

# Winstlekkage onderzoek

Editie 2024



thexton  
armstrong

# Inhoudsopgave

- 3 Bij 9 van de 10 ondernemingen in het MKB lekt winst weg
- 4 Wat is winstlekkage?
- 5 Gevolgen van het weglekken van winst
- 6 Conclusies algemeen
- 7 Conclusies per aandachtsgebied
- 8 Conclusies per sector
- 9 Conclusies naar omzetgrootte
- 11 Tips
- 12 Over thexton armstrong
- 13 Over het onderzoek
- 14 Meer weten? Contactgegevens
- 15 Onze diensten
- 16 Bijlagen: cijfers

De rapportage doorlopend winstlekkage onderzoek 2024 is een uitgave van thexton armstrong netherlands B.V.

*thexton armstrong winstlekkage® is geregistreerd bij het Benelux Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE)*



# Bij 9 van de 10 ondernemingen in het MKB lekt winst weg

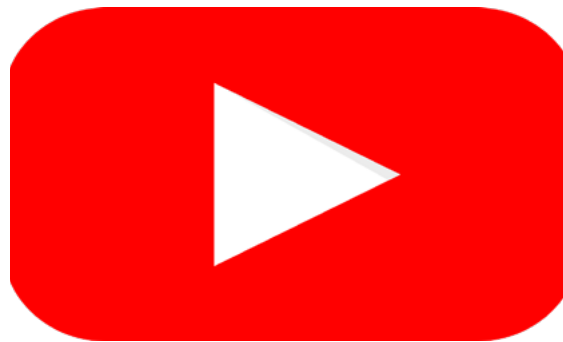
Bij gesprekken met ondernemers ziet thexton armstrong dat winstlekkage een grote oorzaak is van langzame groei en minder succes. Sinds 2012 voeren we doorlopend onderzoek uit naar winstlekkage in het MKB. Tot nu toe hebben meer dan 1.000 bedrijven in Nederland en België hieraan deelgenomen.

Uit de zesde analyse (2015-2024) blijkt dat bij negen van de tien bedrijven winst weglekt. Gemiddeld gaat het om ruim 9% van de omzet, variërend tussen 8% en 10% in de afgelopen jaren. MKB-ondernemers laten dus geld liggen. Dit kan eenvoudig worden aangepakt door de organisatie en aansturing te verbeteren, vaak

zonder al te grote inspanning. Dit rapport toont waar winst binnen bedrijven weglekt, wat de oorzaken en de gevolgen hiervan zijn. Ondernemers richten zich vaak te veel op operationele taken zoals aansturen van personeel, marketing en financiën. Hierdoor blijft het werken aan de bedrijfsvoering achter.

Ons onderzoek benadrukt dat er winst verdwijnt omdat er te veel **in** het bedrijf wordt gewerkt en te weinig **áán** het bedrijf. Door hier meer aandacht aan te besteden, kunnen ondernemers hun winst verhogen zonder grote veranderingen.

**Wat kan dit voor jouw bedrijf betekenen? Bekijk een voorbeeld in deze video:**



# Wat is winstlekkage?

Wat is winstlekkage precies en waar lekt er dan geld weg?

*Winstlekkage = winst uit bestaande bedrijfsactiviteiten die nu weglekt uit de onderneming, uitgedrukt in euro's*

hoe zit dat met  
winstlekkage in  
jouw bedrijf?

klik en  
doe de test

In het onderzoek van thexton armstrong is gekeken naar zeven aandachtsgebieden van de ondernemer en de daarin optredende winstlekkage. Deze zeven aandachtsgebieden worden hieronder kort samengevat. Alle onderzoeksresultaten zijn gelinkt aan deze onderwerpen. De cijfers in dit rapport geven inzicht in de verdeling van deze aandachtsgebieden per sector en per omzetgrootte.

## 1. Prijs- & Margebeleid

Een gebrek aan een goed doordacht prijs- en margebeleid zorgt voor te lage prijzen en brutomarges.

## 2. Kostenbeheer

Onvoldoende aandacht voor kosten leidt tot te hoge inkoop- en andere bedrijfskosten.

## 3. Productiviteit

Slechte aansturing van medewerkers en inefficiënte processen zorgen voor productiviteitsverlies en niet-declarabele werkzaamheden.

## 4. Bezetting

Een personeelsbezetting die te ruim of te krap is, brengt extra kosten met zich mee.

## 5. Debiteuren

Als klanten te laat betalen, kan dat grote invloed hebben op je cashflow.

## 6. Voorraad

Onvoldoende beheer van voorraden zorgt ervoor dat er geld vastzit en niet gebruikt kan worden.

## 7. Marketing & Sales

Een onduidelijke marktpropositie, teveel mislukte offertes en gemiste verkoopkansen door ineffectieve marketing- en sales- inspanningen.

# Gevolgen van het weglekken van winst

Winstlekkage staat vaak niet bovenaan de lijst van zorgen van ondernemers, omdat het minder zichtbaar is. De focus ligt vaker op het financieren van groei, het vinden van klanten en het aantrekken van goed personeel.

Toch draagt goede winstgevendheid bij aan de continuïteit en een verantwoord financieringsbeleid. Minder winstlekkage betekent minder behoefte aan externe financiering, omdat er meer eigen geld beschikbaar is.

Een betere bedrijfsvoering versterkt ook het verhaal richting financiers. Het maakt financiering voor innovatie en duurzame groei aantrekkelijker. Daarnaast verbetert de continuïteit en wordt de onderneming aantrekkelijker voor nieuw talent, die graag werken in een succesvol team.

Over het algemeen willen klanten en leveranciers liever samenwerken met stabiele, groeiende bedrijven dan met ondernemingen die moeite hebben om rond te komen.

Winstlekkage beïnvloedt de stabiliteit van je bedrijf en maakt het moeilijker om aantrekkelijk te zijn voor investeerders en nieuwe medewerkers. Het belemmert schaalvergroting en maakt het moeilijker om snel in te spelen op marktveranderingen.



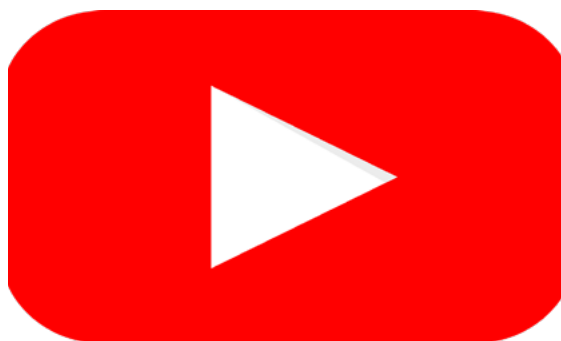
# Conclusies algemeen

Allereerst de algemene conclusie van het recente onderzoek. Uit het winstlekkage onderzoek van september 2024 blijkt dat bij 90% van de onderzochte bedrijven weer meer winstlekkage voorkomt dan tijdens de vorige onderzoeksperiode. Was dit toen nog 8%, dit jaar gaat gemiddeld 9% van de omzet verloren door winstlekkage. Op pagina 16 staat een diagram dat de verdeling toont over de zeven onderzochte aandachtsgebieden.

De analyse door de jaren heen laat zien dat prijs- & margebeleid, productiviteit en sales & marketing de grootste oorzaken van winstlekkage zijn. Dit jaar benoemen we met name productiviteit en sales & marketing als de gebieden waarop de meeste winst weglekt.

Vergeleken met vorig jaar is er een kleine daling te zien op het gebied van kostenbeheer. Dit is in de afgelopen 3 jaar afgenomen. In de andere gebieden zijn weinig grote veranderingen te zien.

