiten en problemen die zich bij het opstellen van een ondernemingsplan kunnen voordoen.

Ook de financiële besturing van een organisatie lichten we toe aan de hand van de onderneming die model staat voor het opstellen van het ondernemingsplan.

We maken veelvuldig gebruik van voorbeelden, artikelen uit de krant en illustraties in de vorm van cartoons. We zijn van mening dat deze praktische aanpak de interesse voor de onderwerpen die in dit boek worden behandeld, vergroot.

Bij het schrijven van *Introductie ondernemingsplan en financiële besturing* zijn veel personen betrokken geweest. De collega's van de Economische Faculteit van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bedanken we voor hun opbouwende kritiek. We bedanken de eigenaren van eetcafé 'De Vier Windstreken', de heren Carel en Willem Schneider, voor het beschikbaar stellen van de financiële gegevens van hun onderneming. Deze gegevens hebben we gebruikt bij het opstellen van het ondernemingsplan.

We vertrouwen erop dat de praktische aanpak in dit boek de lezer aanspreekt. Verbeteringen zijn altijd mogelijk. Daarom stellen we op- en aanmerkingen van de gebruikers zeer op prijs. Deze kunt u zenden naar uitgeverij Noordhoff Uitgevers, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen.

Arnhem, januari 2015  
A.W.W. Heezen



# Inhoud

Inleiding 7

## **DEEL 1**

### **Ondernemingsplan 11**

- 1 Opstellen van een ondernemingsplan 13**
  - 1.1 Globale opzet van een ondernemingsplan 14
  - 1.2 Persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer en ideeontwikkeling 17
  - 1.3 Wettelijke voorschriften en regelingen 20
  - 1.4 Rechtsvorm en belastingen 21
  - 1.5 Marktverkenning 27
  - 1.6 Prijsbeleid 31
  - 1.7 Overige onderdelen van het ondernemingsplan 36
    - Samenvatting 38
    - Begrippenlijst 39
    - Meerkeuzevragen 41
    - Vraagstukken 43
  
- 2 Financieel plan 49**
  - 2.1 Investeringsbegroting 50
  - 2.2 Vermogensbehoefte in verband met vaste activa 56
  - 2.3 Vormen van eigen en vreemd vermogen 59
  - 2.4 Exploitatiebegroting 64
  - 2.5 Openingsbalans 69
  - 2.6 Liquiditeitsbegroting 75
  - 2.7 Begrote eindbalans 84
  - 2.8 Beoordeling van het financieel plan 87
    - Samenvatting 89
    - Begrippenlijst 90
    - Meerkeuzevragen 93
    - Vraagstukken 97

## DEEL 2

### Financiële besturing 107

#### 3 Kosten, kostprijs en resultaat 109

- 3.1 Gelduitgaven en kosten 110
- 3.2 Vaste en variabele kosten 113
- 3.3 Berekening van het break-evenpunt 117
- 3.4 Kostprijsberekening 124
- 3.5 Directe en indirecte kosten 131
- 3.6 Differentiële kostenrekening 140
  - Samenvatting 144
  - Begrippenlijst 146
  - Meerkeuzevragen 147
  - Vraagstukken 152

#### 4 Stuurinformatie 161

- 4.1 Leiding en eigendom 162
- 4.2 Financieel verslag en wettelijke voorschriften 164
- 4.3 Financiële stuurinformatie 167
- 4.4 Gebruikers van financiële informatie 192
  - Samenvatting 195
  - Begrippenlijst 197
  - Meerkeuzevragen 200
  - Vraagstukken 204

Uitwerkingen van de zelftoetsen zonder  215

Numerieke antwoorden van de vraagstukken 220

Overzicht van websites en aanvullende literatuur 225

Illustratieverantwoording 226

Register 227




# Inleiding

## **Bedrijfseconomie in breder verband**

De media verspreiden dagelijks berichten over allerlei bedrijfseconomische onderwerpen. Deze berichten kunnen bijvoorbeeld gaan over bedrijven die proberen hun financiële resultaten te verbeteren door kostenbesparingen of over de verwachte groei van de productie. Bedrijfseconomische onderwerpen zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en daarom is het belangrijk enige kennis te hebben van de bedrijfseconomie. In deze eerste kennismaking streven we niet naar een allesomvattende behandeling van bedrijfseconomische vraagstukken. We beperken ons tot de hoofdzaken. In eerste instantie gaat het om het onderkennen van situaties waarin zich een bedrijfseconomisch probleem kan voordoen. Welke informatie hebben we nodig om het probleem goed in kaart te kunnen brengen? Waardoor is het probleem ontstaan en wat moeten we doen om het probleem op te lossen? Het zijn allemaal vragen waar de bedrijfseconomie zich mee bezighoudt. In het moderne onderwijs zijn de opdrachten die de studenten moeten uitvoeren steeds meer het uitgangspunt voor het opzetten van een onderwijsprogramma. Niet zozeer de afzonderlijke vakken maar het thema dat de studenten moeten bestuderen, staat centraal. Dat betekent dat studenten moeten leren over de schutting van een bepaald vakgebied heen te kijken. In deze serie geven we daartoe een eerste aanzet hetgeen ook in de naamgeving van de serie, Bedrijfseconomie in breder verband, tot uitdrukking komt. Om bedrijfseconomische vraagstukken op te kunnen lossen, hebben we (financiële) informatie nodig. Bij bedrijven is de bedrijfsadministratie een belangrijke bron van deze financiële informatie. Daarin leggen we bijvoorbeeld vast over welke voorraden de onderneming beschikt, tegen welke prijzen deze goederen zijn ingekocht, van welke klanten de onderneming nog geld moet ontvangen en aan wie er nog betaald moet worden. We zullen zien dat bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie veel met elkaar te maken hebben. Mede aan de hand van praktijkvoorbeelden en artikelen uit de krant lichten we de theorie van de bedrijfseconomie en bedrijfsadministratie toe. Daarbij geven we aan, welke oplossingen er zijn voor bepaalde bedrijfseconomische vraagstukken. Het boek beoogt een hoge mate van integratie tussen voorbeelden, praktijk, actualiteit en bedrijfseconomische en bedrijfsadministratieve theorie. We beperken ons daarbij tot de hoofdzaken. Allerlei verfijningen en verdiepingen van bedrijfseconomische en/of administratieve onderwerpen kunnen later in een vervolgstudie aan de orde komen.

We concentreren ons op eenvoudige bedrijfseconomische problemen en op de mogelijke oplossingen daarvoor. Het maken van opgaven en het uitwerken van voorbeelden kunnen daarbij behulpzaam zijn. We houden daarbij een praktische benadering aan door voorbeelden te gebruiken die zowel uit de productieve als uit de dienstverlenende sector afkomstig zijn. Het maken

van bedrijfseconomische berekeningen is echter geen doel op zich. Een groot aantal opdrachten kan ook met behulp van Excel worden uitgewerkt. Deze opgaven hebben we voorzien van het internetsymbool .

De Excel-uitwerkingen staan op de website bij dit boek (zie [www.bedrijfs-economieinbrederverband.noordhoff.nl](http://www.bedrijfs-economieinbrederverband.noordhoff.nl)).

Zelfwerkzaamheid van de student is een belangrijk uitgangspunt bij het schrijven van deze onderwijsmethode. Om de zelfwerkzaamheid van de student verder te vergroten, lichten we de theorie toe met een groot aantal voorbeelden en zelftoetsen. Bovendien zijn de numerieke antwoorden van de vraagstukken achter in het boek opgenomen. De opzet van de opdrachten op de website bij dit boek stimuleert de studenten zich actief met de stof bezig te houden. Op de website zijn verschillende meerkeuzevragen opgenomen, waarbij de student een keuze kan maken uit verschillende antwoorden. Bij een foutief antwoord volgt een suggestie voor verbetering of een verwijzing naar de theorie. Voor de meeste zelftoetsen en een aantal vraagstukken staat op de website een stramien, dat kan worden gebruikt voor de beantwoording van de zelftoetsen en vraagstukken. Ook daarbij worden er aanwijzingen gegeven als de student een onjuist antwoord geeft. Deze aanwijzingen kunnen betrekking hebben op een gedeelte van de theorie of op veelvoorkomende fouten. Hierdoor krijgt het oefenen met behulp van meerkeuzevragen en opgaven een interactief karakter.

### **Introductie ondernemingsplan en financiële besturing**

*Introductie ondernemingsplan en financiële besturing* bestaat uit twee delen: deel 1 *Ondernemingsplan* en deel 2 *Financiële besturing*. Bij het opstellen van het ondernemingsplan volgen we de activiteiten van twee broers die samen een eigen onderneming gaan beginnen. Iemand die een eigen onderneming wil beginnen, ziet zich voor een groot aantal vragen geplaatst: Welk product gaan we aanbieden? Wie zijn de potentiële klanten en hoe groot is de vraag naar het product? Welke prijs kunnen we voor het product vragen? Over welke activa moet de onderneming beschikken? Wat is de kostprijs van het te leveren product? Hoe krijg je de financiering voor een nieuwe onderneming rond? Het zijn allemaal vragen waarop de startende ondernemer in het ondernemingsplan antwoord probeert te geven.

Het ondernemingsplan dat in dit boek als voorbeeld dient, heeft betrekking op de start van een eetcafé door twee broers: Carel en Willem Schneider. Zij hebben de financiële gegevens uit hun ondernemingsplan beschikbaar gesteld voor het schrijven van dit boek. Dat maakt een zeer praktische en realistische aanpak mogelijk. Ook geeft een medewerker van de bank die betrokken is bij de financiering van de startende ondernemer, zijn visie op de cijfers in het ondernemingsplan. Hoe kijkt de bank tegen de nieuwe onderneming aan? Welke factoren spelen een rol bij de beslissing van de bank om het gevraagde krediet te verstrekken? De bankmedewerker geeft daarop zijn visie.

In het tweede deel van dit boek bespreken we de financiële besturing van organisaties. Na het maken van een ondernemingsplan, komt de uitvoering van de plannen. Vastgesteld moet worden of de verwachte financiële resultaten, zoals die in het ondernemingsplan zijn opgenomen, ook in werkelijkheid worden gerealiseerd. De leiding van een onderneming moet zicht houden op de financiële gang van zaken en zo nodig het beleid van de onderneming aanpassen. Daarvoor moet zij onder andere informatie hebben over opbrengsten,

kosten, bezittingen en schulden. Met andere woorden: uit de winst- en verliesrekening en uit de balans moet de leiding van de onderneming allerlei informatie kunnen aflezen die van belang is voor het besturen ervan. Ook aan deze aspecten besteden we aandacht. Tevens gaan we nader in op de informatie die de onderneming vrijwillig of verplicht verstrekt aan belangstellenden buiten de onderneming.

Een van die belangstellenden is de bank die de financiering van de nieuwe onderneming heeft geregeld. De bank zal de financiële positie van de onderneming nauwlettend volgen.



# DEEL 1

# Ondernemingsplan

- 1 **Opstellen van een ondernemingsplan 13**
- 2 **Financieel plan 49**

Iemand die een eigen onderneming wil beginnen of zijn bestaande onderneming (eventueel op een andere locatie) wil uitbreiden, krijgt met een groot aantal vraagstukken te maken. Bij het starten of uitbreiden van een onderneming ga je als ondernemer niet over één nacht ijs. Je zult je plannen terdege moeten voorbereiden en uitwerken. Daarbij komen verschillende aspecten aan de orde, zoals: het vaststellen van de vraag naar het product dat of de dienst die je wilt aanbieden, de kosten die met het voortbrengen van het product of de dienst gepaard gaan, het opzetten van de interne organisatie en de financiering van de noodzakelijke productiemiddelen. Al deze vraagstukken moeten in een samenhangend ondernemingsplan worden uitgewerkt. Dit ondernemingsplan is ook de basis voor besprekingen met de bank, als voor de financiering van de onderneming een lening noodzakelijk is.

In hoofdstuk 1 beginnen we met een globale beschrijving van de onderdelen waaruit een ondernemingsplan is opgebouwd. Daarna volgen we de opbouw van een ondernemingsplan en werken de verschillende onderdelen die daarin voorkomen, nader uit. In hoofdstuk 2 staat het opstellen van het financieel plan op de voorgrond.



