

Gastvrij ondernemen

Publieke managementletter voor de horeca



September 2015

NBA

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De leden van de NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 20.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan ondernemers in de sector en overige belanghebbenden

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Amsterdam, september 2015

Geachte heer, mevrouw,

In de horeca wordt jaarlijks circa 20 miljard euro besteed. De sector biedt werk aan ongeveer een half miljoen mensen. De samenstelling van de sector is divers, van kleine cafeetjes tot grote internationale hotelketens. De sector heeft zware economische tijden doorgemaakt en het aantal faillissementen is relatief hoog ten opzichte van andere sectoren. De laatste kwartalen lijkt de horeca weer uit het dal omhoog te komen, maar het nettorendement blijft laag. De veranderingen in de sector gaan snel, onder andere op het gebied van personeel en financiering. Ondernemers moeten meer dan voorheen nadenken over hun bedrijfsconcept en het verdienmodel voor de toekomst.

In deze publieke managementletter (PML) *Gastvrij ondernemen* leggen wij de focus op het midden-segment van de horeca. Dit bestaat uit MKB-bedrijven met een omzet tussen de 300.000 en 3 miljoen euro. Hiervoor hebben wij vijf signalen en aanbevelingen geselecteerd. Ze zijn bestemd voor ondernemers, brancheorganisaties, accountants en overige belanghebbenden:

1. Vakmanschap vereist ondernemerschap
2. Fraude blijft een aandachtspunt
3. Financiering wordt steeds meer stapelen
4. Huisvesting kan tot last worden
5. Horeca ook voor accountant een vak apart

Succes in de sector wordt in belangrijke mate bepaald door de ondernemerscapaciteiten van de horecaexploitant, vakmanschap alleen is niet meer voldoende. Een duidelijke strategie is onmisbaar, uitgewerkt in een helder ondernemingsplan. Fraude blijft in de horeca een aandachtspunt. Ondanks de verdergaande automatisering gaat in bepaalde deelsectoren nog veel contant geld om, wat kan uitnodigen om regels te overtreden. Het financieringslandschap is ingrijpend veranderd. In plaats van de traditionele financiering via de bank komen steeds meer gestapelde financieringen voor. Huisvesting vormt een belangrijke kostenpost. Dit kan tot problemen leiden als omzet en resultaat tegenvallen. Ook op het terrein van het vestigingsbeleid van gemeenten valt nog een en ander af te dingen. Het laatste signaal is voor onze leden bestemd: zorg voor goede kennis van de specifieke regelgeving in de sector. Besteed aandacht aan de levensvatbaarheid en financiering van de onderneming. Ook bij de inkeerregeling van de Belastingdienst als sprake is van fraude, ligt een mogelijke adviesrol voor de accountant.

Deze PML is gebaseerd op de kennis van onze leden werkzaam in de sector. Diverse belanghebbenden, onder wie Koninklijke Horeca Nederland, Rabobank en Sligro BV hebben hun commentaar aan ons kenbaar gemaakt. Wij zijn hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdragen.

Hoogachtend,

Diana Clement AA RA
Plaatsvervangend voorzitter NBA

Carel Verdiesen AA
Lid NBA Signaleringsraad

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Gastvrij ondernemen



Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Een sector vol dynamiek	6
Signaal 1: Vakmanschap vereist ondernemerschap	8
Signaal 2: Fraude blijft een aandachtspunt	10
Signaal 3: Financiering wordt steeds meer stapelen	12
Signaal 4: Huisvesting kan tot last worden	14
Signaal 5: Horeca ook voor accountant een vak apart	16
Reacties belanghebbenden	19
Colofon	

Een sector vol dynamiek

De horeca is een belangrijke sector in Nederland. De totale bestedingen bedroegen volgens het CBS circa 20 miljard¹ in 2013. Binnen de sector zijn ongeveer een half miljoen mensen werkzaam. De horeca bestaat uit vijf deelsectoren: Fastservice (van snackbars en verkooppunten op stations tot broodjeszaken), Drankverstrekkers (cafés en bars, ook wel natte horeca genoemd), Restaurants, Logies (hotels en pensions) en Party/Catering. De deelsector Logies neemt een bijzondere plaats in. Het verdienmodel wijkt af van de andere deelsectoren. Bij Logies ligt de focus op het verhuren van ruimtes. Het verdienmodel bij de andere deelsectoren is primair gebaseerd op het leveren van voedsel en dranken. Ook zijn bij Logies de investeringen in vastgoed structureel hoger dan in andere deelsectoren.

De horeca is een populaire sector bij startende ondernemers. Dit blijkt uit het groeiende aanbod gedurende de afgelopen jaren. Veel Nederlanders komen tijdens hun leven direct of indirect in aanraking met de branche, als gast of als medewerker. Ook de toenemende media-aandacht voor horeca speelt een rol. Het aantal studenten en het aanbod van horeca-opleidingen is fors toegenomen.

De sector bestaat uit ondernemingen met een zeer diverse omvang. Van kleine cafeetjes tot grote internationale hotelketens. Het aantal bedrijven verschilt per deelsector. De drankenverstrekkers zijn het sterkst vertegenwoordigd, met ruim 17.000 ondernemingen en gemiddeld gezien de laagste omzet. Ze worden gevolgd door de restaurants met afgerond 11.000 bedrijven. De logiesverstrekkers zitten wat betreft omzet (en kosten) aan de bovenkant van de markt.

Focus in deze managementletter

Deze managementletter richt zich primair op MKB horeca ondernemingen binnen de bandbreedte van 300.000 en 3.000.000 euro omzet, ongeacht de deelsector. De accountant² geeft bij deze categorie vooral samenstellingsverklaringen af. Hierbij stelt hij de jaarrekening samen op basis van de informatie die de ondernemer bij hem inlevert, zonder deze te controleren. In een beperkt aantal gevallen maakt de ondernemer de jaarrekening zelf op en wordt deze door een accountant gecontroleerd. Deze focus is aangebracht op grond van de volgende overwegingen:

- Ongeveer 50 procent van de horeca valt binnen deze bandbreedte.
- Bij een omzet lager dan 300.000 euro wordt minder snel gebruik gemaakt van een accountant.
- Bij rechtspersonen komt een accountant sneller in beeld door de meer complexe financiële verslaglegging. In de horeca komt dit vooral voor bij een omzet van 1.000.000 euro of meer.
- Binnen deze selectie komen ondernemers voor met meerdere vestigingen. Het exploiteren van meerdere vestigingen leidt tot meer afstand tussen de ondernemer en de onderneming, waardoor sneller behoefte ontstaat aan goede informatie en advisering door een accountant.
- Bij een omzet van 3.000.000 euro of meer is meestal sprake van een meer professionele organisatie met een andere organisatiestructuur en problematiek.

De focus in deze managementletter neemt niet weg dat de signalen ook relevant kunnen zijn voor horeca ondernemingen buiten de gekozen bandbreedte.

¹ CBS gegevens 2013 horeca.

² Overall waar in deze publicatie de hij-vorm wordt gebruikt, wordt hij/zij bedoeld.