De resultaten van september 2023 tot en met augustus 2024 zijn vergeleken met eerdere onderzoeken uit de periode september 2018 tot en met augustus 2023. Ieder onderzoeksjaar loopt van september tot en met augustus van het daaropvolgende jaar. Op de volgende pagina van dit rapport vind je de conclusies per aandachtsgebied.



# Conclusies per aandachtsgebied

## Prijs- & Margebeleid:

Het aandeel in de totale winstlekkage van het aandachtsgebied prijs- & margebeleid is flink gestegen, en staat weer op het niveau van 2019. Dit is een duidelijk aandachtspunt.

## Kostenbeheer:

Kostenbeheer lijkt goed onder controle te komen, ondanks de fors gestegen loon- en energiekosten.

## Productiviteit:

Binnen het aandachtsgebied productiviteit zien we een afname van de lekkage. Was hier vorig jaar nog een flinke stijging zichtbaar, deze lijkt zich nu te herstellen en komt zelfs uit onder het niveau van 2021 en 2022.

## Bezetting:

De winstlekkage bij (personele) bezetting schommelt al jaren rond hetzelfde punt. Hier is zeker nog winst te behalen, maar kennelijk is in dit aandachtsgebied een constante factor van zo'n 7 procent winstlekkage aanwezig. Ook hier valt uiteraard nog winst te behalen.

## Debiteuren:

Hier lekt de minste winst weg, maar het aandeel Debiteuren in de totale winstlekkage is wel met 5% gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het zou verstandig zijn als deze trend niet doorzet.

## Voorraad:

Voorraad is goed onder controle, zoals elk jaar levert dit aandachtsgebied een constante winstlekkage op van rond de 4%. Als dit nog iets kan dalen geeft dit uiteraard verbetering.

## Sales & Marketing:

De meeste winst lekt dit jaar weg bij Sales & Marketing. Een forse stijging ten opzichte van vorig jaar met maar liefst 6 procent. Tijd voor actie!



# Conclusies per sector

In dit deel van het onderzoek worden drie typen bedrijven onderscheiden: industrie (maakbedrijven), handel (vooral groothandels) en dienstverlening (zoals zakelijke dienstverleners, aannemers en installatiebedrijven).

De aard van de bedrijfsactiviteiten heeft invloed op winstlekkage. De verschillen zijn aanzienlijk. In de industrie is de winstlekkage 7,5%, vooral veroorzaakt door productiviteitsproblemen. In de handel is het percentage lager (6,1%), waarbij sales & marketing de grootste oorzaak van winstlekkage is. In de dienstverlening zien we zelfs 9,8% winstlekkage, vooral door problemen in de aandachtsgebieden prijs- & margebeleid, productiviteit en sales & marketing.

## Industrie

De winstlekkage op prijs- & margebeleid nam in 2023 af, maar is nu weer gestegen. Bij productiviteit zien we juist een daling van winstlekkage na een eerdere stijging in 2023. De lekkage op bezetting is gedaald, mogelijk door een betere inzet van medewerkers in de krappe arbeidsmarkt. Winstlekkage op debiteuren, voorraad en sales & marketing is redelijk stabiel gebleven.

## Handel

In 2023 zagen we een opvallende stijging van de winstlekkage op het aandachtsgebied kostenbeheer. In 2024 zien we hierin een sterke verbetering. Wel is de winstlekkage in het aandachtsgebied sales & marketing flink gestegen.



## Dienstverlening

In de dienstverlening is winstlekkage traditioneel hoger dan in industrie en handel. Dit jaar bedraagt het winstlekkage percentage 9,8%, vooral door productiviteit en sales & marketing. Hoewel er een kleine verbetering zichtbaar is in productiviteit ten opzichte van 2023, blijft verbetering noodzakelijk. Dit is immers een belangrijk onderdeel van de dienstverlening.

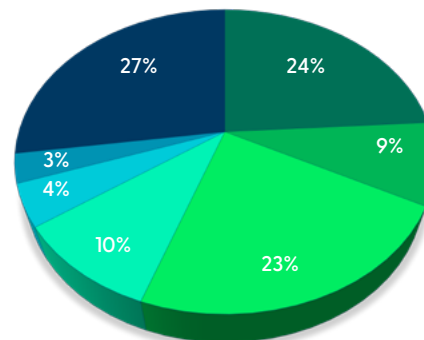


# Conclusies naar omzetgrootte

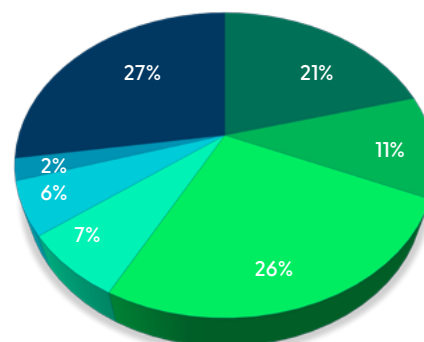
Voor de analyse van de resultaten zijn de ondernemingen ingedeeld op basis van jaarlijkse omzet. De eerste groep heeft een omzet tussen €500.000 en €1.000.000. De tweede groep zit tussen €1.000.000 en €2.500.000. De derde groep bestaat uit bedrijven met een omzet van meer dan €2.500.000, maar niet meer dan €35.000.000. In de onderzoeksgroep van 2019-2024 is de verdeling 26%, 34% en 40% respectievelijk.

De grootte van de onderneming heeft invloed op het niveau van winstlekkage. We zien dat het percentage winstlekkage afneemt naarmate de omzet groter is. Bij bedrijven met een omzet tussen €500.000 en €1.000.000 is de gemiddelde winstlekkage ruim 9%. Bij bedrijven met een omzet tussen €1.000.000 en €2.500.000 daalt dit naar 8%. Bij bedrijven met een omzet van meer dan €2.500.000 is de winstlekkage gemiddeld onder de 6%.

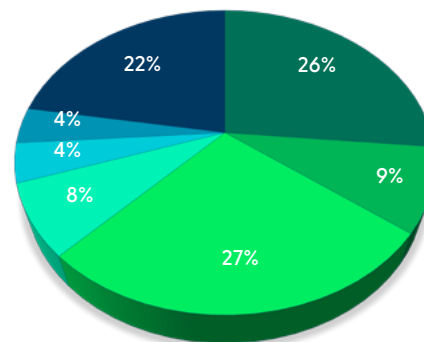
Omzet tussen €500.000 en €1.000.000



Omzet tussen €1.000.000 en €2.500.000



Omzet groter dan €2.500.000



- Prijs- & Margebeleid
- Productiviteit
- Debiteuren
- Sales & Marketing
- Kostenbeheer
- Bezetting
- Voorraad

# Conclusies naar omzetgrootte

## Conclusie 1:

De grootte van de onderneming heeft geen significante invloed op de procentuele verdeling over de verschillende aandachtsgebieden: bij alle categoriën lekt de meeste winst weg bij prijs- & margebeleid, productiviteit en sales & marketing.

## Conclusie 2:

Bij middelgrote bedrijven (€1,0 - €2,5 miljoen omzet) wordt de trend van de voorgaande jaren doorgezet: productiviteit en sales & marketing leveren het grootste aandeel in de winstlekkage.

## Conclusie 3:

Bij kleine bedrijven (tot €1,0 miljoen omzet) is de winstlekkage op het aandachtsgebied prijs- & margebeleid aanzienlijk verminderd. De winstlekkage bij kostenbeheer en sales & marketing toont daarentegen een flinke stijging.