# 1

## Opstellen van een ondernemingsplan

- 1.1 Globale opzet van een ondernemingsplan**
- 1.2 Persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer en ideeontwikkeling**
- 1.3 Wettelijke voorschriften en regelingen**
- 1.4 Rechtsvorm en belastingen**
- 1.5 Marktverkenning**
- 1.6 Prijsbeleid**
- 1.7 Overige onderdelen van het ondernemingsplan**
  - Samenvatting**
  - Begrippenlijst**
  - Meerkeuzevragen**
  - Vraagstukken**

Het starten van een eigen onderneming gaat met veel randvoorwaarden en onzekerheden gepaard. Naast vakbekwaamheid moet de startende ondernemer onder andere over de nodige bedrijfseconomische en commerciële vaardigheden beschikken. In een ondernemingsplan geven we de verwachte financiële resultaten van de op te richten onderneming weer. Door het opstellen van een ondernemingsplan proberen we grip te krijgen op de onzekere toekomst en antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wie zijn onze toekomstige klanten?
- Welk product of welke dienst gaan we aanbieden?
- Welke prijzen vragen we voor de producten of diensten?
- Hoe groot is de vraag bij verschillende verkoopprijzen?
- Welke distributiekanaalen gebruiken we?
- Welke activa zijn nodig om het product of de dienst te kunnen aanbieden?
- Hoe gaan we de onderneming financieren?
- Hoe wordt de organisatie opgezet en hoe worden de taken verdeeld?
- Welk resultaat kan van de onderneming worden verwacht?

Het zijn allemaal vragen waarop in het ondernemingsplan antwoord gegeven moet worden. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe het opstellen daarvan in zijn werk gaat.

## 1.1 Globale opzet van een ondernemingsplan

Voordat je een eigen onderneming kunt beginnen, moet er heel wat worden geregeld. Allereerst moet de ondernemer in spe zich afvragen of hij wel over de kwaliteiten beschikt om een eigen onderneming tot een succes te maken. Als die vraag bevestigend wordt beantwoord, rijst de vraag welk product of welke dienst op de markt gebracht gaat worden. Wordt het een geheel nieuw product of een verbeterde versie van een reeds bestaand product? Is hij de enige aanbieder van het product of heeft hij ook met concurrenten te maken? Waar wordt het bedrijf gevestigd en aan welke wettelijke en milieutechnische voorwaarden moet worden voldaan?

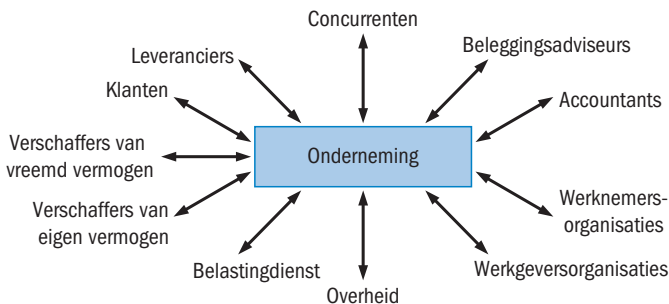
Het zijn allemaal vragen waarop de ondernemer een passend antwoord zal moeten vinden.

Het starten van een eigen onderneming is een ingrijpende beslissing. Er zal dus grondig over nagedacht moeten worden en er zal een ondernemingsplan moeten worden opgesteld. Bij het opzetten van het ondernemingsplan en bij de uitvoering ervan moet ook rekening worden gehouden met de omgeving van de onderneming. Er zijn allerlei partijen die direct of indirect belang hebben bij de nieuwe onderneming. In figuur 1.1 geven we de belangrijkste externe relaties van een onderneming weer.

Ondernemingsplan

Externe relaties

FIGUUR 1.1 De onderneming en haar externe relaties



In een ondernemingsplan besteden we aandacht aan de meeste externe relaties uit figuur 1.1. De richting van de pijlen benadrukt dat er sprake kan zijn van uitwisseling van informatie, goederen en geld in twee richtingen: van de onderneming naar de externe relaties en van de externe relaties naar de onderneming. De externe relaties van een onderneming zijn ook in de hierna volgende cartoon weergegeven.

Startende ondernemers bezitten meestal niet alle kennis om een goed ondernemingsplan te kunnen opstellen. Zij kunnen echter een beroep doen op instanties, zoals de Kamer van Koophandel en op externe adviseurs onder wie accountants en belastingadviseurs. De Kamers van Koophandel verzorgen bovendien cursussen op het gebied van ondernemerschap en

Kamer van Koophandel

Externe adviseurs



het opzetten van een eigen onderneming. Daarnaast kunnen contacten met ondernemers die hun sporen al in de betreffende branche hebben verdiend, zeer waardevol zijn.

### Een onderneming en haar omgeving



Omdat ook op het internet veel informatie voor starters beschikbaar is, hebben we achter in dit boek de belangrijkste websites opgenomen.

De verschillende onderdelen waaruit een ondernemingsplan is opgebouwd, staan onder andere vermeld in een publicatie van de Kamer van Koophandel waarvan we hierna een gedeelte hebben overgenomen.

Een onderneming leidt geen geïsoleerd bestaan, maar maakt deel uit van het maatschappelijk gebeuren. We zullen daarom, als het van toepassing is, ook relaties leggen met participanten uit de omgeving van de onderneming zoals die in figuur 1.1 zijn weergegeven. Naast een oriëntatie op de omgeving van de onderneming, schenken we aandacht aan de processen en activiteiten die in de onderneming plaatsvinden.

Figuur 1.1 en de onderdelen van het ondernemingsplan zijn niet alleen van toepassing op startende ondernemingen. Zij zijn ook van belang voor bestaande ondernemingen. Zo zal een onderneming die van vestigingsplaats wil veranderen of wil uitbreiden met soortgelijke vragen te maken krijgen als een startende ondernemer. Met andere woorden, of we nu met een nieuwe of bestaande onderneming te maken hebben, veel van de vraagstukken komen overeen. Een onderneming is continu in beweging en moet steeds weer reageren op veranderingen in de markt. Zeker voor ondernemingen geldt het gezegde: 'Stilstand is achteruitgang'.

**Voorbeeld van de globale inhoud van een ondernemingsplan** Bron: Kamer van Koophandel**Deel 1 idee****Check persoonlijke kwaliteiten/ ideeontwikkeling**

- Beschik ik over de nodige capaciteiten
- Welk product/dienst
- Welke vestigingsplaats
- Met wie zet ik het bedrijf op
- Globale marktverkenning

**Deel 2 voorschriften****Check wettelijke voorschriften en regelingen**

- Vestigingsvergunningen
- Rechtsvorm
- Vestigingsplaats
- Bestemmingsplan
- Bouwvergunning
- Hinderwet et cetera (vergunning wet Milieubeheer)

**Deel 3 markt****Marktverkenning en onderbouwing van de omzetverwachting**

- Doelgroep: aantal afnemers
- Aantal concurrenten
- Verwacht marktaandeel
- Omzetschatting

**Deel 4 financieel plan****Openingsbalans**

Debet: investeringsbegroting

- Pand
  - Machines
  - Inventaris
  - Voorraden
  - Kosten aanloopfase
- Credit: financieringsmogelijkheden
- Financiering
- Eigen middelen
  - Familieleden
  - Bankleningen
  - Leverancierskredieten
  - Subsidies/overige kredieten

**Exploitatiebegroting**

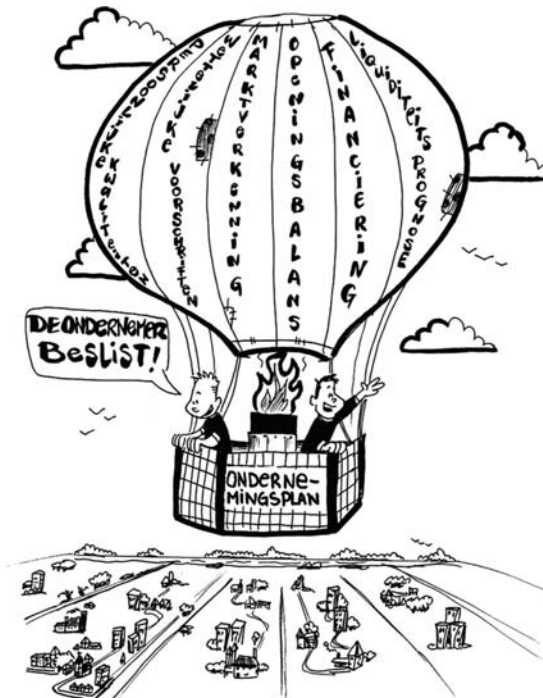
- Omzet
- Kosten: inkoopkosten, personeelskosten, onderhoudskosten, reclamekosten et cetera
- Renteverplichtingen
- Afschrijvingskosten
- Resultaat: blijft er voldoende over voor eigen levensonderhoud

**Liquiditeitsprognose**

- Ontvangsten per maand
- Betalingen per maand

**Deel 5 beslissing****Beslissing: wel of niet starten****Onderdelen van het ondernemingsplan**

Om een eigen onderneming van de grond te krijgen, moet de startende ondernemer een goed doortimmerd ondernemingsplan opstellen.



**ZELFTOETS 1.1**

Beschrijf in het kort aan welke aspecten in een ondernemingsplan aandacht moet worden besteed.

## **1.2** Persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer en ideeontwikkeling

Een goed ondernemer moet iemand zijn die initiatieven kan ontplooiën en niet vies is van hard werken. Werkweken van zestig uur of meer zijn eerder regel dan uitzondering. Daar staat wel iets tegenover. Als zelfstandig ondernemer kun je je eigen plannen maken en uitvoeren.

Natuurlijk laat een ondernemer zich ook adviseren door specialisten (accountants, belastingadviseurs, juristen enzovoort), maar uiteindelijk is het de ondernemer die de beslissingen moet nemen en de eindverantwoordelijkheid draagt. Dat betekent ook dat de ondernemer besluitvaardig moet zijn. Hij moet de verschillende alternatieven die er in een bepaalde situatie meestal zijn, met elkaar vergelijken en een beslissing nemen. Twijfelaars ontpoppen zich meestal niet als goede ondernemers.

Bovendien moet een ondernemer beseffen dat hij een zeker financieel risico loopt. Over de bedrijfsresultaten en daarmee de beloning voor de ondernemer bestaat vooraf geen zekerheid. Een ondernemer krijgt met veel onzekere factoren te maken, die van invloed kunnen zijn op de hoogte van zijn resultaat. Degene die voor zekerheid kiest, moet geen eigen onderneming starten, maar tegen een vast salaris in loondienst gaan werken.

Het vaststellen van de kwaliteiten waaraan een goed ondernemer moet voldoen, speelt ook bij bestaande bedrijven. Zo zal men zich bij de vervanging van een manager bij een bestaand bedrijf moeten afvragen aan welke eisen een potentiële kandidaat moet voldoen. Daarbij moet rekening worden gehouden met het feit dat de omstandigheden kunnen veranderen, waardoor andere eisen aan de managers worden gesteld dan voorheen het geval was. Ondernemen is een dynamisch gebeuren in een omgeving die steeds in beweging is.

Een ondernemer moet ook een creatief persoon zijn, maar geen dromer. Hij moet steeds weer proberen met nieuwe ideeën te komen en proberen deze ideeën in concrete (winstgevende) acties te vertalen. Zo'n idee kan een nieuw product opleveren of ertoe leiden dat een bestaand product op een andere manier 'in de markt wordt gezet'.

De laatste tijd worden veel nieuwe producten die met internet te maken hebben op de markt gebracht. Het volgende artikel over Watcher Enterprises is daarvan een voorbeeld.

Naast het uitwerken van ideeën in concrete producten moet de ondernemer proberen te achterhalen of er wel voldoende vraag zal zijn naar het nieuwe product. Een globale verkenning van de markt is daarvoor noodzakelijk: Wie zijn de potentiële kopers van mijn product of dienst? Hoeveel producten of diensten kunnen er worden afgezet aan deze kopers? Welke prijzen willen ze betalen voor de producten en/of diensten? In het onderdeel van het ondernemingsplan waarin de marktverkenning centraal staat, gaan we nader op deze vragen in.

**Persoonlijke kwaliteiten**

**Ideeontwikkeling**

26 NOVEMBER 2013

## Erik Recter winnaar verkiezing The Next Entrepreneur 2013

Erik Recter is met zijn bedrijf Watcher Enterprises de winnaar van The Next Entrepreneur 2013, de verkiezing voor de meest vernieuwende startende ondernemer van MKB-Nederland en de Rabobank. In de finale in Maarssen liet hij vanmiddag twee collega-ondernemers achter zich. Volgens de jury onderscheidt Recter zich door innovatief ondernemerschap met maatschappelijke relevantie. De jonge ondernemer verdient met zijn overwinning een geldbedrag van in totaal €13.013. Het is het tweede jaar dat MKB-Nederland en de Rabobank deze ondernemersverkiezing houden om het startende ondernemerschap te inspireren en stimuleren.