Economisch zware tijden

Het aantal faillissementen in de horecasector is relatief hoog. Dit is mede het gevolg van de lage toetredingsdrempel en het hoge populariteitsgehalte. De eisen vanuit de overheid hebben vooral betrekking op gedrag. Ondernemersvaardigheden worden niet gevraagd, terwijl deze nu juist belangrijk zijn voor de vele starters. Er is tegenwoordig meer nodig dan alleen gastheerschap en productkennis. De tijd is voorbij dat volstaan kan worden met goed vakmanschap.

Het nettorendement in de horeca is relatief laag, hoewel de sector weer uit het dal lijkt te kruipen. Zo was het vierde kwartaal van 2014 het beste kwartaal sinds 2010³. Het rendement in de horeca wordt vooral bepaald door drie factoren: omzet, inkoop en personeelskosten. Inkoop en personeelskosten maken 60 tot 70 procent uit van de totale kosten. Een nettorendement van minder dan 10 procent van de omzet is standaard. De vaste huisvestingskosten kunnen hierdoor gemakkelijk tot een last worden. Het kan de ondernemer ook verleiden om het minder nauw te nemen met de wet- en regelgeving. Fraude blijft daarom ook in de horeca een aandachtspunt.

De deelsector Logies is de afgelopen jaren het zwaarst getroffen. De gasten bleven weg terwijl er nog steeds nieuwe hotels werden gebouwd door reeds eerder vastgelegde plannen. Verder is er een toename het aantal bed & breakfast ondernemingen. Een laatste ontwikkeling die meespeelt, is de opkomst van particuliere verhuur via internet, zoals Airbnb.

Veranderingen gaan snel

Horecaondernemingen wisselen relatief snel van eigenaar. Dit geldt vooral bij drankenverstrekkers en kleine restaurants. Het dal waarin de horeca zich bevond heeft een aantal kenmerken van de sector gewijzigd. Zo is de krapte op de arbeidsmarkt in algemene zin afgenomen. Het vinden van kwalitatief goed personeel blijft echter voor vrijwel de gehele sector net zo lastig als in het verleden. Logiesverstrekkers, met name hotels vormen hier een uitzondering op. Een van de oorzaken hiervoor is de populariteit van de opleidingen voor deze deelsector.

Een ontwikkeling waar de horeca rekening mee moet houden is de invoering van de Wet Werk en Zekerheid. De verwachting is dat deze wet de mobiliteit van werknemers verandert. Personeel met een langere dienstverbanden gaat waarschijnlijk vaker veranderen van werkgever. Voor personeel met een kort dienstverband lijkt het juist te leiden tot minder mobiliteit. Ook is de verwachting dat de

wet de opleiding van personeel stimuleert, om sancties bij uitdiensttreding te voorkomen.

De ontwikkelingen voor 2015 en verder zien er gematigd positief uit. Wel bestaat er verschil per deelsector. Voor de drankenverstrekkers blijft de ontwikkeling achter. Voor restaurants wordt een toename verwacht van de omzet. Een ontwikkeling waar de gehele sector aandacht voor moet hebben is de opkomst van aanbodingsites, zoals Groupon. Gasten wennen hierdoor aan kortingen en verlaagde prijzen, wat de marges onder druk zet.

Door de veranderingen in het financieringslandschap is ook de waardebeoordeling van een onderneming veranderd. Waar in het verleden gekeken werd naar de omzet, wordt nu met name gekeken naar de financierbaarheid. De houdbaarheid van bedrijfsinrichtingen en ondernemingsconcepten wordt korter. Een ondernemer moet blijven reserveren voor toekomstige investeringen. De horeca is voor traditionele financiers als banken een sector met een verhoogd risico geworden. Hierdoor moeten ondernemers steeds vaker uitwijken naar alternatieve financieringsvormen en moeten financieringen steeds meer gestapeld worden.

De horecaondernemer moet in ieder geval over goede stuurinformatie beschikken. De accountant kan hierin een belangrijke rol vervullen. Niet alleen bij het maken en presenteren van informatie, maar ook bij de interpretatie ervan. Sectorkennis en kennis van regelgeving zijn hierbij belangrijk. Dit maakt het voor de accountant mogelijk om goede benchmarks te bieden.

³ CBS webmagazine 27 februari 2015

Signaal 1 |

Vakmanschap vereist ondernemerschap

De horeca heeft een grote aantrekkingskracht op ondernemers. Veel starters missen de benodigde capaciteiten. Dit leidt tot teleurstellingen, voortijdige bedrijfsbeëindiging en een negatief beeld van de sector. Een doordachte strategie, vastgelegd in een ondernemingsplan, kan veel problemen voorkomen. Dit geldt zowel voor starters als bestaande ondernemingen.

De horeca kent een relatief lage drempel om een bedrijf te beginnen. Dit kan in veel gevallen met een beperkt startkapitaal en weinig diploma's. Nog te vaak begint de ondernemer in spé zonder een concreet plan en blijkt de start weinig doordacht. Banken vragen wel om een ondernemingsplan, maar menig starter heeft geen idee wat daar in moet staan. Een onderscheidend concept of product is mooi, maar het moet wel in concrete omzet zijn te vertalen. Adviseurs zijn graag bereid om de ondernemer dit werk uit handen te nemen. Dat is niet de beste oplossing, want zelf een plan schrijven dwingt juist om de eigen visie concreet te maken en op haalbaarheid te toetsen.

Het gaat direct al verkeerd als de financier inhoudelijke vragen stelt over de plannen en de ondernemer naar zijn adviseur verwijst voor de antwoorden. De ondernemer moet zelf weten welke klanten hij verwacht, hoeveel en met welke kosten hij de omzet gaat behalen. Realiseert hij zich wat ondernemerschap inhoudt? Goed contact met gasten of de sterren van de hemel koken is maar een klein deel van het palet. Omgaan met personeel, een team formeren en gemotiveerd houden is al wat anders. En hoe bepaal je de prijzen, hoe maak je reclame of wanneer pas je een menukaart aan? Welke kosten zijn onvermijdelijk, hoe maak je een optimale planning en wat moet je eigenlijk allemaal meten en bijhouden?

Het maken en onderhouden van een goede strategie en die vastleggen in een ondernemingsplan hoeft de ondernemer niet alleen te doen. Hij kan gebruik maken van derden, zoals de Kamer van Koophandel, de accountant of bedrijfsadviseur. Dit zorgt ervoor dat in de plannen rekening wordt gehouden met eventuele tegenslag of aanloopverliezen en dat de financiering hierop wordt aangepast. En of uit de plannen blijkt of de horecaondernemer bereid is om genoeg te nemen met een minimale arbeidsbeloning. Door de eigen beloning en het gezinsleven op een tweede plan te zetten wordt soms ten onrechte de levensvatbaarheid van het bedrijf verondersteld. Ook wordt wel eens onderschat hoe lang het duurt om een goede naam te vestigen of wat het effect is van seizoens- en weersinvloeden. Een goed plan houdt altijd rekening met tegenvallers.

Ook voor een gevestigde ondernemer is het opstellen en jaarlijks bijstellen van een ondernemingsplan belangrijk. Hierin moet hij gestructureerd nadenken over de toekomst van zijn onderneming en de te volgen strategie. Onderdeel hiervan is het ondernemingsconcept. Aanpassing hiervan kost tijd en geld. Daarom is het belangrijk om het concept regelmatig aan de realiteit te toetsen.