## Conclusie 4:

We zien bij grote ondernemingen (meer dan €2,5 miljoen omzet) de winstlekkage op prijs- & margebeleid na een afname in het afgelopen jaar nu weer toenemen. Dit geldt ook voor sales & marketing, terwijl kostenbeheer, productiviteit en bezetting verbeterd zijn.



hoe zit dat met  
winstlekkage in  
jouw bedrijf?

klik en  
doe de test

# Tips om winstlekkage te beperken

Wat kun je zelf doen om winstlekkage te beperken?

## tip 1. Prijs- & margebeleid

Een effectief prijs- & margebeleid voorkomt winstlekkage door voortdurend inzicht te houden in marktprijzen en marges per verkoop. Dit helpt om tijdig verkoopprijzen aan te passen of de bedrijfsvoering te verbeteren. Het zorgt er ook voor dat je kostenstijgingen, zoals inkoop en operationele kosten, kunt doorberekenen aan je klanten. Weet je precies wat de werkelijke kosten van je producten of diensten zijn? Is jouw huidige prijs- & margebeleid winstgevend genoeg? En wat is het effect van het geven van kortingen?

## tip 2. Productiviteit

Winstlekkage ontstaat ook door een gebrek aan grip op de productiviteit van het team. Worden alle declarabele uren van medewerkers daadwerkelijk gefactureerd? Zo niet, waar gaat het mis? Zijn er duidelijke richtlijnen om de productiviteit te verhogen?

## tip 3. Marketing & sales

Ondernemers zonder goed inzicht in hun doelgroep, de aankoopbeslissingen van klanten, of hun eigen unieke waarde, lopen het risico op winstlekkage. Ze vinden het moeilijk om klanten te binden en nieuwe te vinden. Een sterk sales & marketingplan helpt dit probleem te voorkomen.



# Over thexton armstrong

thexton armstrong, opgericht in 2005 in Australië, is een MKB-adviesbureau dat vakmensen helpt het maximale uit hun ondernemerschap te halen. Dit doen we door persoonlijke doelen te realiseren en de bedrijfsresultaten te verbeteren.

Sinds 2011 staan thexton armstrong-mentoren in de Benelux naast ondernemers als vertrouwenspartner. Wij willen ondernemers helpen waarde toe te voegen, zowel zakelijk als persoonlijk. Dit doen we vanuit eigen ervaringen én met de beproefde methodiek van thexton armstrong. Samen met jou en je team gaan we aan de slag om winstlekkage te voorkomen en groei te realiseren.

Ondernemers staan bij ons altijd op de eerste plaats. Als ervaren mentor bieden we een luisterend oor en onvoorwaardelijke steun. We helpen bedrijven groeien en ondersteunen ondernemers in dat proces, inclusief de momenten van vallen en opstaan.

Wij geloven dat elke ondernemer, met de juiste ondersteuning en bereidheid om te leren, succes kan behalen. Succes in ondernemerschap vergroot het zelfvertrouwen en verbetert de prestaties. Ons mentorschap draagt bij aan zowel je zakelijke als persoonlijke ontwikkeling.

In onze gesprekken met ondernemers merken we vaak een kloof tussen de oorspronkelijke drijfveren en de dagelijkse realiteit. Dit leidt vaak tot lange werkweken, financiële druk en spanningen, zowel privé als op de

werkvloer. Winstlekkage is vaak een gevolg van die druk en kan onopgemerkt blijven.

Wij zien dat financiële uitdagingen vaak voortkomen uit het feit dat ondernemers hun bedrijf zijn gestart vanuit vakmanschap, maar vervolgens op onbekend terrein komen bij het leiden ervan. Winstlekkage ontstaat vaak doordat ze hun focus verliezen op de bedrijfsvoering en meer operationeel bezig zijn dan strategisch.

We begrijpen dat ondernemen complex is. Niet elke vakman is van nature een ondernemer. De verwachtingen rondom ondernemerschap kunnen overweldigend zijn, met hoge, soms zelfopgelegde normen. Het vragen om hulp kan voelen als falen. Daarom ondersteunen wij vakmensen om hun ondernemerschap te versterken en winstlekkage te voorkomen.



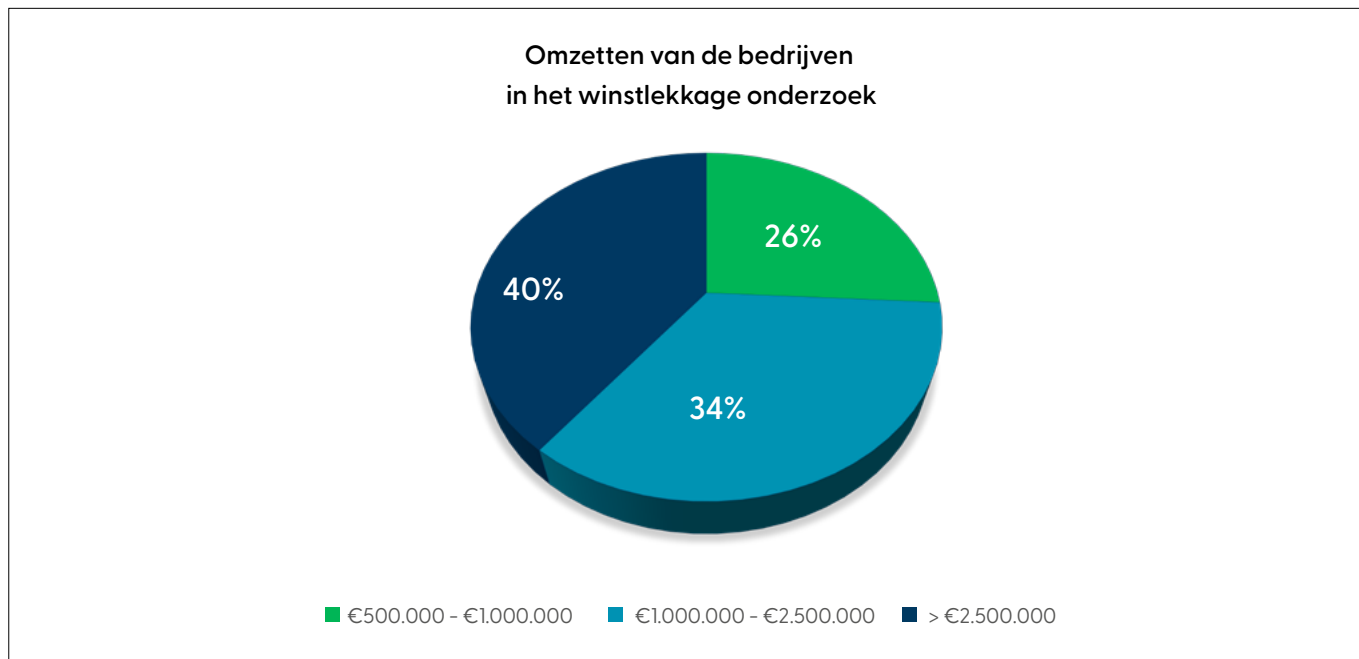
# Over het onderzoek

Deze publicatie is gebaseerd op het doorlopende winstlekkage-onderzoek, uitgevoerd bij 278 Nederlandse en Belgische bedrijven met een jaaronzet van €500.000 tot €35.000.000 in de periode september 2018 tot en met augustus 2024. We zijn deze bedrijven zeer dankbaar voor hun deelname.

Het onderzoeksjaar 2024 liep van september 2023 tot en met augustus 2024. De gegevens van 2024 zijn vergeleken met de vijf voorgaande jaren. Sinds 2012 hebben ongeveer 1.000 ondernemers aan ons onderzoek meegewerkt.