Erik Recter uit Amsterdam is dit jaar samen met enkele partners Watcher Enterprises begonnen. Zijn eigen ervaring met een vermist nichtje in een skigebied was de drijfveer voor het ontwikkelen van de Kidswatcher. Het product moet de meest betrouwbare connectie tussen ouder en kind worden. Met de Kidswatcher kun je als ouder je kind de vrijheid geven te spelen en in vrijheid te leven. Tegelijkertijd kan een ouder met een simpele druk op de knop via de app zijn kind lokaliseren en waarschuwen. Een prototype van de Kidswatcher is vergevorderd en de app is inmiddels gereed. Erik Recter heeft de ambitie om de Kidswatcher binnen afzienbare termijn te lanceren voor de massamarkt.

Recter nam het in de finale van The Next Entrepreneur 2013 op tegen Jort van Sisseren uit Amsterdam (Easy Yacht Brokerage BV – online botenverkoop) en Evert van Bergen uit Etten Leur (Suit Up! – hippe bedrijfskleding die bijdraagt aan de branding en communicatie van het bedrijf).

Volgens de jury, die bestond uit Paul Dirken (directeur Bedrijven, Rabobank Nederland), Leendert-Jan Visser (directeur

MKB-Nederland) en Annefrid Imenkamp (Next Entrepreneur 2012, Chocstar), voldoet Watcher Enterprises als beste aan de criteria voor The Next Entrepreneur. Recter is gedreven, innovatief en heeft goed gebruik gemaakt van de 'crowd' om een nieuw eindproduct te ontwikkelen. Met de Kidswatcher speelt hij in op een universele behoefte van ouders en er is sprake van maatschappelijke relevantie, aldus het juryrapport.



### Over The Next Entrepreneur

The Next Entrepreneur is een gezamenlijk initiatief van MKB-Nederland en Rabobank Nederland. Met deze verkiezing willen de twee organisaties ambitieuze, startende ondernemers stimuleren hun zakelijke droom te verwezenlijken. Juist in deze economisch lastige tijden is het belangrijk dat (oriënterende) starters worden ondersteund en geïnspireerd. The Next Entrepreneur voorziet daarin, door het delen van ervaringen van andere ondernemers, relevante kennis, advies en inspirerende praktijkcases. Dat gebeurt via social media, de website [www.thenextentrepreneur.nl](http://www.thenextentrepreneur.nl), [www.ikgastarten.nl](http://www.ikgastarten.nl) van de Rabobank en

de MKB startersdesk van MKB-Nederland. Deelname aan de verkiezing zelf stond het afgelopen jaar open voor ondernemers die van plan zijn binnen een

jaar te starten of maximaal twee jaar geleden hun bedrijf zijn gestart.

Bron: [www.rabobank.nl](http://www.rabobank.nl)

## Vestigingsplaats

Ook de keuze van de vestigingsplaats is een belangrijke beslissing. Voor ondernemingen die een product aan de consument leveren, is het belangrijk een locatie te kiezen die voor de consument goed bereikbaar is. Zo zal een supermarkt zich het liefst dicht bij het centrum willen vestigen met voldoende parkeermogelijkheden. Daarentegen zal een groothandel die zijn producten door geheel Europa afzet vooral naar de distributiemogelijkheden kijken en een locatie kiezen die centraal is gelegen ten opzichte van zijn afnemers. Bij de keuze van de vestigingsplaats spelen ook de kosten een belangrijke rol. Zo zal voor de huur of aankoop van een pand op een toplocatie (A-1 locatie) een hogere prijs moeten worden betaald dan voor locaties die minder goed in de markt liggen.

Kortom, de (startende) ondernemer zal allerlei zaken tegen elkaar moeten afwegen, voordat hij tot een keuze komt.

### ZELFTOETS 1.2

- a Over welke eigenschappen moet een succesvol ondernemer beschikken?  
b Ga bij jezelf na of je over deze eigenschappen beschikt.

### Praktijkvoorbeeld

De onderneming die in dit boek als voorbeeld dient, is in 2002 opgericht door twee broers: Carel en Willem Schneider. Carel Schneider was toen 37 jaar oud en had een ruime ervaring als commercieel manager bij een bedrijf dat huidverzorgingsproducten op de markt brengt. Hij hield zich ook bezig met het op de markt brengen van een nieuwe lijn van cosmeticaproducten. Ook voor andere werkgevers heeft Carel nieuwe zaken opgestart, waarbij hij kennis opdeed op financieel en administratief terrein.

Willem Schneider was toen 40 jaar oud en als projectleider werkzaam bij een organisatie die zich toelegt op de exploitatie en het beheer van horecaondernemingen. In die functie was hij verantwoordelijk voor de opstart van nieuwe en de doorstart van overgenomen bedrijven.

De ouders van Carel en Willem hadden een eigen zaak in groenten en fruit, zodat ze als kind al kennismaakten met de voor- en nadelen van een eigen zaak. De grote mate van zelfstandigheid die je als ondernemer hebt, is voor beide broers een belangrijk aspect geweest om een eigen onderneming te beginnen. Je neemt je eigen beslissingen en je bent verantwoordelijk voor de gevolgen ervan. Dat spreekt ze erg aan.

Naast eenzelfde achtergrond (de zaak van hun ouders en ervaring met het opzetten van nieuwe activiteiten) hebben ze een gemeenschappelijke hobby: koken. Mede door deze gezamenlijke hobby en de ervaring van Willem met het beheer van horecaondernemingen, hebben ze besloten een eigen eetcafé te beginnen.

De naam van het eetcafé is 'De Vier Windstreken' en verwijst naar de gerechten die op de menukaart staan. Deze worden bereid met ingrediënten die afkomstig zijn uit verschillende geografische gebieden.



## 1.3 Wettelijke voorschriften en regelingen

De overheid is een belangrijke externe relatie van een onderneming. De overheid komen we zowel op gemeentelijk, provinciaal als landelijk niveau tegen.

De landelijke (centrale) overheid vaardigt algemene richtlijnen uit en stelt wetten op die ook op ondernemingen betrekking hebben. De uitvoering en het toezicht op de naleving van deze wetten zijn vaak opgedragen aan lagere overheden.

We zullen een aantal wetten noemen met daarin eisen die voor het starten van een onderneming van belang zijn en deze kort toelichten:

### Handelsregisterwet

- Handelsregisterwet  
Iedere onderneming moet zich laten inschrijven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK). In het handelsregister worden onder andere vastgelegd: persoonlijke gegevens van de ondernemer, de vestigingsplaats, de handelsnaam, de rechtsvorm en de bevoegdheden van sommige bij de onderneming betrokken personen.

### Handelsnaamwet

- Handelsnaamwet  
Bij de inschrijving van de onderneming in het handelsregister controleert de KvK of de gekozen naam voldoet aan de eisen van de Handelsnaamwet.

### Gebruiksvergunning

Om een eigen bedrijf te mogen beginnen, is toestemming nodig van de Gemeente. Deze toestemming moet blijken uit een gebruiksvergunning. Bij het toekennen van de gebruiksvergunning kijkt de Gemeente onder andere naar de aard van de onderneming (bijvoorbeeld productiebedrijf of dienstverlenend bedrijf) en het aantal personen dat in het bedrijf aanwezig kan zijn. Als in het pand veel personen aanwezig kunnen zijn, worden hoge eisen aan de brandveiligheid gesteld (zoals nooduitgangen, noodverlichting, brandwerende materialen en brandblussers).

### Omgevingsvergunning

### Bestemmingsplan

Als voor de nieuwe onderneming een pand moet worden gebouwd of verbouwd is een omgevingsvergunning nodig. Bij het beoordelen van de omgevingsvergunning gaat de Gemeente na of de bouw of verbouw past binnen het bestemmingsplan. In een bestemmingsplan is vastgelegd welke soort activiteit op een bepaalde plaats mag plaatsvinden (past de activiteit binnen de bestemming van de grond?). Zo kan een bepaald gebied een agrarische bestemming of een industriële bestemming hebben. Andere gebieden zijn weer bedoeld voor woningbouw en sommige gebieden moeten groen blijven. Als een bepaalde bedrijfsactiviteit niet past binnen het bestemmingsplan, kan de Gemeente vrijstelling verlenen (op basis van art. 19 lid 1 Wet op de Ruimtelijke Ordening). Dan moet de Provincie echter wel een verklaring van geen bezwaar afgeven. De totale procedure kan negen tot twaalf maanden duren.

### ZELFTOETS 1.3

Noem de wettelijke voorschriften en regelingen waarmee een onderneming te maken kan krijgen.



In de voorbereidingsfase van het eetcafé 'De Vier Windstreken' hebben de eigenaren een gebruiksvergunning bij de Gemeente aangevraagd. Het pand waarin het eetcafé wordt gevestigd, heeft een horecabestemming, zodat er op grond van het bestemmingsplan geen belemmeringen waren.



Een horecagelegenheid waarin meer dan 25 personen aanwezig kunnen zijn, moet aan hoge eisen ten aanzien van hygiëne en brandveiligheid voldoen om een gebruiksvergunning te krijgen. Wat betreft de hygiëne moet worden aangetoond dat er op ieder moment een leidinggevende in de zaak is die beschikt over de vereiste diploma's sociale hygiëne. Daarnaast wordt de brandveiligheid beoordeeld.

## 1.4 Rechtsvorm en belastingen

Een belangrijke bron van inkomsten van de centrale overheid zijn de belastingen. Om de uitvoering van de taken van de overheid te kunnen betalen, int de overheid belastingen van bedrijven en particulieren.

Voor de belastingheffing is de rechtsvorm van een onderneming van belang. De rechtsvorm is de juridische vorm waarin de onderneming is opgezet. De rechtsvorm heeft ook gevolgen voor de wijze waarop de aansprakelijkheid is geregeld.

Rechtsvorm

### 1.4.1 Rechtspersonen en natuurlijke personen

Bij de indeling in rechtsvormen maken we onderscheid tussen ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten (rechtspersonen) en ondernemingen die geen rechtspersoon zijn (natuurlijke personen).

#### Rechtspersonen

Een rechtspersoon is een zelfstandige drager van rechten en plichten. Voorbeelden van ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten (rechtspersonen), zijn de naamloze vennootschap en de besloten vennootschap. Bij een besloten vennootschap (bv) staan de aandelen op naam en zijn niet vrij verhandelbaar. Deze vennootschap heeft daardoor een besloten karakter: derden kunnen niet zonder toestemming van de zittende aandeelhouders een aandeel van de bv kopen. Bij een naamloze vennootschap (nv) staan de aandelen niet op naam. De aandelen van een nv zijn vrij verhandelbaar. Iedereen die aandelen wil kopen van een nv kan daartoe opdracht geven aan zijn bank om namens hem de betreffende aandelen op de effectenbeurs te kopen.

Rechtspersoon

Naamloze  
vennootschap

Besloten  
vennootschap

Een nv en bv hebben als gemeenschappelijk kenmerk, dat ze beide rechtspersonen zijn. Dat wil zeggen dat de bestuurders (het management van de nv of bv) uit naam van de nv of bv verplichtingen kunnen aangaan en rechten kunnen verkrijgen. De nv of bv is gebonden aan de verplichtingen die de bestuurders namens haar zijn aangegaan. Zo heeft een nv of bv, maar niet haar bestuurders, een verplichting aan de crediteuren of aan de bank die een lening heeft verstrekt. Deze verplichtingen staan vermeld op de creditzijde van de balans van de nv of bv. De rechten van een nv of bv, voorzover die in geld zijn uit te drukken, staan op de debetzijde van de balans van een nv of bv. De post Debiteuren op de debetzijde van de balans is daar een voorbeeld van.

#### ZELFTOETS 1.4

Noem de overeenkomsten en de verschillen tussen een nv en een bv.

#### Natuurlijke personen

Natuurlijke personen

Ook mensen (personen) kunnen rechten hebben en verplichtingen aangaan. Bij ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten, gaan de bestuurders zelf (als persoon) verplichtingen aan en hebben ze zelf rechten. We spreken dan van natuurlijke personen. Voorbeelden van ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten en dus een natuurlijk persoon zijn, zijn de eenmanszaak en vennootschap onder firma (vof). Bij een eenmanszaak, de naam zegt het al, is er één persoon die de eigendom en de leiding van de onderneming heeft. Deze rechtsvorm komen we vooral tegen bij kleine ondernemingen.