Elke horecaondernemer doet er goed aan jaarlijks een begroting op te stellen en hierbij de vaste kosten in beeld te hebben. Het is aan te bevelen om criteria te formuleren wanneer een jaar goed of slecht is. Een ondernemingsplan is geen eenmalige actie om bij de start op te stellen voor een derde en om daarna weer op te bergen. De ondernemer moet het plan steeds aanpassen aan de veranderde omstandigheden. Afwijkingen van het oorspronkelijke plan zijn goede lessen voor de toekomst.

Negatief voorbeeld

Niet voorbereid op toekomst

Restaurateur A heeft zijn restaurant op een redelijke locatie, geniet de nodige bekendheid en draait al vele jaren. A vindt dat hij het goed voor elkaar heeft: tevreden gasten en een toegewijd team. Het saldo op de bank is zijn belangrijkste graadmeter voor succes. Dan breken er magere jaren aan, daalt het banksaldo en stijgt het aantal openstaande rekeningen. Toch denkt A dat hij nog steeds bij zijn beproefde concept moet blijven. A heeft zich nooit goed in de cijfers verdiept, anders had hij de neerwaartse trend al eerder opgemerkt. Door de schuldenlast bij de leveranciers en bank moet A zijn onderneming uiteindelijk tegen een minimale prijs verkopen aan een concurrent.

Positief voorbeeld

Beoogde opvolger kreeg voldoende tijd

In het goed lopende restaurant X is assistent-bedrijfsleider B de beoogde opvolger van de twee oudere eigenaren. B komt erg goed over bij de gasten en is trots dat hij als toekomstig eigenaar wordt gezien. Dit blijft echter binnenskamers. De eigenaren kiezen voor een traject van twee jaar, waarin ze B stap voor stap betrekken bij alle aspecten van het ondernemerschap. Gedoseerd komt hier cijfermateriaal bij en worden contouren gegeven van de overnamesom en de constructie daarvoor. B wordt gestimuleerd om zelf te gaan sparen, zich door een adviseur te laten bijstaan en rond te kijken naar financiers. B wordt behoed voor vele valkuilen en heeft een prima start na de overname.

AANBEVELING 1: Investeer ook in ondernemerschap

Ondernemers

- Bereid de start en de volgende ondernemingsfasen goed voor. Er is veel voorlichtingsmateriaal beschikbaar over wat ondernemen allemaal inhoudt. Neem daar vooral de tijd voor. Durf de start uit te stellen als de onzekerheden nog te groot zijn.
- Blijf ontwikkelen en val niet stil. Gebruik goede bedrijfsinformatie, zorg voor bijscholing en begeleiding van medewerkers. De administratie kan zonodig uitbesteed worden, maar weet wat er speelt, stel heldere doelen, evalueer en stuur tijdig bij. Maak een jaarlijkse begroting en update van het ondernemingsplan.
- Ken de grenzen van de eigen kennis. Laat competenties van het ondernemerschap testen en gebruik een ervaren coach uit de praktijk om te sparren.

Accountants

- Gebruik sectorkennis om de ondernemer te ondersteunen en goede benchmark op te stellen. Help de ondernemer zich te ontwikkelen en bij het opdoen van vaardigheden. Maak hem zo min mogelijk afhankelijk van adviseurs. Wees vooral coach en leermeester en minder een deskundige vanuit de ivoren toren.

Signaal 2 |

Fraude blijft een aandachtspunt

Ook in de horeca blijft fraude een aandachtspunt. Ondanks verdergaande automatisering en maatregelen door leveranciers gaat er in sommige deelsectoren nog steeds veel contant geld om, wat kwaadwillenden gelegenheid voor fraude biedt. De stijgende exploitatiekosten en dalende resultaten kunnen de verleiding groot maken om het iets minder nauw te nemen met de belastingmoraal.

Fraude is een breed begrip. In dit hoofdstuk staan witwassen en het zwarte geldcircuit centraal. In het eerste geval wordt de omzet kunstmatig verhoogd om hiermee niet geregistreerde inkomsten te legaliseren. In het tweede geval wordt de omzet afgetoet om hiermee niet geregistreerde inkoop of personeelskosten te betalen of privé ruimer te leven.

Partijen die over crimineel geld beschikken kunnen hier in principe weinig mee. Daarom willen ze het graag legaliseren. Bepaalde deelsectoren van de horeca kunnen hiervoor mogelijkheden bieden omdat er relatief veel contant geld in omloop is, bijvoorbeeld bij de kleinere horecagelegenheden of de horeca aan het strand. Criminelen proberen onopvallend de omzet te verhogen of als financier leningen te verstrekken, liefst vanuit het buitenland. De overheid heeft dit gevaar onderkend en de wet BIBOB⁴ ingesteld. Deze biedt gemeenten onder andere de mogelijkheid om de herkomst van geïnvesteerd vermogen te achterhalen.

De eenvoudigste verleiding om te frauderen is het afkomen van contante omzet. De mogelijkheid hiertoe neemt af, door de toename van pinbetalingen en verdergaande automatisering. Ook zijn er steeds meer leveranciers die geen contante betalingen meer accepteren. Afkomen van omzet leidt ertoe dat minder belasting wordt betaald, zoals omzetbelasting, loonheffing, vennootschapsbelasting en inkomstenbelasting. Het leidt tot een oneigenlijke verhoging van het rendement voor de ondernemer. Frauderen is niet

alleen maatschappelijk onacceptabel, maar kost ook veel stress en energie. De ondernemer moet veel moeite doen om de omzet onzichtbaar te maken, iemand in het bedrijf kan de klok luiden en de cijfers geven geen juist beeld meer van de werkelijkheid. Ook riskeert hij forse boetes die het aanvankelijke belastingvoordeel geheel ongedaan kunnen maken. Tenslotte is menige fraudeur zichzelf tegengekomen toen hij zijn onderneming wilde verkopen. Afgeroomde omzet kan immers niet in de verkoopprijs verzilverd worden. Deze energie kan de ondernemer beter stoppen in het succesvol managen van zijn bedrijf.

Accountants vervullen de rol van vertrouwensman van het maatschappelijke verkeer, ook in het MKB. Elke accountant dient daarom de ondernemer aan te spreken bij aanwijzingen van fraude of een terloopse mededeling over een zwart circuit. Bij de vaststelling van fraude is er maar één oplossing mogelijk: volledige openheid van zaken tussen ondernemer en accountant. Als de ondernemer niets doet zijn de regels helder: de accountant moet zijn relatie beëindigen en een melding doen op grond van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Maar wat als de ondernemer wel wil corrigeren? Dit roept de nodige dilemma's op: wat te doen als de klant zegt dat het een eenmalige affaire was en hij zijn leven gaat verbeteren? Hoe diep en hoe ver terug moet je graven? Moet alles gecorrigeerd worden, met een eventueel faillissement als gevolg, of gaat het alleen om de toekomst? Kun je een klant opvoeden en accepteren dat het tijd kost voordat alles volgens de regels gaat? Het zorgt bij de accountant voor spanning tussen de vaktechnische eisen en de wens om de klant te helpen zijn leven te beteren. Hoe moet de accountant hiermee omgaan? Veel accountants mijden kleinere horeca door de in hun ogen grotere kans op fraude. Hoewel de frauderegelgeving op zich helder is, zou het de branche en accountant helpen als er in het grijze gebied wegen gevonden kunnen worden die tot inkeer leiden.