Tijdens het onderzoek kregen de ondernemers 63 stellingen voorgelegd over verbeterpunten in zeven deelgebieden: prijs- & margebeleid, kostenbeheer, productiviteit, bezetting, debiteuren, voorraad en marketing & sales.

De uitkomsten per deelgebied zijn vergeleken met de thexton armstrong benchmark, gebaseerd op data van vergelijkbare MKB-bedrijven. Het vastgestelde percentage winstlekkage is vertaald naar de financiële cijfers van de ondernemer, wat een indicatie geeft van de mogelijke winstlekkage voor elk bedrijf.



# Meer weten?

Wil je meer weten over dit onderzoek? Of wil je vrijblijvend in gesprek met mij?

Neem dan contact met mij op:



[mvdwatering@tamkb.nl](mailto:mvdwatering@tamkb.nl)



06 – 53 721 117



thexton armstrong  
van de watering  
Kraatsweg 10-A  
6721 NS Bennekom



[www.thextonarmstrong.nl](http://www.thextonarmstrong.nl)



[contactformulier](#)



[connect met mij op LinkedIn](#)



# Diensten

Wat kan een bedrijfsmentor voor je doen? Meer dan je denkt, bijvoorbeeld:

## **Bedrijfsverbetering:**

Hoe kun je winstgevend(er) verdere groei van je bedrijf realiseren? Met onze methode geven we je snel inzicht in de verbeterpunten van jouw bedrijf.

## **Bedrijfsmentoring:**

Op regelmatige tijdstippen, gepland samen de ontwikkeling van jouw bedrijf bespreken of beoordelen, zoals de cijfers, de marketing, etc. en jouw persoonlijke doelen. Niet terugkijkend, maar vooruitkijkend.

## **Bedrijfsoverdracht:**

Welke ondernemer heeft (veel) ervaring met bedrijfsoverdracht en weet deze belangrijke gebeurtenis goed vorm te geven? thextan armstrong staat klaar om je te helpen en heeft waar nodig de beschikking over een leger aan specialisten.

## **Bedrijfsopvolging binnen de familie:**

Wanneer je denkt aan het familiebedrijf overnemen, of wanneer jij zelf je bedrijf gaat overdragen aan de volgende generatie, dan komt daar heel wat bij kijken.

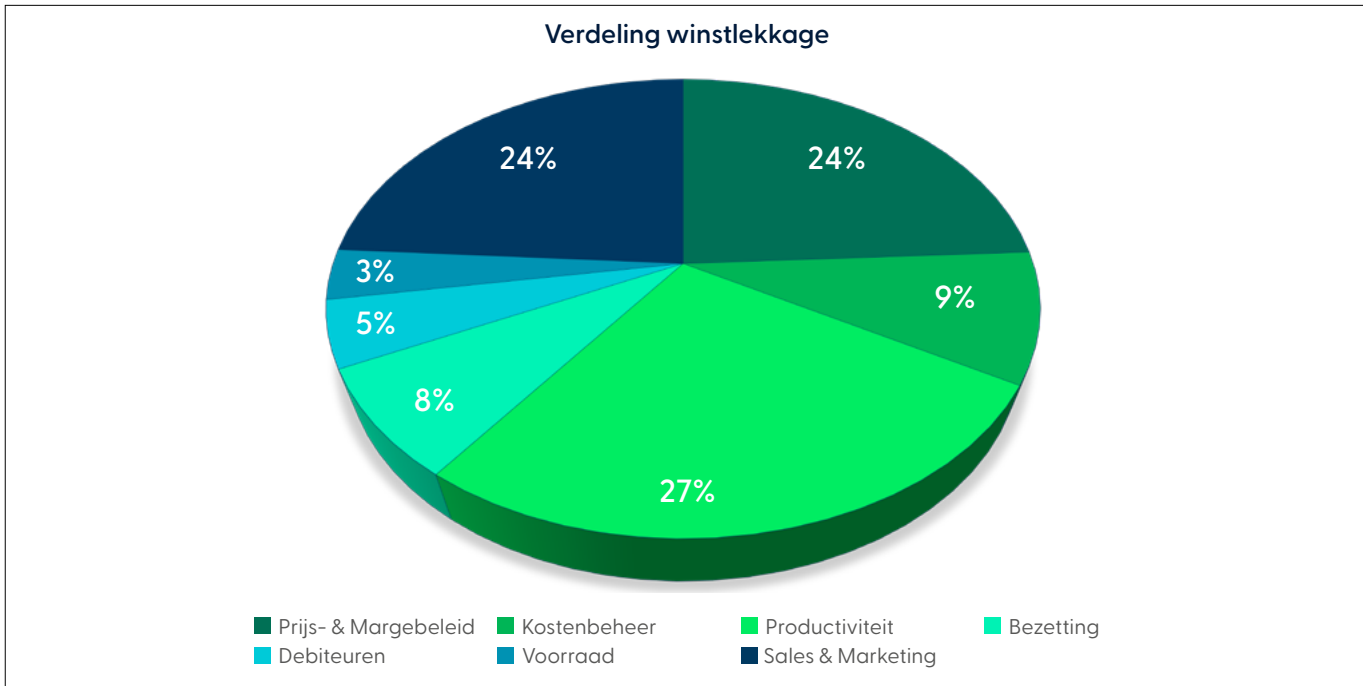
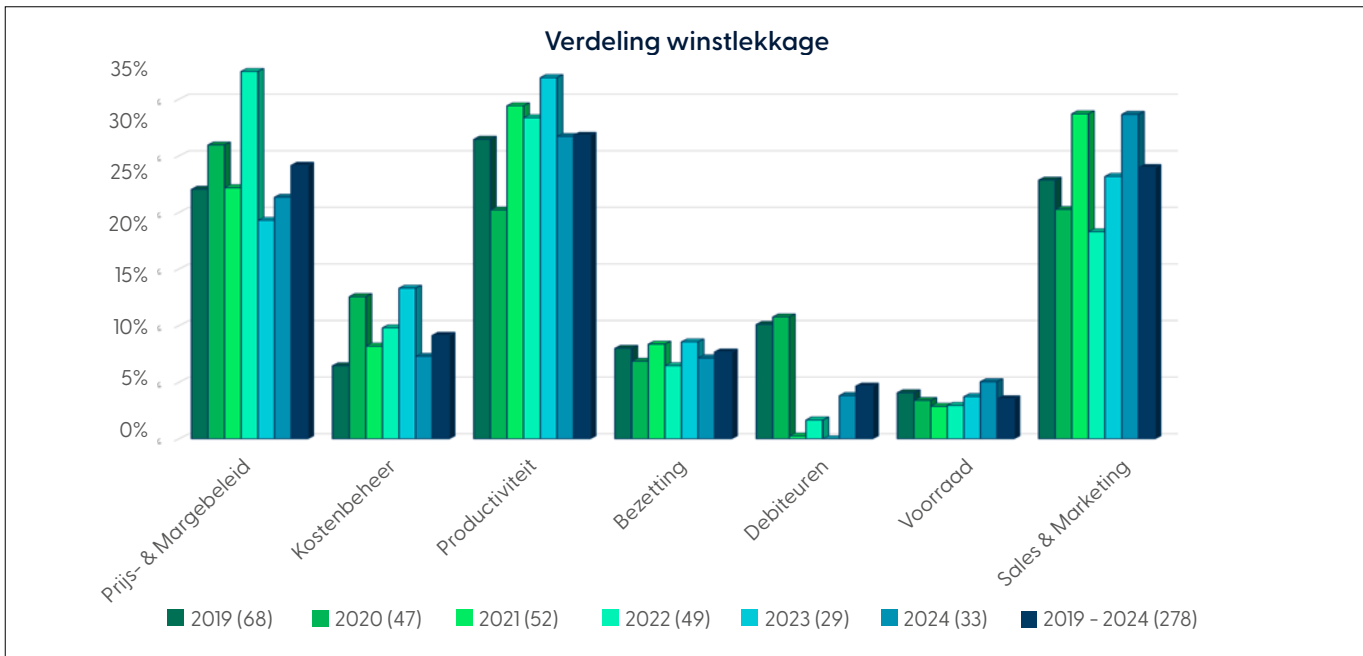