Eenmanszaak  
Vennootschap  
onder firma

Bij een vennootschap onder firma zijn eigendom en leiding verdeeld over twee of meer personen. Deze rechtsvorm zien we vaak als bijvoorbeeld vader en zoon of broers samen een onderneming voeren. Maar natuurlijk kunnen ook moeder en dochter, zussen of personen die geen bloedverwanten zijn, samen een onderneming oprichten met de rechtsvorm van een vof. Bij een vof geldt dat iedere firmant hoofdelijk aansprakelijk is voor de schulden van de vof. Dat betekent dat iedere firmant persoonlijk aangesproken kan worden voor de totale schuld van de vof. De eigenaren van een eenmanszaak of vennootschap onder firma (vof), die namens de eenmanszaak of vof verplichtingen aangaan, verbinden zichzelf. Dat houdt bijvoorbeeld in dat er geen scheiding is tussen het vermogen van de eenmanszaak of vof en het privévermogen van de eigenaren. Als de eenmanszaak of vof niet in staat is aan haar verplichtingen te voldoen, kan ook het privévermogen van de eigenaren van de eenmanszaak of vof worden aangesproken.

Hoofdelijk  
aansprakelijk

#### 1.4.2 Belastingheffing

Het onderscheid in ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten (rechtspersonen) en ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten (natuurlijke personen), is ook van belang voor de wijze en omvang van de belastingheffing.

Een nv of bv moet belasting betalen over het resultaat van de nv of bv. Deze belasting heet vennootschapsbelasting en moet door de nv of bv aan de overheid (de belastingdienst die onder de verantwoordelijkheid valt van het ministerie van Financiën) worden betaald. Voor de vennootschapsbelasting geldt een tarief van: 20% over het resultaat voor belasting tot en met €200.000 en 25% over het gedeelte van het resultaat voor belasting dat ligt boven de €200.000.

Vennootschaps-  
belasting



Voor een onderneming die geen rechtspersoonlijkheid bezit, veronderstellen we dat de winst (voor aftrek van belasting) volledig aan de eigenaren wordt uitgekeerd.

Voor de eigenaren is de ontvangen winstuitkering inkomen, waarover zij (als natuurlijk persoon) inkomstenbelasting moeten betalen. De tarieven voor de inkomstenbelasting hangen af van de persoonlijke omstandigheden van de belastingplichtige. Globaal kunnen we aanhouden dat de inkomstenbelasting (inclusief premies volksverzekeringen) varieert tussen ongeveer 36% en 52%.

De genoemde bedragen en percentages gelden voor het belastingjaar 2014 en kunnen van jaar tot jaar verschillen. Het is daarom raadzaam de hulp van een belastingadviseur in te roepen om de fiscale (belastingtechnische) gevolgen van bepaalde beslissingen vast te stellen.

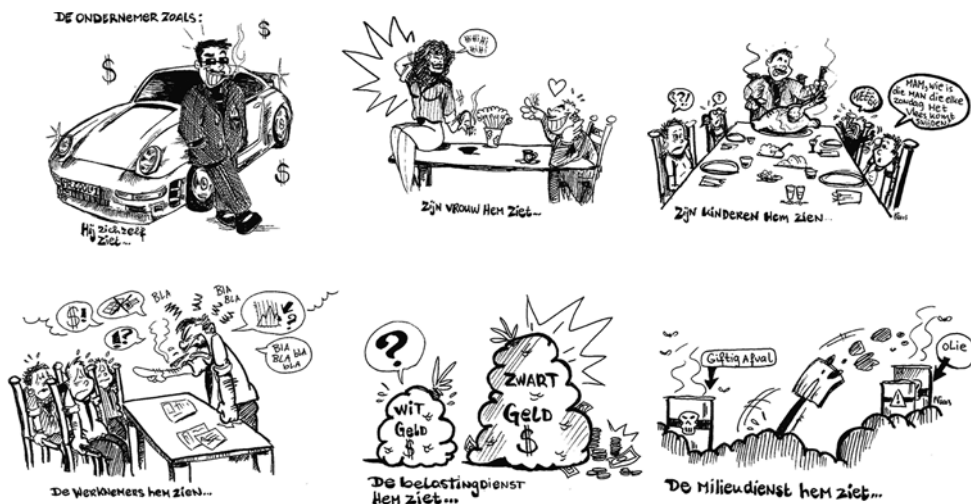
De eigenaren (aandeelhouders) van een nv of bv moeten over het gedeelte van de winst, na aftrek van vennootschapsbelasting, dat aan hen wordt uitgekeerd, als natuurlijk persoon, ook nog inkomstenbelasting betalen. In feite wordt het resultaat bij een nv of bv tweemaal belast. In eerste instantie betaalt de nv of bv (als rechtspersoon) vennootschapsbelasting. Bovendien betalen de aandeelhouders (als natuurlijke personen) nog eens inkomstenbelasting over het gedeelte van de winst na belastingen dat wordt uitgekeerd. Bij een nv of bv is er dan ook sprake van dubbele belastingheffing.

Inkomsten-  
belasting

1

Dubbele  
belastingheffing

#### Verschillende visies op de ondernemer



De verschillen tussen de belastingheffing bij rechtspersonen en natuurlijke personen spelen een rol bij de keuze tussen bijvoorbeeld een bv en een eenmanszaak. We beschrijven deze verschillen in grote lijnen. Een nauwkeurige vergelijking van de te betalen belasting in geval van een bv en een eenmanszaak valt buiten het kader van dit boek. In de praktijk zal de hulp van een belastingdeskundige worden ingeroepen om een berekening van de verschillen te maken.

In het algemeen kunnen we stellen dat bij zeer gunstige bedrijfsresultaten in combinatie met een beperkte winstuitkering, de rechtsvorm van bv de voorkeur verdient boven de eenmanszaak. Het percentage voor de vennoot-

schapsbelasting is namelijk lager dan het percentage voor de inkomstenbelasting. Hierdoor is het resultaat na belasting bij een bv (als er weinig winst wordt uitgekeerd) hoger dan het resultaat na belasting bij een eenmanszaak of vof. Iemand die een eigen zaak heeft en voor de rechtsvorm bv heeft gekozen, zal een groot deel zo niet alle aandelen van deze bv bezitten. Omdat deze persoon in veel gevallen tevens de leiding van de bv heeft, spreken we van een directeur-groootaandeelhouder (DGA). De verschillen in belastingheffing tussen een DGA en de eigenaar van een eenmanszaak lichten we hierna toe. Daarbij speelt ook het begrip 'aanmerkelijk belang' een rol. Een DGA heeft een aanmerkelijk belang als de DGA (samen met zijn of haar fiscale partner) minimaal 5% van de aandelen van de bv bezit. De inkomsten uit een aanmerkelijk belang (AB) worden ook voor de inkomstenbelasting belast. In het volgende voorbeeld veronderstellen we dat er sprake is van een DGA met een aanmerkelijk belang.

Het verschil in belastingheffing tussen de DGA bij een bv en de eigenaar van een eenmanszaak lichten we in voorbeeld 1.1 toe. In dit voorbeeld veronderstellen we dat:

#### VOORBEELD 1.1

### Belastingheffing bij een rechtspersoon en bij een natuurlijk persoon

	Rechtspersoon: bv		Natuurlijk persoon: eenmanszaak
Omzet		€800.000	€800.000
Kosten	€400.000		- 400.000
Salaris DGA	60.000	- 460.000	
		+	
Winst voor belasting		€340.000	€400.000
Vennootschapsbelasting	$0,24 \times €340.000 =$	- 81.600	0
		-	
Winst na belasting		€258.400	€400.000
Winstuitkering	€258.400 te ontvangen door de DGA met aanmerkelijk belang		€400.000 te ontvangen door de eigenaar/ondernemer
Inkomstenbelasting over salaris	$0,42 \times €60.000 =$	€25.200	
Inkomstenbelasting over winstuitkering	$0,25 \times €258.400 =$	€64.600	$0,42 \times €400.000 = €168.000$
Winstuitkering na inkomstenbelasting	$€258.400 - €64.600 =$	€193.800	$€400.000 - €168.000 =$ €232.000
Salaris na inkomstenbelasting	$€60.000 - €25.200 =$	€34.800	
		+	
		€ 228.600	
Verskil in belastingheffing = €171.400 - €168.000 = €3.400	Dubbele heffing: over de winst wordt vennootschapsbelasting (Vpb) geheven en over de winst na Vpb ook nog eens inkomstenbelasting = $€81.600 + €64.600 = €146.200$ Daarnaast betaalt de DGA €25.200 inkomstenbelasting over zijn salaris. In totaal te betalen belastingen = €171.400		Enkele heffing: er wordt alleen inkomstenbelasting (IB) geheven = €168.000

- de DGA een salaris heeft van €60.000 per jaar;
- de winst volledig wordt uitgekeerd;
- het tarief voor de vennootschapsbelasting een vast percentage is (24%);
- de eigenaar van de eenmanszaak en de DGA gemiddeld 42% inkomstenbelasting betalen over respectievelijk de winst uit de onderneming en het ontvangen salaris;
- 25% inkomstenbelasting moet worden betaald over de inkomsten uit een aanmerkelijk belang;
- de DGA alle aandelen van de bv bezit.

Uit voorbeeld 1.1 kan de conclusie worden getrokken dat (bij de gegeven belastingpercentages én volledige winstuitkering) de te betalen belastingen bij een bv hoger zijn dan bij een eenmanszaak. Dit komt doordat er bij een bv sprake is van dubbele belastingheffing. Over de uitgekeerde winst betaalt de DGA 25% inkomstenbelasting, maar daarvoor heeft de bv ook al 24% vennootschapsbelasting betaald over de fiscale winst van de bv. De in totaliteit te betalen belasting bij een bv wordt lager naarmate er meer winst wordt ingehouden. Dan dalen de te betalen belastingen over de inkomsten uit aanmerkelijk belang.

#### VERVOLG VOORBEELD 1.1

We veronderstellen nu dat de rechtspersoon uit voorbeeld 1.1 de winst na vennootschapsbelasting volledig inhoudt. In dat geval wordt er alleen vennootschapsbelasting betaald (€81.600) en inkomstenbelasting over het salaris van de DGA (€25.200). In deze situatie is het verschil in belastingheffing  $€168.000 - (€81.600 + €25.200) = €61.200$  ten gunste van de DGA met een aanmerkelijk belang. Hierbij maken we echter de kanttekening dat als op een later moment de ingehouden winst wordt uitgekeerd, hierover alsnog inkomstenbelasting moet worden betaald. Er is in feite sprake van uitstel van de belastingbetaling.

#### ZELFTOETS 1.5

Een onderneming met de rechtsvorm van eenmanszaak heeft een winst voor belasting gerealiseerd van €680.000. Indien deze onderneming de rechtsvorm van bv zou hebben, zou de DGA een salaris ontvangen van €80.000, waardoor de winst voor belasting van de bv op €600.000 uitkomt. We veronderstellen dat:

- de winst volledig wordt uitgekeerd;
  - het tarief voor de vennootschapsbelasting een vast percentage is (24%);
  - de eigenaar van een eenmanszaak en de aandeelhouders een gemiddeld tarief voor inkomstenbelasting van 46% moeten betalen;
  - 22% inkomstenbelasting moet worden betaald over de inkomsten uit een aanmerkelijk belang.
- a Bereken welk bedrag de eigenaren na aftrek van alle belastingen in handen krijgen, als de onderneming de rechtsvorm heeft van:
- 1 nv of bv;
  - 2 eenmanszaak of vof;



- b Hoeveel belasting moet er bij een nv of bv in totaal (door de eigenaren én de onderneming) worden betaald als de nv of bv geen winst uitkeert en hoeveel belasting moet er bij een eenmanszaak of vof worden betaald?



Zelfstandigen-  
aftrek

Startersaftrek

Carel en Willem Schneider van 'De Vier Windstreken' hebben om fiscale (belastingtechnische) redenen gekozen voor de rechtsvorm van vennootschap onder firma (vof). De eenmanszaak en vof hebben als voordeel ten opzichte van bijvoorbeeld een bv of nv, dat de eigenaren in aanmerking komen voor de *zelfstandigenaftrek*. Als een ondernemer (bij een vof of eenmanszaak) aan bepaalde voorwaarden voldoet, komt hij in aanmerking voor zelfstandigenaftrek. Zelfstandigenaftrek houdt in dat het belastbaar inkomen van de belastingplichtige met een bepaald bedrag mag worden verlaagd. Daarnaast heb je als firmant (bij een vof) of als eigenaar van een eenmanszaak recht op de *startersaftrek*. De startersaftrek bedroeg in 2014 €2.123 per zelfstandige ondernemer. Dit betekent dat ieder €2.123 op zijn belastbaar inkomen in mindering mag brengen. Dat scheelt bij een tarief van ongeveer 42% inkomstenbelasting al gauw zo'n €892 per startende ondernemer. Een startende ondernemer kan maximaal driemaal de startersaftrek claimen. Door de zelfstandigen- en startersaftrek hoeft er minder inkomstenbelasting betaald te worden. Dit was voor de oprichters de belangrijkste reden om te kiezen voor een vof.