⁴ Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur

Negatief voorbeeld

Fraude leidt tot bedrijfsbeëindiging

Café C kreeg een boekenonderzoek door de Belastingdienst. Er waren dusdanige onregelmatigheden geconstateerd dat de FIOD werd ingeschakeld. De FIOD nam de uitbater van C in hechtenis, zodat hij acht dagen in de gevangenis moest doorbrengen. De problemen werden uiteindelijk met behulp van een nieuwe adviseur opgelost. De uitbater was echter zo aangedaan dat hij het café steeds meer ging verwaarlozen en het uiteindelijk gedwongen moest verkopen.

Positief voorbeeld

Reparatie voor de toekomst

De uitbater van danscafé D had de omzet niet juist aangegeven, zo bleek bij een boekenonderzoek. Het verleden werd gecorrigeerd en er werden allerhande maatregelen genomen om de administratie te vereenvoudigen. Zo kwam er een nieuw kassasysteem met contactloos betalen en werd de kassa-omzet direct in de boekhouding verwerkt. Hierdoor kreeg de uitbater ook zelf beter zicht op de cijfers. Anderhalf jaar later werd hij benaderd door een concurrent en verkocht hij het danscafé. Voor een bedrag dat hij nooit had ontvangen wanneer de omzetregistratie onvolledig was geweest.

AANBEVELING 2: Blijf eerlijk, kritisch en alert

Ondernemers

- Betaal medewerkers nooit zwart, ook geen tijdelijke krachten. Fraude is maatschappelijk asociaal, de ondernemer wordt chantabel, de pakkans is groot en ontdekking is duur. Probeer liever een goed personeelsbeleid te voeren en maak maximaal gebruik van regelingen en subsidies die de kosten verlagen. Investeer in de mensen: zie ze niet als kostenpost, maar als een omzetgenerator.
- Zorg voor een fraudebestendig registratiesysteem. Denk bijvoorbeeld aan tap- en kassa-systemen, vastlegging van bestellingen direct in de computer en camerabeveiliging.
- Hebben zich in het verleden onregelmatigheden voorgedaan: maak schoon schip, tref een regeling met de belastingdienst en focus op een gezonde bedrijfsvoering.
- Beoordeel kritisch private financiers van vreemd vermogen. Zie er bij twijfel vanaf en probeer via alternatieve wegen de financiering sluitend te krijgen.

Accountants

- Wees altijd alert op aanwijzingen voor fraude. Denk aan negatieve kassen, afwijkende brutomarges, een krappe personele bezetting of onverklaarbare privé uitgaven. Verricht ook waarnemingen ter plaatse in de onderneming.
- Probeer de ondernemer op te voeden door te wijzen op de nadelen van fraude. Komt dit voor, laat hem dan zelf actie ondernemen, maar wees ook bereid hem hierbij te helpen. Uiteraard binnen de grenzen van de wet- en regelgeving.
- Neem als NBA het voortouw in de fraudediscussie. Bijvoorbeeld via een seminar over fraude in het MKB of door een praktijkhandreiking op dit gebied uit te brengen.

Belastingdienst

- Pas de inkeerregeling zodanig aan, zodat hij voor ondernemers bij de grotere correcties niet automatisch tot faillissement leidt. Richt een landelijk aanspreekpunt in en geeft meer voorlichting over de regeling. Ga hierover in overleg met de branche en de NBA.

Signaal 3 |

Financiering wordt steeds meer stapelen

Voor startende en bestaande bedrijven in het MKB wordt financiering via banken en leveranciers steeds moeilijker. Dit geldt vooral voor de horeca in het kleine en middensegment. Door de crisis staan de resultaten onder druk en is het lastig om financieringsafspraken na te komen. Ondernemers moeten op zoek naar alternatieve vormen van financiering met meerdere gelijktijdige financiers

Van oudsher vond financiering in de horeca meestal plaats via banken, leveranciers (bijvoorbeeld brouwerijen) en eigen middelen. Dit is de afgelopen jaren drastisch gewijzigd, omdat de sector te maken heeft met teruglopende omzet, kostenstijging en tegenvallende resultaten. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om financieringsafspraken na te komen. Het aantal faillissementen en in nood verkerende ondernemingen is hoger dan in het overige MKB. Als gevolg hiervan zijn banken in het algemeen terughoudend geworden bij het financieren van horecaondernemingen. Vaak worden extra risico opslagen in rekening gebracht en gelden er verhoogde eisen voor bijvoorbeeld de solvabiliteit. Financiering is nog mogelijk, maar dan moet de ondernemer beschikken over de nodige capaciteiten, een goed ondernemingsplan en voldoende eigen middelen. Vooral starters met weinig eigen middelen en beperkte ervaring hebben moeite om een kleine financiering rond te krijgen. Deze trend is nu ook bij horecaleveranciers zichtbaar: er is sprake van een toeneemende terughoudendheid en strengere financieringsvoorwaarden.

Ook bestaande ondernemingen merken de gevolgen van dalende ondernemingsratio's. Allerlei clausules treden in werking, contracten worden aangepast en extra kosten gerekend. Meer dan in andere MKB sectoren komen horecaondernemers in aanraking met de afdeling bijzonder beheer van hun bank. Veel ondernemers ervaren niet dat deze afdeling gericht is op het behoud van hun onderneming en het creëren van nieuwe perspectieven. Volgens hen gaat

het vooral om het beperken van de schade voor de bank. Deze beleving bij ondernemers is opmerkelijk, omdat recent onderzoek van de AFM aantoont dat de door banken getroffen maatregelen over het algemeen passend zijn, hoewel de communicatie erover beter kan⁵.

Horecaondernemers, vooral starters, zijn voor hun financieringsbehoefte vaak aangewezen op alternatieve bronnen. Bijvoorbeeld crowdfunding, waarbij de ondernemer vanuit een netwerk het benodigde geld verkrijgt. Afhankelijk van de voorwaarden kan deze financiering het karakter van eigen of vreemd vermogen hebben. Andere financieringsvormen in opkomst zijn private initiatieven zoals Qredits, kredietunies of private investeerders zoals oud-horecaondernemers. Er zijn zelfs leveranciers die de ondernemer helpen bij het verkrijgen van de financiering door mee te helpen om het ondernemingsplan te schrijven. Tenslotte kan de ondernemer een beroep proberen te doen op de verkopende partij, familie of kennissen. Dit heeft als nadeel dat de totale financiering er niet overzichtelijker door wordt. Elke geldverstrekker zal eigen voorwaarden willen stellen.

Om de risico's te spreiden en plannen gerealiseerd te krijgen komen steeds vaker gestapelde financieringsconstructies voor. Meerdere partijen dragen dan samen zorg voor de financiering. De familie zorgt bijvoorbeeld voor achtergesteld vermogen, de verkopende partij financiert (een deel van) de overnamesom en leveranciers verstrekken langetermijn (of gespreide) betalingstermijnen. Hierdoor kan een bancaire financiering voor de resterende kredietbehoefte alsnog binnen het bereik komen. Dit vereist een goede regie van het totale financieringsproces. De ondernemer zal overzicht moeten houden op het effect van de diverse financieringsvormen op het resultaat, de liquiditeit en de financiële ratio's. Ook moet hij ervoor zorgen dat de diverse financieringsvoorwaarden dan goed op elkaar zijn afgestemd. de desbetreffende bank.