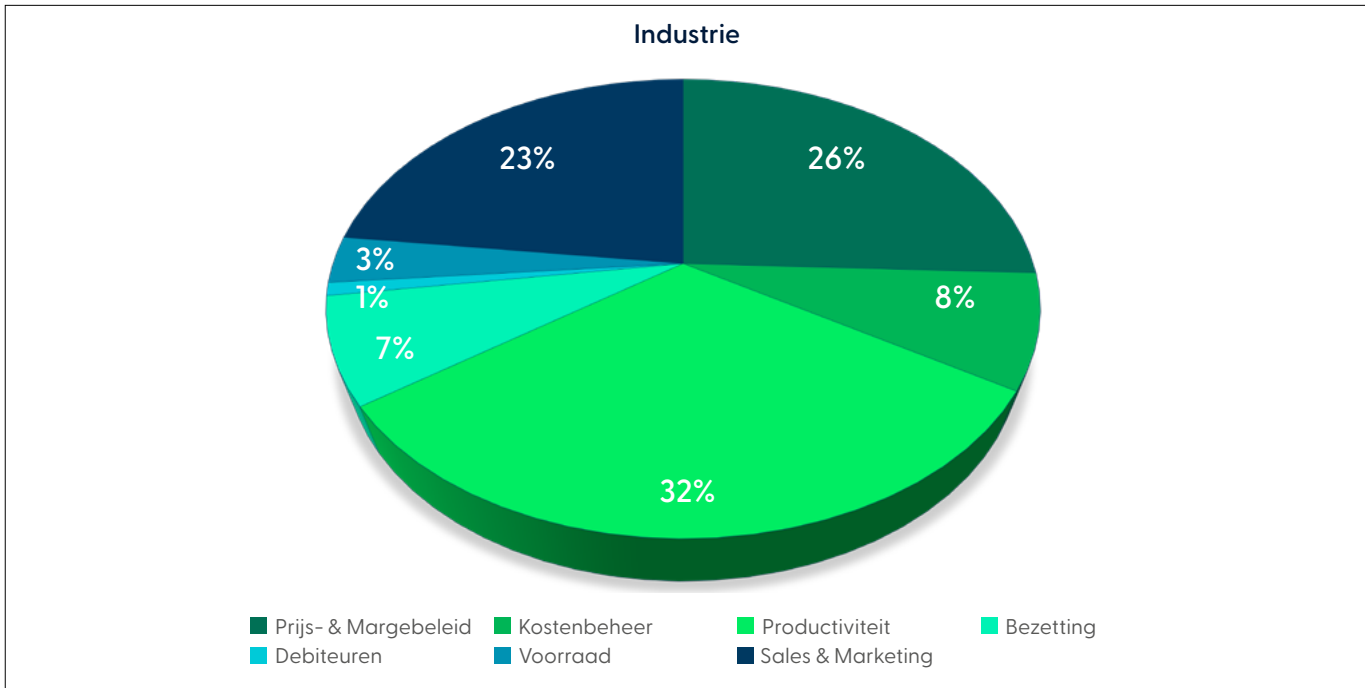
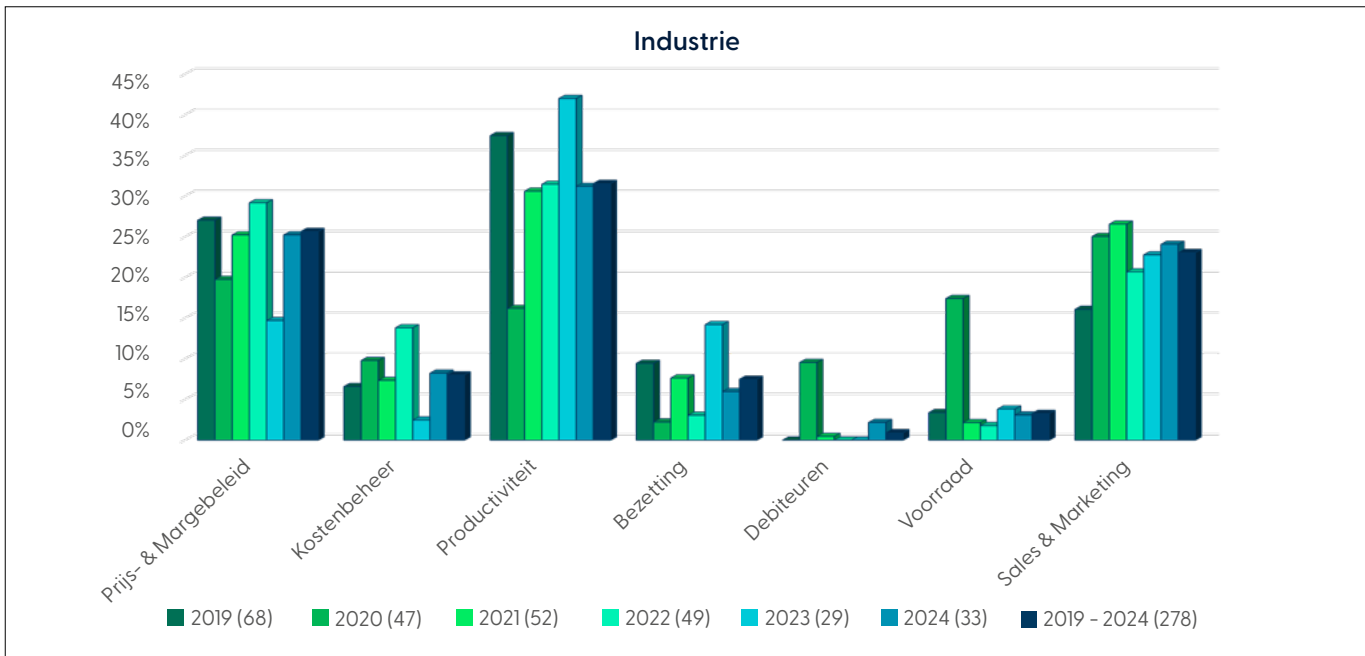
# Bijlagen: cijfers