Investerings-  
aftrek

'De Vier Windstreken' heeft investeringen verricht voor de beveiliging van het pand en de aankoop van een kassa. Ondernemingen (zowel natuurlijke als rechtspersonen) kunnen in aanmerking komen voor *investeringsaftrek*. Ook investeringsaftrek leidt ertoe dat er minder belasting hoeft te worden betaald als bedrijven investeringen hebben gedaan. Voor de eigenaren van 'De Vier Windstreken' leidt investeringsaftrek tot een verlaging van de te betalen inkomstenbelasting.

### 1.4.3 Aansprakelijkheid

Het onderscheid in ondernemingen die rechtspersoonlijkheid bezitten en ondernemingen die geen rechtspersoonlijkheid bezitten, is ook van belang voor de mate waarin de bestuurders van de onderneming risico lopen. Bij een onderneming die rechtspersoon is (zoals een nv of bv), is er een duidelijke scheiding tussen het eigen vermogen van de onderneming en het vermogen van de eigenaren (aandeelhouders). Dat houdt onder andere in dat bij een rechtspersoon (als de onderneming niet aan haar verplichtingen kan voldoen) geen beroep kan worden gedaan op het privévermogen van de eigenaren (aandeelhouders). De aandeelhouders van een nv of bv kunnen maximaal het aandelenvermogen dat zij aan de onderneming ter beschikking hebben gesteld, verliezen. Bij een onderneming die geen rechtspersoon is (zoals een eenmanszaak of vof), is er geen scheiding tussen het eigen vermogen van de onderneming en het privévermogen van de eigenaren. Dat houdt onder andere in dat er, als de onderneming niet aan haar verplichtingen kan voldoen, een beroep kan worden gedaan op het privévermogen van de eigenaren. We zien dan ook dat ondernemingen die grote financiële risico's lopen, kiezen voor een rechtspersoon zoals nv of bv. Bij ondernemingen die gekozen hebben voor de rechtsvorm van eenmanszaak of vof zijn de risico's in het algemeen 'overzienbaar'.

**ZELFTOETS 1.6**

Leg uit waarom (voor welke aspecten) het onderscheid in natuurlijke personen en rechtspersonen belangrijk is.

Naast de hiervoor behandelde rechtsvormen kunnen ondernemingen nog uit andere rechtsvormen kiezen, zoals de maatschap, commanditaire vennootschap, stichting en (coöperatieve) vereniging. Voor de kenmerken van deze rechtsvormen verwijzen wij naar *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*<sup>1</sup> en naar de Kamer van Koophandel ([www.kvk.nl](http://www.kvk.nl) of [www.de-eigen-zaak.nl](http://www.de-eigen-zaak.nl)).

De risico's voor 'De Vier Windstreken' zijn beperkt. Dit komt onder andere doordat de ondernemers het pand waarin het eetcafé is gevestigd, hebben gehuurd. Hierdoor zijn geen grote investeringen in gebouwen nodig. Omdat beide oprichters meer dan zestig uur per week in hun eigen bedrijf actief zijn, kunnen ze de personeelskosten relatief laag houden. De financiële risico's zijn goed te overzien, waardoor er geen redenen zijn om de aansprakelijkheid te beperken en te kiezen voor bijvoorbeeld de rechtsvorm van bv.



Natuurlijk persoon, rechtspersoon et cetera



## 1.5 Marktverkenning

Voordat iemand een eigen onderneming begint, moet hij zich de vraag stellen of er wel een markt is voor hetgeen hij wil aanbieden. Hij zal een inschatting moeten maken van de totale omvang van de vraag naar het product (de totale markt). Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe bepaal je de totale vraag naar een bepaald product of dienst? Hoe ziet de totale markt eruit?

<sup>1</sup> *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*, A.W.W. Heezen (Noordhoff Uitgevers 2012)

**Marktsegmenten**

Het is het beste de totale markt eerst op te splitsen in deelmarkten, die we ook wel marktsegmenten noemen. Een marktsegment is een afnemersgroep met bepaalde gelijke kenmerken, die nagenoeg op eenzelfde manier reageert op het aanbod van een bepaald product of een bepaalde dienst. Zo kunnen we de markt voor meubels globaal onderverdelen in de volgende segmenten:

- laag prijsniveau: meeneemmeubelen (het marktsegment waarin Ikea actief is);
- middelhoog prijsniveau: meubels die thuis worden bezorgd van gemiddelde tot goede kwaliteit (het marktsegment waarop bijvoorbeeld Eijerkamp en Piet Klerckx zich richten);
- hoog prijsniveau: woningspecialzaken, die naast de verkoop van designmeubelen ook een compleet interieuradvies kunnen verzorgen.

Als we de verschillende marktsegmenten (afnemersgroepen) scherp in beeld hebben gebracht, kunnen we het marketingbeleid op die specifieke marktsegmenten afstemmen. Per marktsegment moeten we vaststellen:

- welk product en welke kwaliteit de afnemer wenst;
- op welke plaats en op welk tijdstip het product moet worden aangeboden;
- hoe de potentiële klant kan worden bereikt en welke prijs hij of zij voor het product wil betalen;
- hoe groot de vraag naar het product is (bij verschillende verkoopprijzen).

De factoren die van invloed zijn op de vraag naar een bepaald product kunnen we kort samenvatten met de zes P's:

- Prijs: de verkoopprijs van het product.
- Product: de kwaliteit en eigenschappen van het product (is er behoefte aan?).
- Plaats: waar bieden we het product aan? Via welke distributiekanaalen brengen we het product op de markt? Daarbij kunnen we kiezen uit bijvoorbeeld winkels, postorderbedrijven of internet.
- Promotie: hoe brengen we het product onder de aandacht van de consument? Welke marketing en reclameactiviteiten gaan we verrichten?
- Personeel: bij dit aspect letten we op de kwaliteit en klantgerichtheid van het personeel.
- Presentatie: hoe treed je als bedrijf naar buiten? Is er een bepaalde huisstijl voor de inrichting van het pand en kleding van het personeel? Is er een logo?

**Marktonderzoek**

Om antwoord te krijgen op de vragen die hiervoor zijn aangestipt, kan de ondernemer marktonderzoek (laten) verrichten. Het doel van marktonderzoek is het verkrijgen van inzicht in het doen en laten (koopgedrag) van potentiële afnemers. Als dat bekend is, kan daarmee bij het opstellen van het commerciële beleid rekening worden gehouden.

De vraag naar producten en diensten is ook afhankelijk van de algemeen economische omstandigheden. In een hoogconjunctuur zal de vraag toenemen en is een afnemer eerder bereid een hogere prijs te betalen dan tijdens een laagconjunctuur. Om een indruk te krijgen van de algemeen economische situatie en de economische vooruitzichten kan een ondernemer zelf allerlei gegevens bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) of bij

het Centraal Planbureau (CPB) opvragen en analyseren (zie [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) of [www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)). Het CBS houdt onder andere statistieken bij met betrekking tot het consumentenvertrouwen, de orderportefeuille van bedrijven, het producentenvertrouwen en de inflatie. Het CPB houdt zich met name bezig met het onderbouwen van economisch beleid en doet voorspellingen over de verwachte economische groei, de verwachte renteontwikkeling, de verwachte inflatie, de werkgelegenheid enzovoort. Deze algemeen economische verwachtingen hebben invloed op de kooplust van de consumenten. Zo zal een consument bij een lage rentestand eerder geneigd zijn op krediet te kopen (waardoor de vraag naar producten toeneemt) dan bij een hoge rentestand.

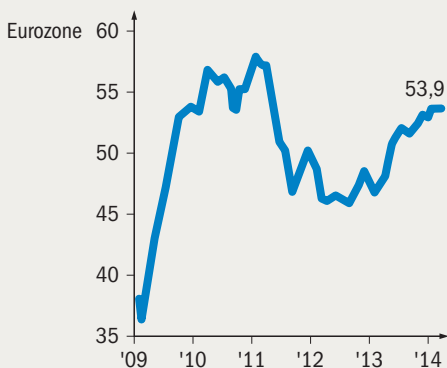
Inkoopmanagers merken als een van de eersten dat de economie aantrekt. Als bedrijven een stijging van de omzet verwachten, gaan de inkopers meer orders plaatsen. Door inkoopmanagers te vragen hoeveel zij verwachten in te gaan kopen, kan een Purchase Managers Index (PMI) worden opgesteld. De PMI ligt voor 2014 op circa 54 en dat is de hoogste stand sinds drie jaar, zoals ook uit de figuur in het volgende artikel blijkt.

HET FINANCIËELE DAGBLAD, 23 MEI 2014

## Eurozone beleeft beste kwartaal in drie jaar tijd

Marcel de Boer  
Amsterdam

Inkoopmanagersindex



Bron: Eurostat

De economie van de eurozone groeit stevig verder. Maar waar de bedrijvigheid in Duitsland en vooral de zwakkere landen

toeneemt, zakt 'zieke man' Frankrijk terug. Dat blijkt uit de laatste 'flash estimates' van de inkoopmanagersindices (PMI's) die het Britse onderzoeksbureau Markit becijfert voor Duitsland, Frankrijk en de eurozone als geheel.

Het beste nieuws komt ondertussen uit de rest van de eurozone. Deze verder niet uitgesplitste categorie groeit in het hoogste tempo sinds augustus 2007, wat suggereert dat het herstel in de periferie aan kracht wint. De samengestelde graadmeter voor de eurozone is in mei uitgekomen op 53,9. Dat is weliswaar 0,1 punt minder dan de 54,0 in april, maar nog altijd nabij het hoogste niveau sinds mei 2011. 'De lichte daling in mei verandert niets aan het beeld dat de regio momenteel de beste groeiperiode doormaakt in zeker drie jaar tijd', stelde hoofdeconoom Chris Williamson van Markit in een toelichting. Daarbij benadrukte hij dat de toename in de orderontvangst een groeiversnelling suggereert in juni.

Volgens analisten correspondeert het indexniveau met een naar het jaar omgerekend groeitempo van 1,5% à 2,0%.

De PMI voor de eurozone wordt vooral geschraagd door Duitsland. De samengestelde index voor dat land is stabiel

gebleven op 56,1, ruim drie punten boven het langjarige gemiddelde. Frankrijk heeft zijn index zien dalen tot onder het kritieke niveau van 50.

**Het beste nieuws komt uit de periferie, deze categorie groeit in het hoogste tempo sinds augustus 2007**

Een ondernemer kan het marktonderzoek ook laten verrichten door een daarin gespecialiseerd marktonderzoeksbureau. Daarbij zal steeds de afweziging moeten worden gemaakt of de kosten van het marktonderzoek opwegen tegen de verwachte voordelen die uit de resultaten van het marktonderzoek kunnen voortvloeien. Het uiteindelijke doel van het marktonderzoek moet zijn dat de ondernemer een goed beeld krijgt van de totale markt en van de marktsegmenten.

Op basis van de resultaten van het marktonderzoek zou het mogelijk moeten zijn antwoord te geven op de volgende concrete vragen:

- Wie zijn onze klanten?
- Waar zitten onze klanten?
- Welke hoeveelheid willen ze kopen bij een bepaalde prijs-kwaliteitverhouding?

De ondernemer betreft de resultaten van het marktonderzoek bij het ontwikkelen van zijn marketingplan en bij het begroten van zijn verkopen.



Carel en Willem Schneider waren het er vanaf het begin over eens dat ze een eetcafé wilden op een aantrekkelijke locatie, waar voor een redelijke prijs goed kan worden gegeten. Een goede verhouding tussen de kwaliteit en de prijs van de gerechten is van groot belang. In een eetcafé moet een huiselijke sfeer heersen, een plek waar iedereen zich thuisvoelt en graag komt.

#### *Locatie*

Het pand waarin het eetcafé is gevestigd, heeft een nostalgische uitstraling en ligt in het centrum. Het parkeerterrein dat op loopafstand ligt, is gratis en één keer per week wordt er in de straat een markt gehouden. Ook het postkantoor aan de overkant van het eetcafé zorgt ervoor dat er regelmatig potentiële klanten langs het pand komen. Al met al een locatie die in het oog springt en goed te bereiken is.

#### *Doelgroep*

Overdag komen er veel passanten langs het eetcafé. Vanaf 11.00 uur is er een lunchkaart. Daarvan maken vooral zakenmensen en degenen die tijdens de middagpauze even buiten de deur willen eten, gebruik. Tijdens de avonden bezoeken vooral particulieren die in een nette en ongecompliceerde sfeer voor een redelijke prijs willen eten, het eetcafé.

#### *Concurrentie*

Behalve 'De Vier Windstreken' zijn er in de nabije omgeving nog vijf restaurants die de gasten laten genieten van gerechten uit de Hollandse keuken.