⁵ AFM rapport 'Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor mkb-kredieten' van 26 maart 2015

Negatief voorbeeld

Onvoldoende afstemming met de bank

Horecaondernemer E ziet mogelijkheden om zijn concept op een andere locatie beter te realiseren. Op de huidige locatie neemt de omzet al jaren af, terwijl de kosten steeds hoger worden. E deelt zijn plannen met de huisbankier. Deze is na een grondige analyse minder enthousiast, gezien ook de dalende resultaten de afgelopen jaren. E zet toch door en weet via crowdfunding het geld bij elkaar te krijgen voor de verhuizing en de nieuwe inrichting. Hierover vindt geen afstemming met de bank plaats. Onverwacht blijkt de omzet op de nieuwe locatie tegen te vallen. Door de toegenomen schulden en de vergrote financiële risico's ziet de bank geen mogelijkheden tot kredietuitbreiding. Uiteindelijk komt E terecht bij bijzonder beheer.

Positief voorbeeld

Financiering door microkrediet

Echtpaar F heeft geen aantoonbare horecaervaring, maar een goed ondernemingsplan en grote dosis enthousiasme. Banken wijzen de plannen af met als redenen: geen ervaring, starters en geen eigen vermogen. Het plan bevat echter een uniek concept: het inzetten van arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan zowel subsidie opleveren als sympathie bij het publiek. Na de nodige gesprekken met alternatieve financiers, waarbij de plannen steeds concreter worden, lukt het om de financiering rond te krijgen via microkrediet.

AANBEVELING 3: Houd goed overzicht over de financiering

Ondernemers

- Het realiteitsgehalte van de prognose is belangrijk. Niet alleen om financiers betrouwbare informatie te verstrekken, maar ook om een spiegel voor te houden. Houdt ermee rekening dat banken in het algemeen drie randvoorwaarden voor financiering hanteren: voldoende vertrouwen in de ondernemer, een goed onderbouwd ondernemingsplan en toereikende eigen middelen.
- Bewaak de actualiteit van tussentijdse rapportages. Niets is zo frustrerend voor financiers als tussentijdse rapportages die niet tijdig en/of niet volledig zijn.
- Zorg voor voldoende kennis van de verschillende financieringsvormen. Win vooraf advies in bij een financieringsspecialist. De vertaling van plannen in concrete cijfers vergt ervaring en inhoudelijke kennis van de branche.

Accountants

- Ondersteun de ondernemer bij het verkrijgen van financiering op een proactieve wijze. Beoordeel de plannen niet alleen op financiële haalbaarheid, maar ken de (on)mogelijkheden van de diverse financieringsvormen en zorg voor goede contacten met diverse marktpartijen.

Signaal 4 |

Huisvesting kan tot last worden

Veel horecaondernemers zijn geen eigenaar van het pand. Er wordt veel gehuurd, voor langere tijd en met een vaste huurprijs. Naast zekerheid op lange termijn biedt dit ook nadelen: de prijs kan niet verlaagd worden als het slechter gaat. Ook voor de verhuurder kan dit nadelig zijn: als de ondernemer de huur niet meer kan betalen, komt het pand leeg te staan en daalt het in marktwaarde.

Het is gebruikelijk om huurovereenkomsten voor meerdere jaren af te sluiten. Hierbij kan het gaan om het kale pand, maar het komt ook voor dat de inrichting en de inventaris wordt mee gehuurd. Omdat de huurprijs meestal vastligt, hebben de huisvestingskosten een vast karakter. Beide partijen weten waar ze aan toe zijn. Een bedrijfseconomisch verantwoorde huursom draagt bij aan een stabiele, langdurige relatie tussen huurder en verhuurder. In de horeca ligt deze huursom tussen 8 en 12 procent van de omzet.

De omzet van veel horecaondernemers is afhankelijk van de toeloop van publiek. De vestigingsplaats en de directe omgeving zijn hierbij van grote invloed. Gemeenten realiseren zich vaak niet dat een evenwichtige verdeling van horeca belangrijk is voor een goed winkelgebied en een leefbare kern.

Het is belangrijk dat gemeenten beschikken over een lange termijnvisie op stadsontwikkeling, gekoppeld aan goed uitgewerkte bestemmingsplannen. Hiermee kan de horecaondernemer dan rekening houden bij het bepalen van zijn eigen strategie. Deze lange termijnvisie is echter lang niet altijd aanwezig, zeker bij kleinere gemeenten. Het komt voor dat op basis van ad hoc besluitvorming een horecavergunning wordt afgegeven om verdere leegstand te voorkomen. Er wordt dan geen rekening gehouden met de omgeving en de omvang van het verzorgingsgebied. Hierdoor kan toeloop bij bestaande horecaondernemingen dalen. De omzet gaat achteruit en huisvestingskosten

worden een te zware last. Dit kan tot financiële problemen leiden voor de nieuwkomer en de bestaande ondernemingen, met als uiteindelijk gevolg zelfs sluiting. Hiervan heeft niet alleen de ondernemer last, maar ook de verhuurder. Naast gemiste huurinkomsten daalt ook de waarde van het pand.

Als de huurprijs gerelateerd wordt aan de omzet, ontstaat een flexibele prijsafspraken. Bij daling van de omzet zijn de huurkosten voor de ondernemer lager. Voor de verhuurder dalen uiteraard de huuropbrengsten, maar tegelijk het risico op kapitaalvernietiging en leegstand. Bovendien heeft hij het vooruitzicht op terugverdienen in de toekomst, als de omzet weer toeneemt. Varianten hierop zijn ook denkbaar. Er kunnen afspraken gemaakt worden over de bandbreedte van de huur. Deze wordt dan niet hoger of lager dan een vooraf vastgesteld bedrag.

Bij een juiste registratie van de omzet kan een zekere objectiviteit in de bepaling van de variabele huursom worden bereikt. Afgesproken kan worden dat als maatstaf geldt de omzet volgens de aangifte omzetbelasting bij de belastingdienst. Een huurafpraak die wordt gerelateerd aan het nettoresultaat is minder gewenst. Het resultaat wordt door veel factoren beïnvloed, die voor de verhuurder niet beïnvloedbaar, maar vooral niet verifieerbaar zijn.

Negatief voorbeeld

Hoge huur, lage omzet

Restaurateur G heeft in een pand aan de haven een huiskamerrestaurant. Zijn kookkwaliteiten zijn veelbesproken. Voor de huur wordt een vast prijs in rekening gebracht, die relatief hoog is. In de directe omgeving start een vergelijkbaar restaurant, hoewel dit niet in de plannen van de gemeente stond. De zomermaanden beloven een hoge omzet door diverse activiteiten die voor de haven zijn gepland. Door storm en aanhoudende regen gaan de festiviteiten echter niet door. De omzet valt tegen en er is te weinig ruimte om de huur te betalen. De verhuurder dringt aan op huurbeëindiging. Omdat G geen andere mogelijkheden ziet, gaat hij hiermee akkoord.