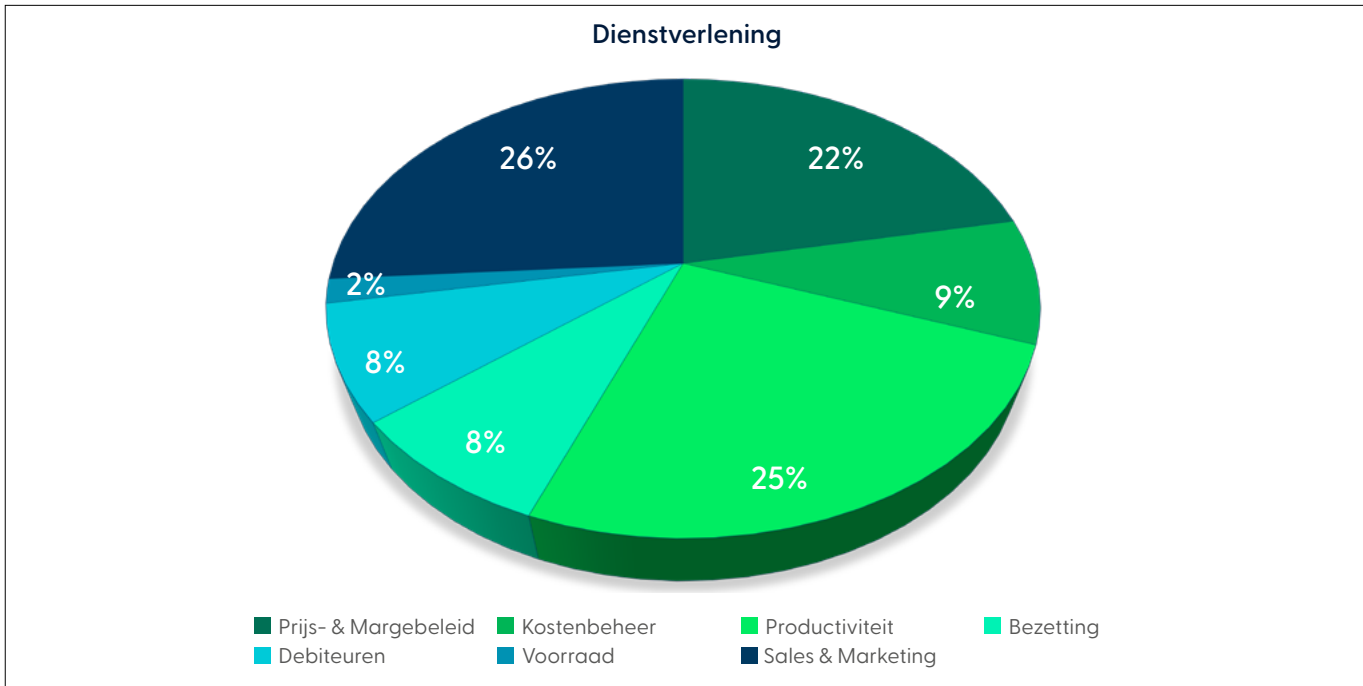
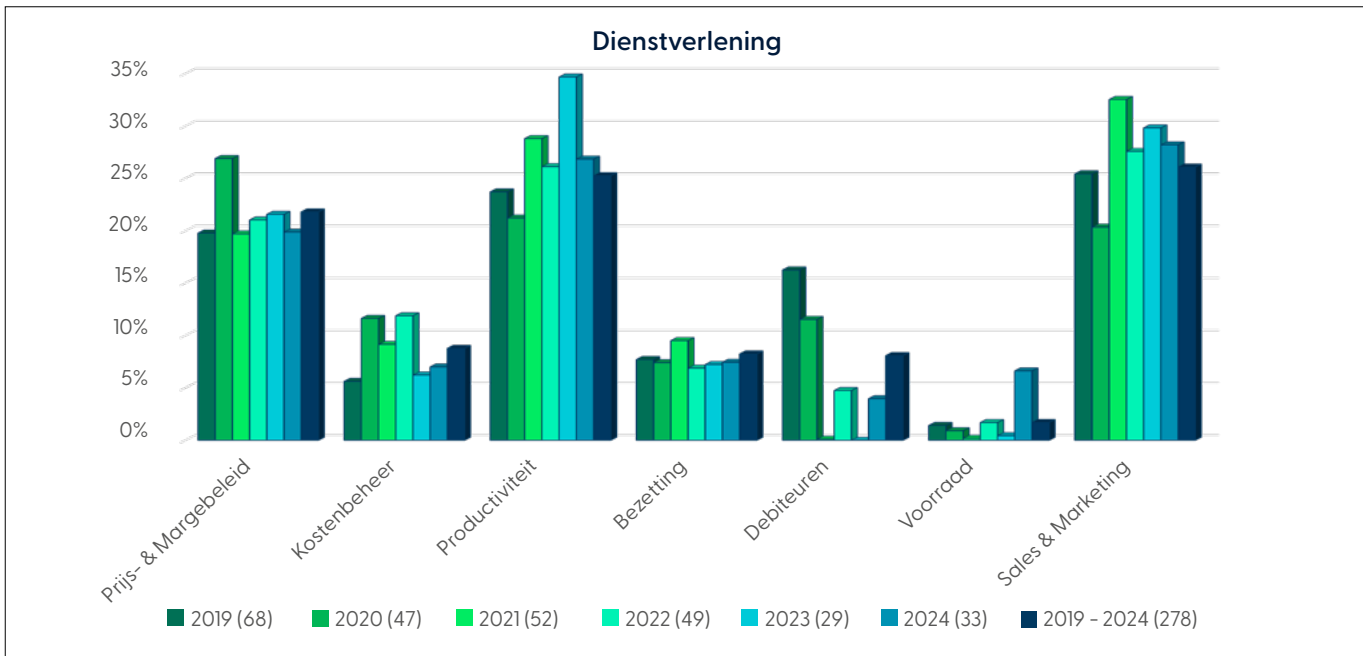
- 17 Verdeling winstlekkage
- 18 Industrie
- 19 Handel
- 20 Dienstverlening
- 21 Omzet tussen €500.000 en €1.000.000
- 22 Omzet tussen €1.000.000 en €2.500.000
- 23 Omzet groter dan €2.500.000