De locatie, de entourage en de omvang van deze restaurants verschillen sterk van hetgeen 'De Vier Windstreken' heeft te bieden. Het sterke punt van 'De Vier Windstreken' is dat het niet te groot is en een nostalgische indruk maakt. Zowel vanbuiten als vanbinnen ziet het eetcafé er netjes en gezellig uit, waardoor de gast zich al gauw op zijn gemak voelt. Deze entourage, een goede prijs-kwaliteitverhouding voor de gerechten en prettige bediening moeten ervoor zorgen dat eten in 'De Vier Windstreken' een waar genoegen is.

#### ZELFTOETS 1.7

Welke aspecten spelen een belangrijke rol bij het behalen van een gewenst marktaandeel?

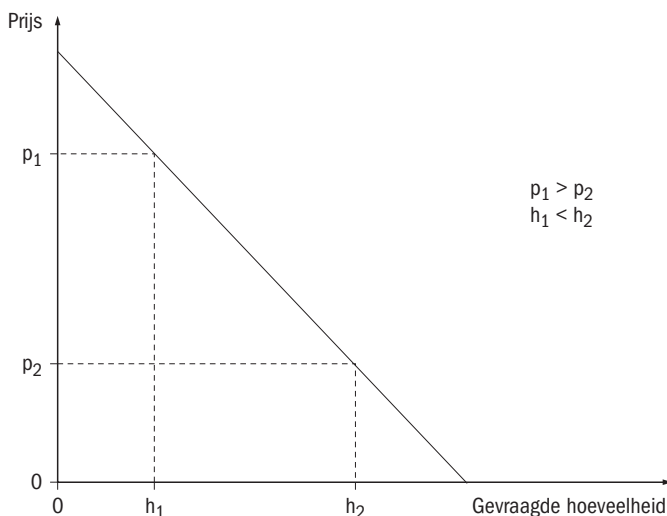
## 1.6 Prijsbeleid

Voor de afnemer van een product of dienst is de prijs die ervoor wordt gevraagd een belangrijk aspect bij de aankoopbeslissing. De afnemer zal zich afvragen of hetgeen wordt geleverd in overeenstemming is met de prijs die ervoor wordt gevraagd. Met andere woorden, de prijs-kwaliteitverhouding van producten of diensten is van grote invloed op de omvang van de vraag naar het betreffende product of de dienst. In het algemeen zal gelden dat de gevraagde hoeveelheid toeneemt naarmate de prijs daalt (als we veronderstellen dat de kwaliteit van het product gelijk blijft). We geven de relatie tussen de gevraagde hoeveelheid (de vraag) en de prijs in figuur 1.2 weer. In deze figuur is er sprake van een lineair verband tussen de prijs en de gevraagde hoeveelheid. We spreken dan van een lineaire vraagcurve.

Prijs-kwaliteit-  
verhouding

Lineaire  
vraagcurve

FIGUUR 1.2 Lineaire vraagcurve

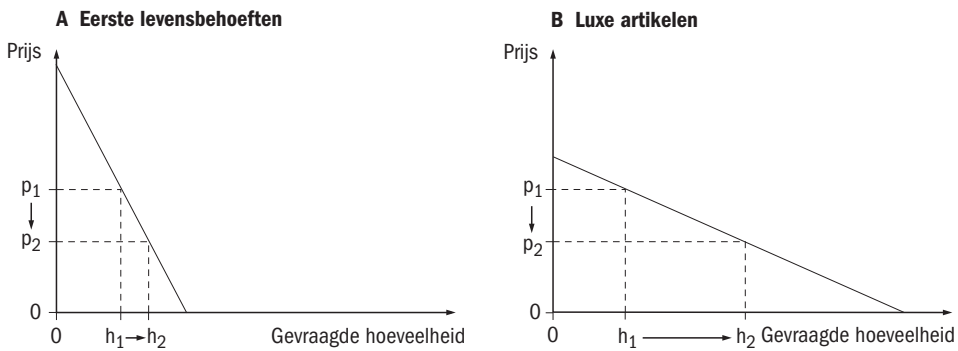


Uit figuur 1.2 blijkt dat bij een hoge prijs ( $p_1$ ) de gevraagde hoeveelheid ( $h_1$ ) kleiner is dan de gevraagde hoeveelheid ( $h_2$ ) bij een lage prijs ( $p_2$ ). Voor een

ondernemer is het van belang te weten hoe sterk de gevraagde hoeveelheid zal veranderen door een prijsverandering. De verandering in de gevraagde hoeveelheid door een verandering in de prijs kan per product verschillen. Zo zal de vraag naar producten die voorzien in de eerste levensbehoeften (zoals levensmiddelen) niet zo sterk reageren op een prijsverandering. Daar staat tegenover dat de vraag naar luxe artikelen (zoals luxe vakantiehuizen of luxe kleding) sterk zal veranderen door een prijsverandering. Om dit toe te lichten vergelijken we in figuur 1.3 twee mogelijke situaties met elkaar. Figuur A geldt voor producten die voorzien in de eerste levensbehoeften, figuur B geldt voor luxe artikelen.

De prijsverlaging op basis van figuur 1.3A (van  $p_1$  naar  $p_2$ ) leidt tot een veel geringere stijging van de gevraagde hoeveelheid dan eenzelfde prijsverlaging op basis van figuur 1.3B. Bij beslissingen om de verkoopprijzen te veranderen, houdt de leiding van een onderneming ook rekening met de mate waarin de gevraagde hoeveelheid zal veranderen door een prijsverandering.

FIGUUR 1.3 Lineaire vraagcurven



Niet alleen voor de afnemer, maar ook voor de producent is de verkoopprijs een belangrijk gegeven. Voor de producent is de verkoopprijs (exclusief btw) een opbrengst. Hij zal minimaal een verkoopprijs willen realiseren die hoger is dan de kostprijs van het product. De ondernemer probeert een zodanige verkoopprijs vast te stellen dat het verschil tussen zijn totale opbrengsten en totale kosten en dus zijn winst zo groot mogelijk is. In voorbeeld 1.2 lichten we dit toe.

**VOORBEELD 1.2**

Onderneming Profijt bv heeft onlangs een marktonderzoek laten verrichten, waarvan de resultaten in tabel 1 zijn samengevat.

**TABEL 1** Resultaten van het marktonderzoek

Situatie	Verkoopprijs exclusief btw (p)	Gevraagde hoeveelheid (q)	Variabele kosten per eenheid product (v)	Constante kosten (C)
1	€100	0	€30	€400
2	€ 90	10	€27	€400
3	€ 80	25	€25	€400
4	€ 70	35	€24	€400
5	€ 60	50	€24	€400
6	€ 50	70	€26	€400
7	€ 45	80	€28	€400
8	€ 41	90	€30	€400

Toelichting bij tabel 1:

- *Variabele kosten* zijn kosten die veranderen door een verandering in de productieomvang. De kosten van de grondstoffen die in een bepaald product worden verwerkt, zijn een voorbeeld van variabele kosten.
- Constante kosten (die we ook wel *vaste kosten* noemen) veranderen niet als de productieomvang verandert. Een voorbeeld daarvan zijn de huurkosten van een fabriekshal. Of er nu veel of weinig wordt geproduceerd, het bedrag dat aan huur moet worden betaald, zal er niet door veranderen.

*Gevraagd*

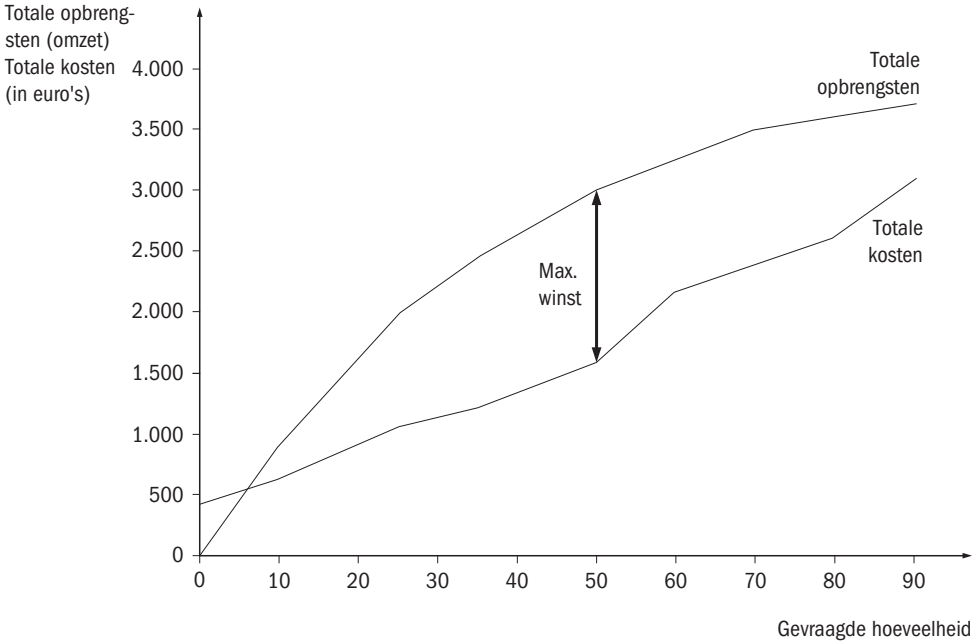
- Bereken bij welke verkoopprijs de omzet maximaal is.
- Bereken bij welke verkoopprijs de winst maximaal is.

*Uitwerking***TABEL 2** Omzet, kosten en resultaat

Situatie	Totale omzet	Totale kosten	Resultaat
1	$0 \times €100 = € 0$	$0 \times €30 + €400 = € 400$	$0 - €400 = - € 400$
2	$10 \times € 90 = € 900$	$10 \times €27 + €400 = € 670$	$€900 - €670 = € 230$
3	$25 \times € 80 = €2.000$	$25 \times €25 + €400 = €1.025$	$€2.000 - €1.025 = € 975$
4	$35 \times € 70 = €2.450$	$35 \times €24 + €400 = €1.240$	$€2.450 - €1.240 = €1.210$
<b>5</b>	<b><math>50 \times € 60 = €3.000</math></b>	<b><math>50 \times €24 + €400 = €1.600</math></b>	<b><math>€3.000 - €1.600 = €1.400</math></b>
6	$70 \times € 50 = €3.500$	$70 \times €26 + €400 = €2.220$	$€3.500 - €2.220 = €1.280$
7	$80 \times € 45 = €3.600$	$80 \times €28 + €400 = €2.640$	$€3.600 - €2.640 = € 960$
8	$90 \times € 41 = €3.690$	$90 \times €30 + €400 = €3.100$	$€3.690 - €3.100 = € 590$

In de volgende figuur geven we de uitkomsten van tabel 2 in een grafiek weer.

## Omzet, kosten en resultaat



Uit tabel 2 en de figuur blijkt dat:

- 1 de omzet maximaal is bij een verkoopprijs van €41 (situatie 8, waarbij de gevraagde hoeveelheid 90 bedraagt).
- 2 de winst maximaal is bij een verkoopprijs van €60 (situatie 5, waarbij de gevraagde hoeveelheid 50 bedraagt).

**VOORBEELD 1.3**

Welke verkoopprijs kan onderneming Profijt bv uit voorbeeld 1.2 nu het beste vragen voor haar product?

*Uitwerking*

Commercieel ingestelde managers hebben nogal eens de neiging te kiezen voor een prijspolitiek die tot de hoogste omzet en dus het grootste marktaandeel leidt en zouden mogelijk kiezen voor een verkoopprijs van €41. Zij zijn met name geïnteresseerd in de opbrengstenkant van de onderneming en hebben in sommige gevallen te weinig oog voor de kostenkant.

Voor een onderneming die naar winst streeft (en daar gaan wij van uit), gaat het echter om het verschil tussen totale opbrengsten en totale kosten. Als we naar de omvang van de winst kijken, heeft een verkoopprijs van €60 de voorkeur. De leiding van Profijt bv zou voor deze verkoopprijs moeten kiezen.

**ZELFTOETS 1.8**

Wat is voor een onderneming belangrijker: het behalen van een hoge omzet en groot marktaandeel of het behalen van een hoge winst? Motiveer je antwoord.

DE TELEGRAAF, 22 JULI 2014

## Winst Harley ondanks tegenvallende verkopen

### MILWAUKEE (AFN) –

Harley-Davidson heeft ondanks tegenvallende verkopen in het tweede kwartaal de nettowinst zien stijgen. Dat blijkt uit cijfers die de Amerikaanse motorfabrikant dinsdag presenteerde. Het bedrijf wist door hogere verkoopprijzen en kostenbesparingen de winstmarge op te krikken.



De winst bedroeg in het tweede kwartaal 354 miljoen dollar (262 miljoen euro) op een omzet van 2 miljard dollar. Een jaar eerder was dit 272 miljoen op een totale omzet van 1,7 miljard dollar.