Positief voorbeeld

Flexibele huur trekt ondernemer door het dal

Horecaondernemer H is niet meer in staat om de vaste huurprijs per maand op te brengen en gaat in overleg met zijn verhuurder V. Deze is op zich tevreden over H en wil hem eigenlijk niet kwijt. Bovendien vindt V het lastig om zijn pand weer verhuurd te krijgen. Partijen spreken af dat de openstaande huurtermijnen in gedeelten worden afbetaald en dat de toekomstige huur afhankelijk van de omzet wordt gemaakt. Als kengetal geldt de omzet volgens de aangifte omzetbelasting. V krijgt het recht op controle. Na anderhalf jaar is H terug op zijn normale bezetting en zijn de verwachtingen nog beter. De extra huur kan gemakkelijk uit de hogere inkomsten worden betaald.

AANBEVELING 4: Probeer de huisvesting flexibel te maken

Ondernemers

- Probeer met de verhuurder afspraken te maken over flexibilisering van huur door deze te koppelen aan de omzet. Met name voor tijden waarin het slechter gaat. Het is aan te bevelen met een onder- en bovengrens voor de huur te werken. Denk verder aan de mogelijkheid om huurbetaling tijdelijk uit te stellen of een afbetalingsregeling.
- Zorg voor voldoende buffers als flexibilisering van de huur niet tot de mogelijkheden behoort en sprake is van veel hoge vaste lasten.
- Laat een nieuw huurcontract altijd doorlichten door een juridisch adviseur. Let met name op de clausules als tijdelijk niet aan de betalingsverplichtingen voldaan kan worden.

Accountants

- Licht periodiek de huurcontracten van de ondernemer door en schakel zonodig specialistische juridische kennis in. Beschouw een huurcontract niet als een vast gegeven, maar wijs de ondernemer op mogelijkheden om de huur flexibel te maken voor slechte tijden.

Gemeenten

- Zorg als gemeente voor een langetermijnvisie met bijbehorende bestemmingsplannen op horecagebied. Vermijd korte termijn denken bij het bestrijden van leegstand. Probeer een zo aantrekkelijk mogelijke omgeving voor horeca te creëren, die past in de visie van de gemeente.

Brancheorganisaties

- Biedt leden standaard huurcontracten aan met daarin een optie tot flexibele huur. Deze kan volledig variabel zijn of zich bevinden tussen een bepaald minimum en maximum.

Signaal 5 |

Horeca ook voor accountant een vak apart

Praat de accountant over klanten of over gasten, als hij het heeft over de klantenkring van zijn horecacliënten? Deze eenvoudige vraag geeft aan of hij de taal van de ondernemer spreekt, want de horecaondernemer kent alleen gasten. Daarnaast moet de accountant over goede branchekennis beschikken om zijn cliënten goed van dienst te kunnen zijn.

Ieder accountantskantoor in het MKB kan administraties bijhouden, jaarrekeningen opstellen en belastingaangiften verzorgen. Hiermee onderscheidt een accountant zich niet ten opzichte van de rest van de markt. Dat kan hij wel door specifieke branchekennis op te bouwen, die verder gaat dan de standaard kennis van wet- en regelgeving. Op basis van deze specialisatie kan hij gericht klanten gaan werven. Ondernemers hebben vooral behoefte aan een sparring-partner, die hun taal spreekt en weet wat voor een ondernemer belangrijk is. En aan iemand die instaat voor kwaliteit.

Binnen de horecaonderneming zijn de belangrijkste posten de inkoop, de personeelskosten en de huisvestingskosten. Huisvestingskosten zijn meestal vast, op de inkoop van producten en de inroostering van het personeel kan de ondernemer meer invloed uitoefenen. Dit vereist wel het maken van keuzes. Wat is de juiste verdeling tussen vast en flexibel personeel? Wanneer moet hij parttimers laten beginnen of naar huis sturen? Hoeveel producten moet hij vooraf inkopen? Wat zijn gebruikelijke kengetallen? Om de juiste beslissingen te kunnen nemen is informatie nodig. Een up-to-date bijgehouden administratie kan deze leveren. Ondernemers hebben hier vaak geen kennis van of tijd voor. De accountant kan hier een rol spelen door kennis van kengetallen, kostprijsanalyse of vergelijkbare branche-informatie. Ook kan hij het ondernemingsplan kritisch doorlichten of advies geven op het gebied van arbeidstijden, salarisschalen en beloningsvoorwaarden.

Binnen de branche is er sprake van specifieke regelgeving, cao-afspraken en de gemeentelijke vergunningen. Om de

ondernemer goed te begrijpen, begeleiden en eventueel te controleren moet de accountant investeren in het verkrijgen van die kennis. Meer branchekennis en specialisatie zorgen een goede basis om een meer gelijkvormig klantenpakket op te bouwen. Hierdoor vergroot de accountant zijn kennis en kan hij zijn werk beter uitvoeren. Specialiseren zorgt voor een database aan informatie die weer bij de bestaande en nieuwe klanten kan worden ingezet. Een voorbeeld is de mogelijkheid om te adviseren over leverancierskortingen. Met dergelijke adviezen kan de ondernemer de onderhandelingen met de leveranciers beter aangaan. In de horecabranche blijkt dat hier nog winst valt te behalen. Het kan voor de horecaonderneming ook goed zijn dat de accountant samenwerking zoekt met een gespecialiseerd horeca adviseur, bijvoorbeeld bij het opstellen van het ondernemingsplan. Deze bundeling van kennis kan de horecaondernemer beter doen ondernemen.

Andere terreinen waarop de accountant aandacht dient te besteden zijn de levensvatbaarheid en de financierbaarheid van de onderneming. De accountant moeten het bespreekbaar durven maken als blijkt dat de ondernemer onder het bestaansminimum of bijstandsniveau werkt. Een beloning van 35.000 euro per persoon is een gangbare norm, uiteraard rekening houden met de specifieke privé verplichtingen. Op het gebied van financiering bestaat bij ondernemers vooral behoefte aan kennis over het stapelen van financieringen.

Tenslotte blijft fraude ook voor de accountant een aandachtspunt. Het is verstandig dat hij per horecaondernemer een risicoafweging maakt rond fraude en dit met de ondernemer bespreekt. De accountant kan de horecaondernemer ondersteunen bij het voorkomen van fraude en helpen bij het zonodig corrigeren van fraude. Bijvoorbeeld door hem te ondersteunen bij de inkeerregeling. De accountant moet deze handschoen durven oppakken, ook al spelen de dilemma's zoals eerder in hoofdstuk 2 beschreven.

Negatief voorbeeld

Waan van de dag

Horecaondernemer I zit bij accountant Y. Deze richt zich vooral op het samenstellen van de jaarrekening en spreekt I maar éénmaal per jaar. I onderneemt al jaren bij de waan van de dag, werkt hard mee op de werkvloer en heeft het iedere dag druk. De kans om van iedere dag een succes te maken, is tevens een bedreiging gebleken om daar als meewerkend eigenaar in te blijven hangen. I werkt niet aan zijn onderneming, maar in zijn onderneming. Hij stuurt niet op cijfers, maar wordt daar ook niet op gecoacht door Y. Het gevolg hiervan is dat er jaarlijks heel hard wordt gewerkt voor een bescheiden inkomen, maar niets wordt opgebouwd.