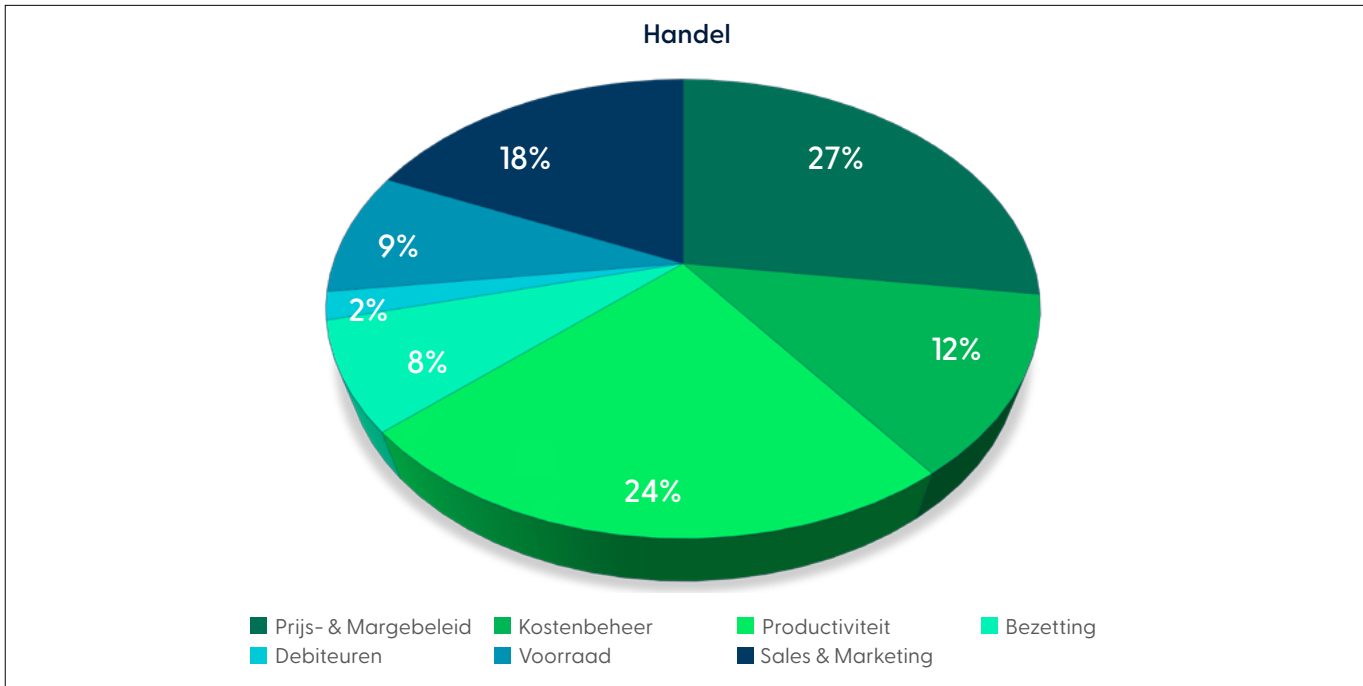
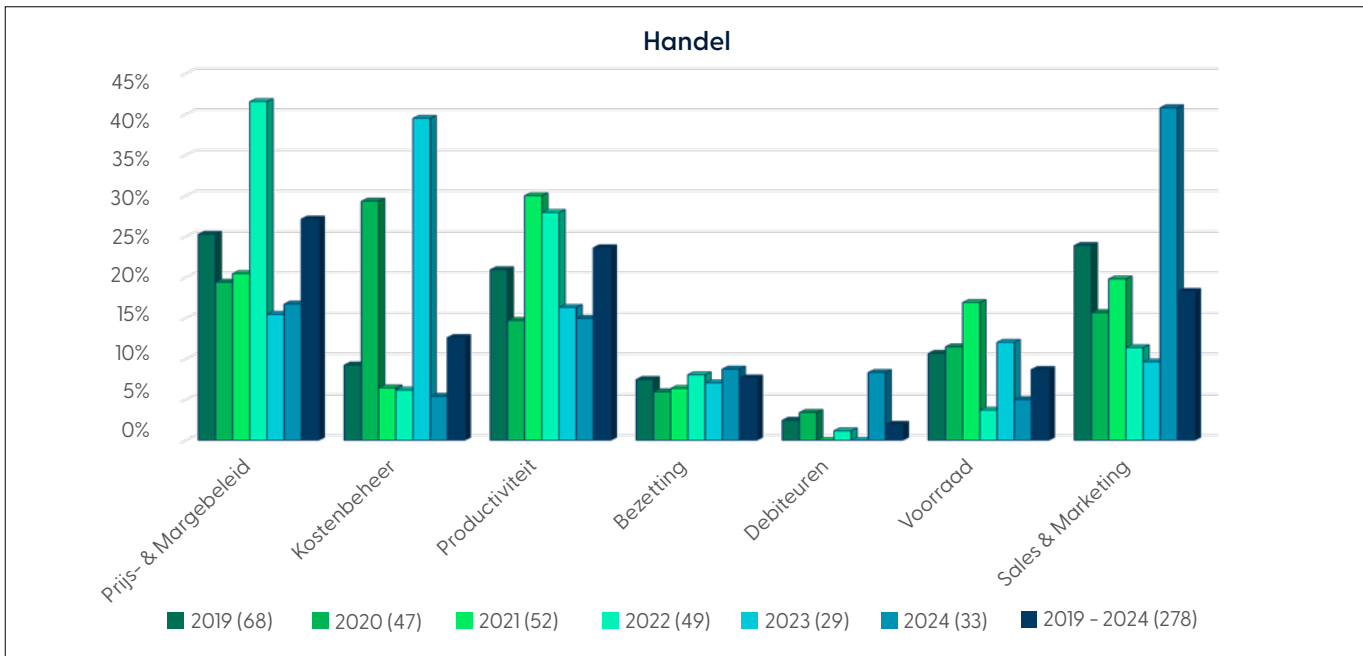