Harley verkocht in het tweede kwartaal wereldwijd ruim 90.000 motorfietsen. Ruim 58.000 daarvan werden op de thuismarkt verkocht. Volgens Harley valt de verkoop in de Verenigde Staten onder meer tegen door slecht weer in grote delen van het land.

Harley stelde de prognose van het aantal motorfietsen dat dit jaar naar dealers zal worden verscheept naar beneden bij naar 270.000 tot 274.000. Dit is nog altijd een plus van 3,5 tot 5,5 procent in vergelijking met een jaar eerder, maar beduidend minder dan de 7 tot 9 procent waar de motorbouwer eerder vanuit ging.

### Toelichting

Het praktijkvoorbeeld van Harley Davidson laat zien dat bij een lagere omzet de winst toch kan stijgen, doordat de kosten harder zijn gedaald dan de omzet.

Het eetcafé is op 1 januari 2015 gestart. Vanaf het begin hebben de oprichters gestreefd naar een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Goed eten voor een redelijke prijs in een gezellige omgeving is hun uitgangspunt. Ondernemingen in de horeca stellen zelf de prijzen voor de menu's vast. Het is in deze branche de gewoonte de prijzen van de gerechten vast te stellen door de kosten van de ingrediënten te verhogen met een bepaalde brutowinstmarge. Hoe hoger de brutowinstmarge, des te hoger de prijzen op de menukaart. 'De Vier Windstreken' gaat uit van een gemiddelde brutowinstmarge van 50%. Dit is bewust niet te hoog vastgesteld om een goede prijs-kwaliteitverhouding te krijgen.

Carel en Willem geven hun visie op het prijsbeleid:

'We hadden met een nog lagere brutowinstmarge kunnen volstaan, maar dat heeft weinig zin. Ten eerste zou daardoor de winst en mogelijk ook de kwaliteit van de gerechten onder druk komen te staan, maar ook zou het aantal gasten veel groter worden dan de capaciteit van het eetcafé toelaat. We kunnen binnen maximaal vijftig gasten ontvangen. Bij de huidige brutowinst-

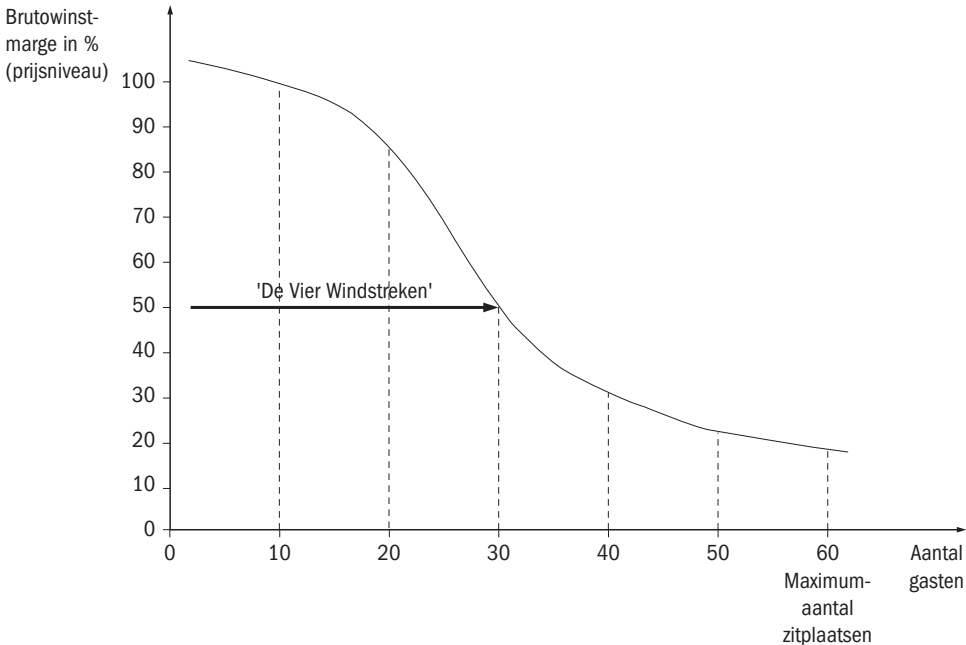


**Brutowinstmarge**

marge van 50% zitten we regelmatig vol en komen we op een gemiddelde bezetting van dertig gasten. Dit is een aantal waar we zeer tevreden mee zijn.'

Een hoge brutowinstmarge heeft tot gevolg dat de prijs-kwaliteitverhouding (de Engelsen noemen dat 'value for money') ongunstiger wordt. Dit kan ertoe leiden dat een groot aantal potentiële klanten wegblijft, waardoor het niet meer gezellig is in het eetcafé. En als de gezelligheid ontbreekt, blijven er nog meer klanten weg, waardoor het effect van een hoge prijs wordt versterkt. Dat verklaart het verloop aan de linkerkant van de vraagcurve zoals we die in figuur 1.4 hebben getekend.

**FIGUUR 1.4** Mogelijk verloop van de vraagcurve voor een horecaonderneming



Uit figuur 1.4 blijkt dat de vraag versneld afneemt als de prijs (en brutowinstmarge) hoog is en versneld toeneemt als de prijs (en brutowinstmarge) laag is. In het tussengebied is er sprake van een lineaire relatie tussen de prijs en het aantal gasten (de gevraagde hoeveelheid). Voor iedere ondernemer is het belangrijk inzicht te hebben in de wijze waarop de consument zal reageren op mogelijke prijsveranderingen. Bij het vaststellen van de prijs-politiek moet daarmee rekening worden gehouden.

## 1.7 Overige onderdelen van het ondernemingsplan

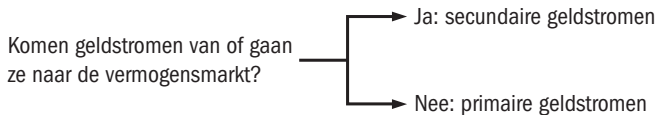
Tot nu toe hebben we aandacht besteed aan drie onderdelen van het ondernemingsplan:

- 1 de ideeontwikkeling;
- 2 de voorschriften; en
- 3 de markt.

Het financieel plan en de uiteindelijke beslissing om al dan niet een eigen onderneming te beginnen, vormen het sluitstuk van het ondernemingsplan. Allerlei activiteiten die de onderneming van plan is uit te voeren, zullen gefinancierd moeten worden. We krijgen dan te maken met een nieuwe groep van externe relaties, zoals de verschaffers van eigen vermogen en de verschaffers van vreemd vermogen (waaronder de banken).

Ook zal nagegaan moeten worden welke opbrengsten en kosten worden verwacht. Met andere woorden: we moeten zien vast te stellen of de onderneming financieel levensvatbaar is.

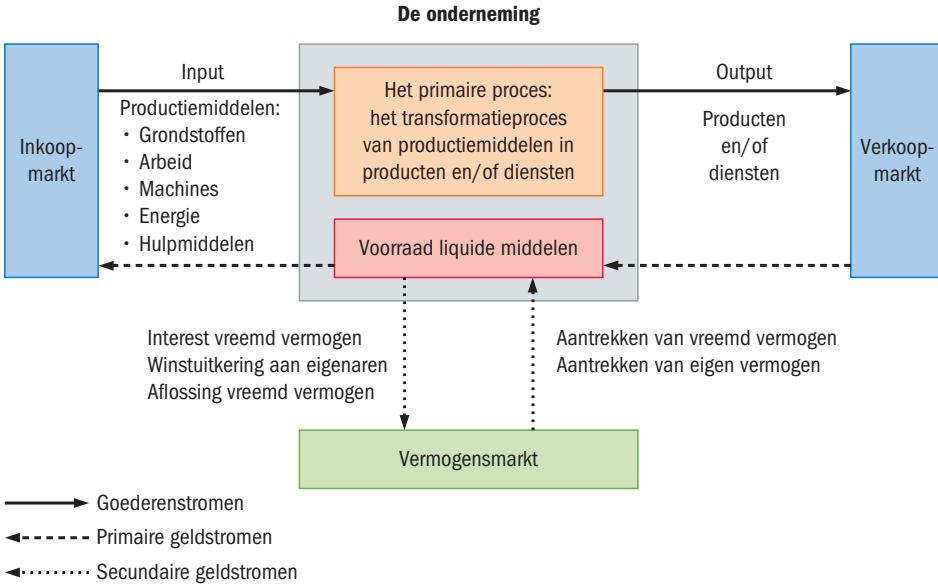
Bij het opstellen van het financieel plan moeten we de goederen- en geldstromen van een onderneming steeds in gedachten houden. Daarbij onderscheiden we primaire en secundaire geldstromen. De primaire geldstromen zijn de geldstromen, die het directe gevolg zijn van het primaire proces. De secundaire geldstromen zijn de geldstromen van en naar de vermogensmarkt. Met andere woorden: alle geldstromen die niet rechtstreeks met de vermogensmarkt samenhangen, rekenen we tot de primaire geldstromen (zie figuur 1.5).



Geldstromen (primaire én secundaire) hebben gevolgen voor de voorraad liquide middelen. Onder liquide middelen verstaan we de voorraad kasgeld en het saldo op de rekening-courant bij banken. De rekening-courant is een bankrekening die door bedrijven wordt gebruikt om betalingen aan leveranciers te verrichten en waarop afnemers hun betalingen kunnen storten. De voorraad kasgeld is per definitie positief of nihil maar kan niet negatief zijn, terwijl het saldo op de Rekening-courant zowel positief als negatief kan zijn. Als het saldo op de Rekening-courant negatief is (bijvoorbeeld - €60.000) en de voorraad kasgeld bedraagt €4.000, dan is de voorraad liquide middelen negatief (- €56.000). De omvang en het tijdstip van de werkelijke geldstromen blijken uit het kasboek en de bankoverzichten. In figuur 1.5 geven we de goederen- en geldstromen van een onderneming weer.

Beslissingen binnen een onderneming hebben gevolgen voor haar goederen- en geldstromen en voor haar financiële situatie. In het financieel plan, dat deel uitmaakt van het ondernemingsplan, brengen we de financiële situatie in beeld. De verschillende onderdelen waaruit het financieel plan is opgebouwd, bespreken we in het volgende hoofdstuk.

FIGUUR 1.5 Goederen- en geldstromen van een onderneming



## Samenvatting

Het opstellen van een ondernemingsplan is een goede basis om inzicht te krijgen in de bedrijfseconomie. In een ondernemingsplan komen alle aspecten aan de orde die bij het opzetten van een eigen onderneming een rol spelen. In eerste instantie moet een potentieel ondernemer zich de vraag stellen of hij over de kwaliteiten beschikt om een eigen onderneming te leiden.

Bij het oprichten van een eigen onderneming krijgt de oprichter te maken met allerlei wettelijke eisen en voorschriften. Zo moet rekening worden gehouden met het bestemmingsplan, de Handelsregisterwet, de Handelsnaamwet, de Vestigingswet, milieuvoorschriften enzovoort. Voor de juridische vorm waarin de onderneming wordt opgezet, kan een keuze worden gemaakt uit rechtspersonen (nv of bv) en natuurlijke personen (eenmanszaak en vof). De keuze is zowel van invloed op de wijze en hoogte van belastingheffing als op de regeling van de aansprakelijkheid.

De ondernemer moet ook nagaan of er voldoende vraag is naar het product dat of de dienst die hij wil aanbieden. Een marktonderzoek, maar ook gegevens van het Centraal Planbureau (CPB) of het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), kunnen behulpzaam zijn bij het beantwoorden van deze vraag.

Tot slot van dit hoofdstuk hebben we kort stilgestaan bij het ontwikkelen van een prijsbeleid. Met name een goede prijs-kwaliteitverhouding ('value for money') is van invloed op de omvang van de vraag naar het product of de dienst. De onderneming moet een prijs proberen vast te stellen die leidt tot een zo hoog mogelijke winst.