Positief voorbeeld

Keuze voor een branchespecialist

Uitbater J zit al jaren bij een adviseur die niet in horeca is gespecialiseerd. De zaken gaan goed, maar J voelt dat hij niet optimaal wordt bediend. In zijn zoektocht naar een nieuwe adviseur noemen diverse partijen accountantskantoor Z. Dit kantoor staat als branchespecialist bekend. Banken en horecamake-laars geven een positieve reactie als ondernemer J de naam van het kantoor laat vallen. Door bekend te staan als branchespecialist groeide Z in de afgelopen jaren tegen de stroom in. Ondernemer J heeft in Z een partner gevonden die hem adequaat kan bijstaan bij de verdere groei van zijn onderneming.

AANBEVELING 5: Spreek de taal van de ondernemer

- Stel bij het intakegesprek branche specifieke vragen. Waarom wijzigt de ondernemer van accountant? Krijg een goede indruk van het bedrijf van de potentiële klant. Ga bijvoorbeeld een keer uit eten bij de onderneming.
- Faciliteer de horecaondernemer in het efficiënt maken van zijn administratie. Is zijn kassa systeem op orde of kan dit efficiënter? Richt het rekeningschema branche specifiek in. Zorg voor tussentijdse cijfers, per kwartaal, per maand of zelfs per week. Maak branche specifieke rapporten, gebruik niet de standaard sjablonen uit de rapportgenerator.
- Bespreek kritische kengetallen met de horecaondernemer. Heeft hij kennis van zijn kosten ten opzichte van de dagomzet? Weet hij wat de gemiddelde besteding is van zijn gasten of tafels, en hoe kan hij dat verhogen? Adviseer ook over bijvoorbeeld de huisvesting, marketing en nieuwe ontwikkelingen in de branche. Maak zo nodig gebruik van externe deskundigen.
- Laat de ondernemer met leveranciers onderhandelen over kortingsafspraken. Is de ondernemer scherp genoeg op hoeveelheidsaanbiedingen? Maak gebruik van alle informatie die beschikbaar is en blijf op de hoogte van de ontwikkelingen door relevante media te volgen. Deel deze informatie met de ondernemer via bijvoorbeeld benchmarking.



Reacties van belanghebbenden

Onderstaande belanghebbenden hebben op verzoek gereageerd op de publieke managementletter. Hun reacties zijn integraal opgenomen in dit hoofdstuk.



NBA
De heer drs. R.B.M. Mul
Postbus 7984
1083 HP Amsterdam

Woerden, 17 augustus 2015

Onderwerp : Uw publieke management letter Signalen voor de horeca
Onze ref : UC15055/MC/PS/CS-Iris
Contact : +31 348 489 425 / p.schoormans@khn.nl

Geachte heer Mul,

Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is de grootste horeca brancheorganisatie in ons land. Met 245 afdelingen door heel Nederland vertegenwoordigen wij bijna 20.400 horecaondernemers met bijna 200.000 horecamedewerkers. Wij staan voor een professionele en toekomstbestendige horecabranche. Onze leden ondersteunen wij door lobby, advies en financiële ledenvoordelen. Zo maakt KHN zich sterk voor de horeca.

KHN heeft met belangstelling uw publieke management letter 'Signalen voor de horeca' gelezen. De signalen zijn herkenbaar, maar niet telkens in het horecaperspectief geplaatst. Daarom is een nadere duiding relevant.

Horeca is binnen het CBS-gebied zeer ruim, naast de traditionele horeca (€ 14 miljard) ook (verblijfs)recreatie, contractcatering e.d. Het is op te merken dat ongeveer 30.000 horecawerkgevers een loonsom van minder dan € 300.000 hebben. Vanzelfsprekend is de omzetwaarde van de doelgroep van de management letter groot.

Uw signaal dat fraude aandachtspunt blijft, vinden wij voor de doelgroep onnodig en onterecht negatief geformuleerd. Snellere en betere financiële rapportages zijn nodig, gekoppeld aan (keurmerk) kassasystemen en meer betalen zonder cash. Dat biedt inzicht, preventie en signaalwaarden. NBA'ers hebben daar ook een stimulerende en dienstverlenende taak. De wet Bibob geeft de gemeente de mogelijkheid om vooraf de bronnen van geld en de integriteit van de aanvrager van een vergunning te toetsen. Dat is vooral vooraf. Snel relevante signalen delen tussen NBA'er en ondernemer helpt 'onderweg'.

Snellere en betere financiële rapportages, die volgen op begrotingen, zijn van waarde voor een goed financieel beheer, ook rond financiering. NBA'ers kunnen daar ook infrastructuur voor aanbieden.

www.khn.nl

Koninklijke Horeca Nederland
Postbus 566
3440 AN Woerden
Pelmolenaar 10
3447 GW Woerden
T 0348 489 489
F 0348 489 400
info@khn.nl

20150817_brft_UC15055_NBA dhr drs R B M Mul mc



De aandacht voor huisvestingskosten is terecht. De oplossing om huur flexibel te maken is echter veel te generiek. Natuurlijk kan het onder omstandigheden een uitkomst bieden, maar er is zeker geen generieke noodzaak. Het maakt horecaondernemingen bovendien teveel afhankelijk van andere partijen zoals de verhuurder. Dat is zeker het geval bij de andere aanbeveling aan de gemeente om een aantrekkelijke omgeving voor de horeca te zijn. Daarom ondersteunt KHN de generieke aanbeveling tot flexibele huren niet.

Uw aanbeveling aan NBA'ers om de taal van de horecaondernemer met de horecaondernemer te spreken, ondersteunt KHN van harte. Het is noodzakelijk voor een goede relatie.

Met vriendelijke groet,
Koninklijke Horeca Nederland

Mr M.L.W. Cordesius
Directeur beleid



Postadres Postbus 17100, 3500 HG Utrecht

Nederlandse Beroepsorganisatie
van Accountants

Bezoekadres Croeselaan 18, 3521 CB Utrecht

Telefoon +31 30 21 65990

E-mail M.W.M.Rol@rn.rabobank.nl

Bankrekening NL75 RABO 0300 0580 20

Website www.rabobank.nl

Onze referentie MWMR/NBA2015
Doorkiesnummer +31 30 21 65990
Datum 28 juli 2015

Onderwerp NBA Publieke Managementletter Horeca 2015

Reactie op uw Publieke Managementletter

Als Rabobank mogen wij met trots stellen dat wij, met een marktaandeel van naar schatting vijftig procent, de bankier voor de Nederlandse horeca zijn. Als bank streven wij er naar de ondernemers in de sector zo goed mogelijk te ondersteunen met bancaire faciliteiten, het open stellen van ons netwerk en het delen van kennis. Met die reden hebben wij een inhoudelijke bijdrage geleverd aan de NBA voor het opstellen van deze Letter. Wij onderschrijven de gestelde aanbevelingen en herkennen ons in een groot deel van de inhoud.