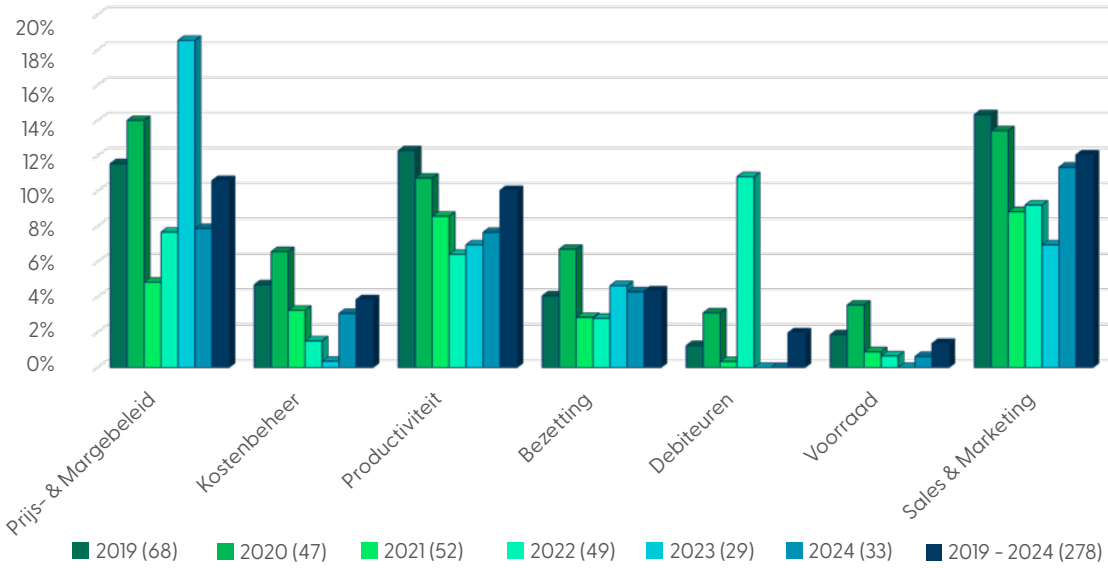




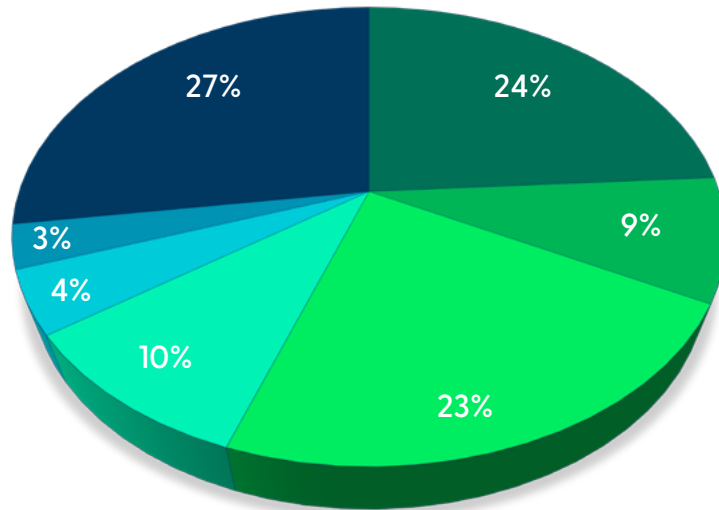




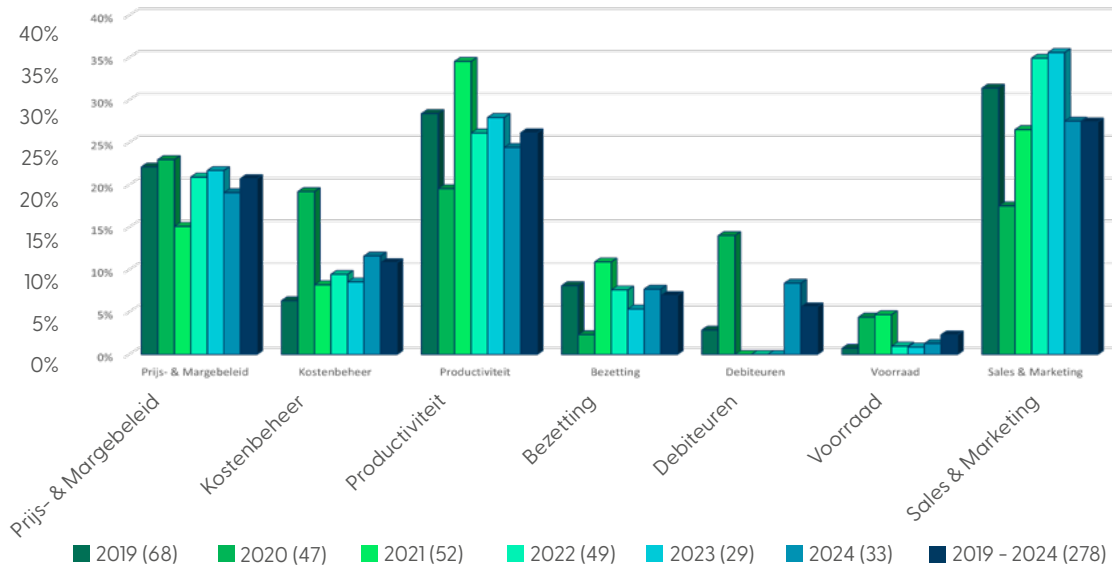
### Omzet tussen €500.000 en €1.000.000



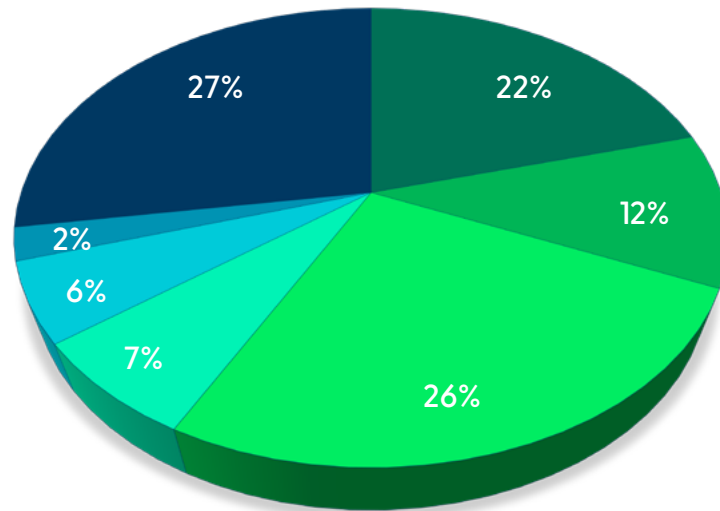
### Omzet tussen €500.000 en €1.000.000



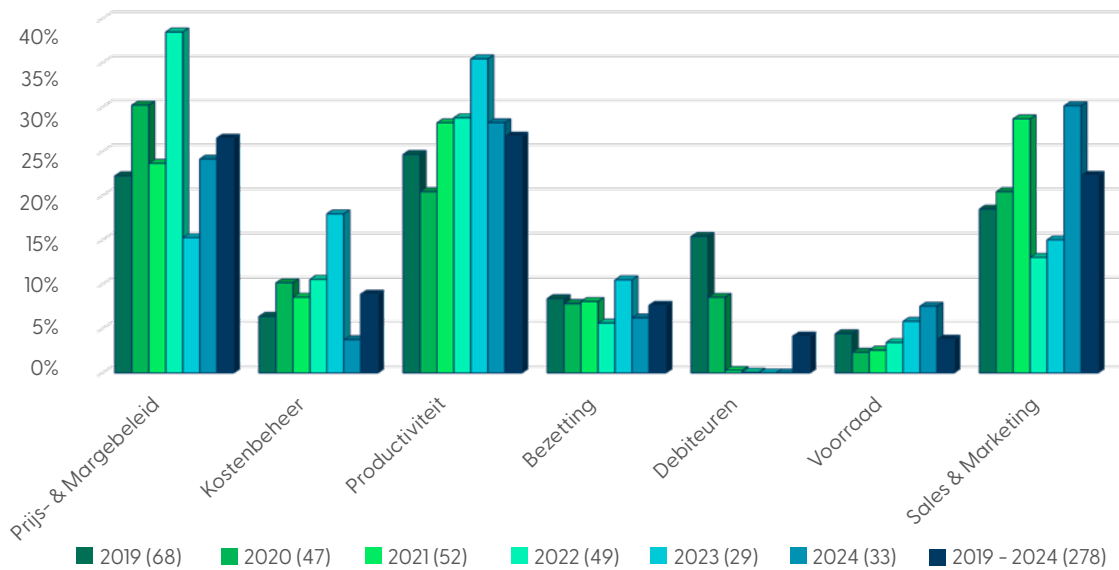
### Omzet tussen €1.000.000 en €2.500.000



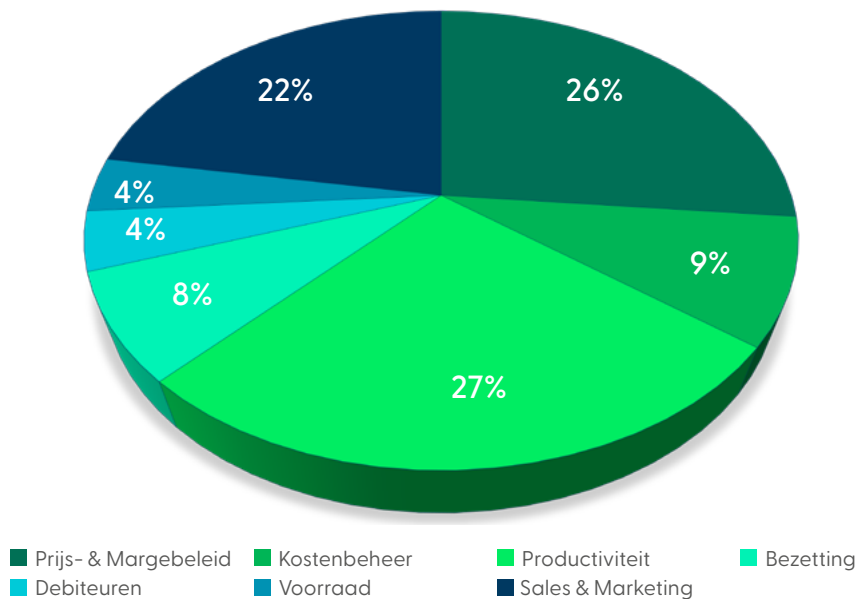
### Omzet tussen €1.000.000 en €2.500.000



### Omzet groter dan €2.500.000



### Omzet groter dan €2.500.000



BedrijfsVerbeterPlan  
BedrijfsMentorPlan  
BedrijfsOverdrachtPlan  
BedrijfsOpvolgingsPlan Families

## Interesse?

Scan de QR-code of ga naar  
[thextonarmstrong.nl/onze-bedrijfsmentoren](https://thextonarmstrong.nl/onze-bedrijfsmentoren) om te zien  
welke mentor bij jou in de buurt actief is.



[thextonarmstrong.nl](https://thextonarmstrong.nl)