# Begrippenlijst

---

<b>Besloten vennootschap</b>	Een vennootschap waarvan de aandelen op naam staan en niet vrij verhandelbaar zijn.
<b>Brutowinstmarge</b>	Het bedrag waarmee de inkoopprijs van een product wordt verhoogd om de verkoopprijs exclusief btw te berekenen.
<b>Constante kosten (vaste kosten)</b>	Kosten die niet veranderen (constant blijven) als er een verandering in de productieomvang optreedt.
<b>Eenmanszaak</b>	Een ondernemingsvorm waarbij de leiding en eigendom bij één persoon berusten.
<b>Inkomstenbelasting (IB)</b>	Belasting die wordt geheven over de inkomsten van natuurlijke personen.
<b>Marktsegment</b>	Een afnemersgroep met bepaalde gelijke kenmerken, die nagenoeg op eenzelfde manier reageert op het aanbod van een bepaald product of een bepaalde dienst.
<b>Naamloze vennootschap</b>	Een vennootschap waarvan de aandelen vrij verhandelbaar zijn.
<b>Natuurlijk persoon</b>	Een rechtsvorm waarbij er geen scheiding is tussen het vermogen van de onderneming en het privévermogen van haar eigenaren (zoals bij een eenmanszaak en een vof).
<b>Omzet</b>	Verkochte hoeveelheid vermenigvuldigd met de verkoopprijs per eenheid (exclusief btw).
<b>Ondernemingsplan</b>	Een samenhangend geheel van plannen waaruit de levensvatbaarheid van een onderneming moet blijken.
<b>Rechtspersoon</b>	Een zelfstandige drager van rechten en plichten (zoals een nv of bv).
<b>Startersaftrek</b>	Vermindering van het belastbare inkomen voor startende ondernemers die onder de inkomstenbelasting vallen en aan bepaalde voorwaarden voldoen.

---

<b>Variabele kosten</b>	Kosten die veranderen als er een verandering in de productieomvang optreedt.
<b>Vennootschap onder firma</b>	Een ondernemingsvorm waarbij de leiding en eigendom bij verschillende personen berusten.
<b>Vennootschapsbelasting (Vpb)</b>	Belasting die wordt geheven over de winst van een nv of bv.
<b>Vraagcurve</b>	Een figuur die het verband weergeeft tussen de prijs en de gevraagde hoeveelheid.
<b>Zelfstandigenaftrek</b>	Vermindering van het belastbaar inkomen voor ondernemers die onder de inkomstenbelasting vallen en aan bepaalde voorwaarden voldoen.



# Meerkeuzevragen

- 1.1 In het financieel plan van het ondernemingsplan besteden we aandacht aan:
- a de ideeontwikkeling en de marktverkenning.
  - b de openingsbalans, de financiering, de exploitatiebegroting en de liquiditeitsprognose.
  - c de rechtsvorm en wettelijke voorschriften.
- 1.2 Bij een onderneming die de rechtsvorm van nv of bv heeft en winst uitkeert:
- a betaalt alleen de onderneming belasting over de winst van de onderneming.
  - b betalen alleen de aandeelhouders belasting over de uitgekeerde winst.
  - c betalen zowel de onderneming als de aandeelhouders belasting over respectievelijk de winst van de onderneming en de uitgekeerde winst.
- 1.3 De aandeelhouders van een besloten vennootschap:
- a zijn alleen aansprakelijk voor het bedrag dat ze als eigen vermogen (aandelenvermogen) aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld.
  - b zijn naast het bedrag dat ze als eigen vermogen aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld (aandelenvermogen) ook aansprakelijk met hun privévermogen.
  - c zijn alleen met hun privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de onderneming.
- 1.4 De directeur van een besloten vennootschap:
- a is zelfstandig ondernemer en valt onder de inkomstenbelasting.
  - b is werknemer en valt onder de inkomstenbelasting.
  - c heeft altijd recht op een gedeelte van de winst van de besloten vennootschap.
  - d mag geen aandelen bezitten van de vennootschap waaraan hij/zij leiding geeft.
- 1.5 De firmanten van een vennootschap onder firma zijn:
- a alleen aansprakelijk voor het bedrag dat ze als firmant aan de onderneming beschikbaar hebben gesteld.
  - b alleen met hun privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de vof.
  - c ieder voor een evenredig deel verantwoordelijk voor de schulden van de vof.
  - d ieder met hun zakelijk én privévermogen aansprakelijk voor de totale schuld van de vof.

- 1.6** Bij een eenmanszaak en vennootschap onder firma (vof):
- wordt vennootschapsbelasting geheven over de winst voor belasting.
  - wordt vennootschapsbelasting geheven over de uitgekeerde winst.
  - is de winst voor belasting van invloed op de te betalen inkomstenbelasting.
  - is de uitgekeerde winst van invloed op de te betalen inkomstenbelasting.
- 1.7** Met de 6 P's in het kader van het marketingbeleid van een onderneming bedoelen we:
- prijs, personeel, plaats, presentatie, promotie, product.
  - prijs, productie, politiek, promotie, publiek, presentatie.
  - prijs, productiviteit, plaats, promotie, politiek, presentatie.
  - prijs, productiviteit, plaats, promotie, productie, presentatie.
- 1.8** Van een onderneming zijn over september 2015 de volgende transacties gegeven:
- ontvangst van grondstoffen met een inkoopwaarde van €16.000;
  - contante verkopen van €20.000;
  - betaling van €3.000 interestkosten over september 2015;
  - ontvangst van grondstoffen met een inkoopwaarde van €16.000;
  - betaling van dividend voor een bedrag van €4.000;
  - betaling van €3.600 aan Crediteuren ten laste van rekening-courantkrediet;
  - bestelling van een machine met een aankoopwaarde van €40.000;
  - uitbreiding van het eigen vermogen door het plaatsen van aandelen voor €50.000;
  - goederen verzonden met een verkoopwaarde van €46.000;
  - aflossing van een lening met €5.000;
  - goederen op rekening verkocht voor €12.000;
  - van Debiteuren €2.400 per Kas ontvangen.
- In de maand september 2015 bedraagt:
- de som van de primaire geldstromen + €32.000.
  - de som van de primaire geldstromen - €21.200.
  - de som van de primaire geldstromen + €18.800.
  - de som van de primaire geldstromen + €38.000.
- 1.9** De doelstelling van een onderneming is:
- het behalen van een zo groot mogelijk marktaandeel.
  - het maximaliseren van de winst per product.
  - het maximaliseren van de totale winst van de onderneming.

# Vraagstukken

- V 1.1** Stel dat je een eigen garagebedrijf gaat beginnen dat zowel nieuwe als gebruikte auto's gaat verkopen en onderhoud gaat verrichten. Daarvoor wil je een nieuw pand bouwen op een industrieterrein. Voor de financiering van de nieuwe onderneming moet je ook vreemd vermogen aantrekken.
- Met welke externe relaties krijg je te maken?
  - Wat is de inhoud van die relaties? (Waar gaat het over of wat moet er worden geregeld?)



- V 1.2** Een onderneming heeft over het afgelopen jaar een omzet behaald van €1.000.000. De kosten in de situatie waarbij deze onderneming de rechtsvorm van eenmanszaak heeft bedragen €600.000 (met uitzondering van rentekosten). De onderneming heeft €200.000 vreemd vermogen aangetrokken, waarover 6% rente moet worden betaald.

Bij dit vraagstuk veronderstellen we dat:

- de winst volledig wordt uitgekeerd;
  - het tarief voor de vennootschapsbelasting een vast percentage is (24%);
  - de eigenaar van een eenmanszaak en de aandeelhouders aan inkomstenbelasting een gemiddeld tarief van 46% moeten betalen
  - als de onderneming de rechtsvorm van bv heeft, de DGA een salaris ontvangt van €90.000 per jaar;
  - de DGA 22% inkomstenbelasting moet betalen over zijn inkomsten uit aanmerkelijk belang.
- Bereken het bedrijfsresultaat (EBIT = Earnings Before Interest and Taxes):
    - bij een eenmanszaak;
    - bij een bv.
  - Bereken het resultaat voor belasting:
    - bij een eenmanszaak;
    - bij een bv.
  - Bereken het bedrag dat de eigenaar (DGA) na aftrek van alle belastingen in handen krijgt, als de onderneming de rechtsvorm heeft van bv, waarbij de DGA een aanmerkelijk belang heeft in deze bv.
  - Bereken het bedrag dat de eigenaren na aftrek van alle belastingen in handen krijgen, als de onderneming de rechtsvorm heeft van eenmanszaak.
  - Bereken het bedrag dat in totaal aan belastingen moet worden betaald als:
    - de onderneming de rechtsvorm van bv heeft;
    - de onderneming de rechtsvorm van eenmanszaak heeft.



- V 1.3** Luchtvaartmaatschappij Sunair bv is een prijsvechter op het gebied van chartervluchten naar vakantiebestemmingen in Spanje. Bureau Market-research heeft onlangs in opdracht van Sunair bv een marktonderzoek verricht, waarvan we de resultaten in tabel 1 hebben samengevat.

TABEL 1 Resultaten van het marktonderzoek

Situatie	Prijs per ticket in euro's exclusief btw (p)	Aantal passagiers (q) per week
1	120	20
2	110	40
3	100	60
4	90	80
5	80	100
6	70	130
7	60	170
8	50	210
9	44	250
10	38	300

Uit de financiële administratie van Sunair bv kunnen we de kosten van deze vluchten naar Spanje afleiden. Zie tabel 2.

TABEL 2 Kosten vluchten naar Spanje (in euro's)

Situatie	Variabele kosten per passagier (v)	Constante kosten per vlucht (C) per week
1	10	4.000
2	9	4.000
3	8	4.000
4	8	4.000
5	8	4.000
6	8	4.000
7	9	4.000
8	10	4.000
9	11	4.000
10	12	4.000

- a Bereken bij welke verkoopprijs de omzet maximaal is.
- b Bereken bij welke verkoopprijs de winst maximaal is.
- c Geef de omzet en de kosten weer in een grafiek (op de horizontale as het aantal passagiers vermelden, op de verticale as staan de omzet en de kosten).

### V 1.4 Van onderneming Intro zijn de volgende balansen gegeven.

#### Balans Intro per 1 januari 2015 (in euro's)

<b>Vaste activa:</b>		<b>Eigen vermogen:</b>	
Grond	360.000	Gestort aandelenvermogen	500.000
Gebouwen	720.000	Winstreserve	75.000
Inventaris	200.000		
			575.000
	1.280.000	<b>Vreemd vermogen lang:</b>	
<b>Vlottende activa:</b>		Achtergestelde lening	200.000
Vooruitbetaalde bedragen	8.000	Hypothecaire lening	610.000
Voorraad handelsgoederen	360.000	Banklening (o/g)	100.000
Debiteuren	192.000		
Kas	60.000		910.000
		<b>Vreemd vermogen kort:</b>	
	620.000	Nog te betalen kosten	175.000
		Crediteuren	240.000
			415.000
<b>Totaal activa</b>	<b>1.900.000</b>	<b>Totaal vermogen</b>	<b>1.900.000</b>

#### Balans Intro (per 31 december 2015) (in euro's)

<b>Vaste activa:</b>		<b>Eigen vermogen:</b>	
Grond	360.000	Gestort aandelenvermogen	500.000
Gebouwen	670.000	Winstreserve	152.000
Inventaris	210.000		
			652.000
	1.240.000	<b>Vreemd vermogen lang:</b>	
<b>Vlottende activa:</b>		Achtergestelde lening	180.000
Vooruitbetaalde bedragen	10.000	Hypothecaire lening	580.000
Voorraad handelsgoederen	270.000	Banklening (o/g)	90.000
Debiteuren	200.000		
Kas	80.000		850.000
		<b>Vreemd vermogen kort:</b>	
	560.000	Nog te betalen kosten	100.000
		Crediteuren	198.000
			298.000
<b>Totaal activa</b>	<b>1.800.000</b>	<b>Totaal vermogen</b>	<b>1.800.000</b>

We veronderstellen dat:

- alle veranderingen in de balans gelijkmatig tijdens het jaar optreden;
- de volgende interestpercentages gelden:
  - achtergestelde lening: 10% over het gemiddeld saldo van de achtergestelde lening,
  - hypothecaire lening: 8% over het gemiddeld saldo van de hypothecaire lening,
  - banklening: 9% over het gemiddeld saldo van de banklening;
- er geen andere interestkosten zijn dan de hiervoor gegeven interestkosten;
- de interestkosten aan het einde van ieder jaar worden betaald;
- de aandelen van Intro niet vrij verhandelbaar zijn;
- het tarief voor vennootschapsbelasting gemiddeld 23% bedraagt;
- de vennootschapsbelasting aan het einde van ieder jaar wordt betaald.

Verder is gegeven:

- omzet over 2015 bedraagt €1.031.000;
  - kosten over 2015 (met uitzondering van interestkosten) bedragen €855.850.
- a** Bereken het bedrijfsresultaat (EBIT = Earnings Before Interest and Taxes) over 2015.
  - b** Bereken het resultaat voor aftrek van vennootschapsbelasting over 2015.
  - c** Bereken het resultaat na aftrek van vennootschapsbelasting over 2015.
  - d** Bereken de gemiddelde interestkosten (als een percentage van het gemiddeld geïnvesteerde totale vreemd vermogen).
  - e** Geef een verklaring voor het feit dat het antwoord op vraag c lager ligt dan 8% (8% is het laagste van de gegeven interestpercentages).
  - f** Welke rechtsvorm heeft onderneming Intro? Motiveer je antwoord.