Visie op de sector

De horeca bevindt zich momenteel in tijden van ongekende dynamiek. Na jaren van recessie waarin de consument de hand op de knip hield, profiteert de vrijetijdsindustrie momenteel van de economische groei. Stijgende consumentenbestedingen hebben een direct positief effect op de vraag. Ook de zakelijke markt is aangetrokken nu bedrijven weer durven te investeren. De pijn zit hem echter in de explosieve toename van het aanbod in nagenoeg alle branches, van koffiebars en restaurants tot B&B's en hotels, wat leidt tot meer concurrentie en marges die onder druk staan. Ook verschuift een deel van de vraag naar branchevreemde aanbieders zoals retailers en heeft de deeleconomie grote impact door de opkomst van nieuwe verdienmodellen zoals AirBnB en thuisafgehaald.nl. Reservering- en boekingssites zorgen er voor dat de consument de macht krijgt in de keten, door inzage te geven in aanbod, prijs en kwaliteit. Consumenten zoeken naar producten met een bijzondere beleving of emotionele lading, dan wel met een zo scherp mogelijke prijs. De belevingsfactor zorgt er voor dat ligging en concept steeds belangrijker worden. De prijsfactor leidt tot toenemende schaalgroottes en de noodzaak voor operational excellence in het businessmodel. Dit alles vraagt veel van de ondernemer en dan met name de capaciteiten om te blijven innoveren.

Financieren

De Rabobank herkent zich ten dele in het beeld dat geschetst wordt van het financieringsklimaat. Voor alle sectoren, en dus ook voor de horeca, geldt dat voor een goed plan bancaire financiering mogelijk is. Echter de dynamiek in de sector leidt er wel toe dat de bank kritisch is. Heeft het plan voldoende potentie, heeft de ondernemer de juiste capaciteiten en is er voldoende

vermogen om tegenslagen op te vangen? Ondernemen is risicovoller geworden en een onderneming heeft te maken met sterkere en snellere veranderingen. Belangrijker dan ooit is een goed weerstandsvermogen om tegenvallers op te vangen én om nieuwe kansen te kunnen pakken. Dat kan eigen vermogen zijn, maar ook vermogen van familie, investeerders of 'the crowd' via crowdfunding. Ook in deze nieuwe tijd blijft de Rabobank de belangrijkste financier voor de horeca, tegelijkertijd worden we ook steeds meer een bemiddelaar in vermogen en financiering. Zo is Rabobank partner in Fundipal – het onafhankelijke platform dat inzicht en advies geeft in crowdfunding. Zie www.fundipal.com.

Tot slot

Wij verwelkomen het initiatief van de NBA om met haar Publieke Managementletter kennis over de sector horeca te delen met haar leden en stakeholders. De Rabobank is uiteraard ten alle tijden bereid om een bijdrage te leveren in het verspreiden van relevante sector kennis. Zo is onze volledige visie te lezen op www.rabobank.nl/horeca en voor startende ondernemers is er ons platform www.ikgastarten.nl met heel veel praktische tips en tricks.

Met vriendelijke groeten,

Martijn Rol

Sectormanager Horeca & Recreatie

Mobiel : 06 – 1057 6281
E-mail : m.w.m.rol@rn.rabobank.nl
Website : www.rabobank.nl/kennis



Aan:

NBA

Nederlandse Beroepsorganisatie
van Accountants
T.a.v. Hugo van Campen

Antonio Vivaldistraat 2-8
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

Betreft: Reactie op de publieke management letter Horeca

Geachte heer van Campen,

Namens Sligro BV heb ik deelgenomen aan de sectorbijeenkomst over de publieke management letter Horeca.

De bedrijfstak Horeca is niet alleen voor velen een erg gewilde bedrijfstak maar dient veelal ook als graadmeter hoe het met onze economie gesteld is.

De consument bezuinigt acuut op zijn horeca uitgaven in economisch mindere tijden en consumeert ruimhartiger in tijden van hoog conjunctuur. Tel daar de steeds lastigere financieringsmogelijkheden via de geijkte kanalen van banken en brouwerijen bij op dan kom je al snel tot de conclusie dat de horecaondernemer anno 2015 van vele markten thuis moet zijn om in deze grillige bedrijfstak te kunnen overleven. Concepten hebben een steeds kortere levenscyclus, er moet navenant vaker, sneller en meer geïnvesteerd worden en veranderd ook in toenemende mate de rol van financiers, toeleveranciers en de (semi) overheid.

Specialisatie, toegevoegde waarde en verscheidenheid zijn begrippen waar de gehele bedrijfskolom binnen de bedrijfstak zich direct en indirect mee bezig moet houden.

Dit heeft niet alleen betrekking op alternatieve financieringsvormen zoals stapelfinancieringen, crowdfunding en private equity maar ook op de in horeca gespecialiseerde accountant, de grossier van de toekomst en de ondernemer die niet alleen moet investeren in vakmanschap maar vooral ook in het ondernemerschap.

De in de publieke management letter Horeca toegelichte "5 verschillende Signalen" geven helder en duidelijk aan waar de pijn-, en verbeterpunten binnen de bedrijfstak liggen, onderwerpen die voor Sligro herkenbaar zijn.

Vanuit onze visie kijken wij vandaag de dag veel meer gesegmenteerd naar de verschillende horecasegmenten en komen met oplossingen voor uitdagingen waar de horecaondernemer wakker van ligt. Door bijvoorbeeld verschillende workshops te organiseren en inspirerende concepten te presenteren worden de ondernemers geholpen met meer omzet, marge of efficiency. Tevens wordt er fors geïnvesteerd op het gebied van automatisering, digitalisering (facturen), internet (bestelsysteem, inspiratie websites en weblogs) alsmede in uitbreiding van service- en dienstverlening.



Door meer de samenwerking te zoeken en kennisuitwisseling tussen ondernemers, banken, toeleveranciers, accountants, belastingdienst, verhuurders, gemeenten en Horeca Nederland zou het mogelijk moeten zijn om de benoemde 5 Signalen beter het hoofd te kunnen bieden.

Met vriendelijke groet,
Sligro Food Group Nederland B.V.

Carlo Wagemaker
Regionaal Sales Manager

Colofon

Kennis delen

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle.

In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA vijf aanbevelingen voor de Horeca. Deze sector is het vijftiende onderwerp dat door de Signaleringsraad van de NBA is geselecteerd. Een werkgroep van openbaar accountants en adviseurs in de sector heeft geanonimiseerde bevindingen verzameld en bediscussieerd. Daarna is dit besproken in een bijeenkomst met belanghebbenden. De Signaleringsraad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt. Belanghebbenden in de sector zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie waren in handen van het programmateam Kennis Delen.

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Daarnaast verschijnen ook open brieven of discussierapporten. Inmiddels heeft de NBA de volgende publicaties uitgebracht:

- 2015: Curatieve zorg
- 2014: Life Sciences en Banken
- 2013: MBO scholen, Risicomanagement en Transport en Logistiek
- 2012: Gemeenten, Toon aan de Top en Goede Doelen
- 2011: Commercieel Vastgoed, Pensioenen en Glas-tuinbouw
- 2010: Verzekeringen en Langdurige Zorg

Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Signaleringsraad

prof. dr. mr. Frans van der Wel RA (voorzitter)
Johan van Hall RA RE
Mr. Charlotte Insinger MBA
Leon van den Nieuwenhuijzen RA
Carel Verdiesen AA

Expertgroep Horeca

Ewoud Dijkman AA (Dijkman AC)
Hans Kersten AA (Mazars)
Frank Kolijn AA (Zwaartekracht Accountancy)
Peter Luken RA (Confias, Finance & Control)
Mark Tamsma (Horeca Accountancy)
Rien van der Veen RA (AREP Accountants)

Programmamateam Kennis Delen

drs. Robert Mul MPA (programmaleider)
Michèl Admiraal RA (eindredacteur)
Hugo van Campen AA RB
drs. Jenny Dankbaar (secretariaat)

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl