

Mijn omzet groeit.

Waarom mijn banksaldo niet?



thexton
armstrong

Aantrekkende economie

De economie trekt weer aan en daarmee neemt ook de orderportefeuille voor de meeste MKB-bedrijven toe. De arbeidsmarkt is zelfs oververhit, goed personeel is schaars.

Wat echter amper in het nieuws komt, is dat er nog talloze bedrijven zijn die ondanks de aantrekkende economie blijven worstelen. Hoewel hun omzet weliswaar toeneemt, hebben zij moeite met dat waar het werkelijk om gaat: de hoeveelheid winst die van die omzet overblijft. En, voor menig ondernemer nog belangrijker, hoeveel van die groei terugvloeit naar de bankrekening.

Dat plaatje ziet er helaas heel anders uit dan de positieve geluiden die we telkens horen. Hoe kan dat?

Wat bepaalt de hoogte van jouw banksaldo?

Liquiditeit is voor iedere onderneming cruciaal: hoeveel staat er precies op de bankrekening en wat moet ik de komende tijd nog betalen en ontvangen? Het is namelijk mede afhankelijk van dit saldo of het wel of niet verstandig is om te groeien. Toch weten niet alle ondernemers wat de hoogte van hun banksaldo bepaalt. Daarom gaan we even terug naar de basis.

Iedere onderneming heeft kosten en opbrengsten en inkomsten en uitgaven. Tussen beide zaken zit wel een verschil en dit verschil bepaalt de hoogte van het banksaldo.



Kosten en uitgaven

Als je als ondernemer inkopen doet, ontvang je daarvan een factuur. Op het moment dat je de factuur ontvangt boek je deze in de administratie. Afhankelijk van de betalingstermijn betaal je deze factuur pas een aantal weken later. De kosten voor de inkopen maak je op het moment dat je de factuur krijgt of op het moment dat je iets uitlevert vanuit je voorraad. De uitgaven komen pas wanneer je de factuur daadwerkelijk hebt betaald. Hier is dus sprake van een tijdsverschil. In het geval van salarissen heb je elke maand een vaste kost en uitgave. Die lopen redelijk gelijk. Echter, de werkzaamheden die je medewerkers verrichten, kun je niet meteen doorbelasten aan je klanten.

Opbrengsten en inkomsten

Voor opbrengsten en inkomsten geldt ongeveer hetzelfde, alleen dan omgekeerd. Op het moment dat je een product of dienst hebt geleverd, kun je een factuur sturen. Wanneer je de factuur hebt verstuurd, zet je deze in de administratie als de opbrengsten van die maand. Maar ook op jouw factuur zit een betalingstermijn. De daadwerkelijke inkomsten krijg je daardoor pas aan het einde van de betalingstermijn die je hebt gesteld, bijvoorbeeld dertig dagen later.

Inkopen en verkopen

Nu is het zo dat je de inkopen en salarissen en andere vaste kosten, zoals huisvesting, altijd eerder maakt en betaalt dan de verkoopfactuur die je kunt uitsturen op het moment dat een product of dienst is geleverd aan een klant. Hiertussen zit dus een duidelijk tijdsverschil dat gefinancierd moet worden. Nog erger is het als je inkopen een

gemiddelde betalingstermijn van bijvoorbeeld dertig dagen hebben, terwijl je voor je verkopen een betalingstermijn van eerder vijfenveertig of zestig dagen hanteert. Kortom, in veel gevallen ben je als onderneming al snel dertig dagen of meer aan het voorfinancieren.

Stel dat je een omzet van €1,2 miljoen per jaar hebt en geen winst maakt. Dan moet je dus maandelijks gemiddeld €100.000 plus btw voorfinancieren. Oftewel, je banksaldo moet minstens voor dat bedrag in de plus staan om gewoon te kunnen draaien met je bedrijf. Dan hebben we het nog niet eens over groei.

Resultatenrekening en balans

De kosten en opbrengsten van geleverde diensten of producten komen vervolgens in de resultatenrekening te staan (ook wel winst- en verliesrekening genoemd). Het resultaat van de kosten en opbrengsten is winst of verlies.

Hetsaldo van de inkomsten en uitgaven vind je terug in de uiteindelijke balans van de onderneming. Hier kun je zien wat het daadwerkelijke banksaldo is en hoeveel je te besteden hebt. Aangezien je reserves nodig hebt om de periode tussen het leveren van diensten en producten en het moment dat je het geld daarvoor daadwerkelijk ontvangt te kunnen overbruggen, kun je aan de hand hiervan bepalen of je de onderneming kunt uitbreiden en/of kunt investeren in nieuwe apparatuur.



Waarom is omzetgroei groter dan winstgroei?

Veel bedrijven zien door de aantrekkende economie een toename in omzet, maar niet of nauwelijks in hun winst. Tussen omzet en winst zitten namelijk bepaalde posten in je winst- en verliesrekening die ervoor zorgen dat beide niet synchroon aan elkaar groeien. Juist deze posten zorgen ervoor dat in de meeste gevallen de omzetgroei groter is dan de winstgroei.

Inzicht in brutomarge en productmix

Na je verkopen, is de eerste post de inkoopkosten die direct gerelateerd zijn aan je verkoop. Als je een product verkoopt, heb jij ook iets moeten inkopen om dat product te maken. Je omzet minus deze directe inkoopkosten noemen we je brutomarge.

Vaak verkoop je echter niet één product, maar meerdere. Het maakt veel uit hoeveel marge je op ieder product hebt en hoe je zogenaamde productmix in elkaar steekt. Als je namelijk meer producten met een lage marge verkoopt dan voorheen, dan wordt de gemiddelde brutomarge ook lager. In dat geval kan het dus heel goed zijn dat je omzet door de verkoop van die producten met 10 procent stijgt, maar je brutomarge in absolute getallen misschien maar met 5 procent toeneemt, of nog minder.

Als ondernemer moet je dus goed in de gaten houden hoeveel marge je op elk product hebt en wat je productmix is. Helaas is deze informatie in veel ondernemingen nog niet aanwezig, waardoor ondernemers hier ook niet op kunnen sturen. Want als je dat wel weet, dan weet je ook dat het beter is om meer producten met een hoge marge te verkopen.

Ontwikkeling inkoopprijs

Een ander aspect is de ontwikkeling van de prijs van je inkopen. Afhankelijk van de markt en je marktpositie in de hele keten, gaan in een aantrekkende markt ook de prijzen langzaamaan weer omhoog. Om dan je rendement gelijk te houden, moet je ervoor zorgen dat jouw

verkoopprijs met minimaal een vergelijkbaar percentage omhoog gaat als dat je inkoopprijs stijgt. Is dat het geval bij jou? Of durf je dat niet altijd door te rekenen?

Productiviteit

Hoe efficiënt is jouw onderneming ingericht? Heb je duidelijke structuren en processen? Meet je alles wat jullie doen, zodat je precies weet hoeveel rendement je maakt op elk product of dienst? Heb je een goed en gemotiveerd team dat nauw samenwerkt? Uit ons doorlopend onderzoek weten we dat groeiende ondernemingen relatief meer winstlekkage ontwikkelen op het gebied van productiviteit. De reden hiervoor is dat kleine fouten door de groei een relatief grotere impact gaan krijgen en daarmee opvallen. Als je groeit, neemt ook de werkdruk toe en worden er gegarandeerd meer fouten gemaakt. Aangezien de orders wel aangenomen zijn, moet het werk linksom of rechtsom toch geleverd worden. En dus wordt het niet meer zo nauw genomen met de efficiency, zolang die deadline maar gehaald wordt. Maar door die ene deadline te halen, breng je andere deadlines nog verder in gevaar. Dit zijn vaak onzichtbare kosten die je pas inzichtelijk kunt maken als je goed meet.

Vaste kosten

Ten slotte nemen voor groeiende bedrijven vaak ook de vaste kosten toe. Hoe dat gebeurt en wat daarvan de gevolgen zijn, lees je in de volgende paragraaf.

Houd rekening met hogere vaste kosten

Het toenemen van de vaste kosten is één van de redenen waarom een omzetgroei niet automatisch betekent dat een bedrijf ook (meer) winst maakt. Ondernemers moeten daarom, voordat ze gaan groeien, al rekening houden met verhoogde vaste kosten. De groei van een onderneming gaat weliswaar geleidelijk, maar vaste kosten nemen vaak schoksgewijs toe.

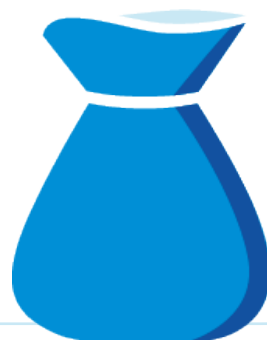
Een bedrijf dat groeit, maakt zoveel veranderingen door dat het niet anders kan dan dat ook de vaste kosten zullen toenemen. Waar je als ondernemer eerst zelf nog de planning, offertes, sales en het toezicht op de medewerkers kon doen, wordt alles zelf doen in een groeiende situatie vaak onmogelijk. Het kan dan lonen om iemand aan te nemen die een gedeelte van dat werk uit handen neemt.

Bovendien kan het zo zijn dat er niet voldoende personeel aanwezig is om te kunnen voldoen aan de vraag van de klant. Om een project of product toch af te kunnen leveren, zijn er meer mensen en middelen nodig. Dat betekent dat je hierin moet investeren met de onzekerheid of die omzetstijging blijft aanhouden.

Groei kan ook betekenen dat het huidige pand waarin je bedrijf gehuisvest is te klein wordt. Wanneer je moet verhuizen naar een groter pand, gaan ook de vaste kosten omhoog. Denk aan investeringen in een ander pand, verhuiskosten en interne procedures om de verhuizing te kunnen regelen. Daarnaast wordt een pand uitgezocht op de mogelijkheden om verder te kunnen groeien. Op dat moment worden je vaste kosten relatief hoger dan de groei die je als ondernemer doormaakt. De vaste kosten zijn namelijk berekend op de groei die je verwacht, niet op de huidige situatie.

Schoksgewijs

Deze toename in de vaste kosten gaat meestal niet geleidelijk. Als ondernemer merk je ineens dat er meer personeel nodig is om aan de groei te voldoen, waardoor de salariskosten in één klap flink omhoog gaan. Dit nieuwe personeel heeft ook middelen nodig om te kunnen werken, dus moet er vaak nieuw materiaal worden aangeschaft. De bestaande structuur van de onderneming kan de groei namelijk niet meer aan, waardoor je deze moet uitbreiden.



Groei betekent voorfinancieren

Hoewel groei betekent dat je als bedrijf meer verkoopt, nieuwe mensen aan kunt nemen en grotere opdrachten kunt uitvoeren, heeft dit in eerste instantie wel een negatief effect op het banksaldo van de ondernemer. Alle kosten die groei met zich meeneemt, moeten namelijk eerst voorgefinancierd worden. Bovendien zijn die kosten vaak niet meteen terugverdiend, waardoor er een groter reservepotje nodig is. Tijd om de balans op te maken.

Wanneer een bedrijf groeit, neemt de debiteurenpositie in veel gevallen toe. Als ondernemer heb je meer producten of diensten kunnen leveren of een groter project aangepakt, maar de inkomsten hiervan komen pas achteraf. Ondertussen heb je al wel de factuur ontvangen voor de inkopen die je hebt moeten doen en de salarissen van medewerkers moeten betalen. De groei van het bedrijf moet je eerst dus voorfinancieren. Dit heeft een negatief effect op de liquiditeit van de organisatie.

Lasten gaan voor de baten

Voorfinancieren betekent dus dat het banksaldo in eerste instantie bij groei omlaag gaat. Op voorhand moet je meer betalen, voordat je de opbrengsten daadwerkelijk ontvangt. Hoewel het op het gebied van business en omzet beter gaat, wordt de liquiditeit van het bedrijf slechter. De lasten gaan namelijk voor de baten.

Dit zorgt bij veel bedrijven voor problemen. Bij groei zijn er nu eenmaal meer mensen en middelen nodig, maar vaak zijn reserves door een aantal factoren al op. Vervolgens merken veel groeiende ondernemers dat het aantal facturen oploopt en ze hun rekeningen niet kunnen betalen. Hierdoor kan een groeiende onderneming grote financiële problemen krijgen, ondanks dat ze meer omzet maken.

Financiering regelen

Om te voorkomen dat je als ondernemer in de financiële problemen raakt, moet er dus een vorm van financiering zijn als het bankrekeningsaldo te laag is om de groei zelf te kunnen financieren. Velen

gaan daarom op zoek naar meer financiering, bijvoorbeeld via lopende kredieten, crowdfunding of een lening bij de bank. Door de rente betekent dit wel dat de vaste kosten vaak nog verder omhoog gaan.

Winstgevend groeien

De brutomarge die op ieder product en dienst zit is daarom erg belangrijk. Als een bedrijf moet voorfinancieren, maar vervolgens een factuur uitstuurt waar wel winst op zit, wordt de voorfinanciering uiteindelijk weer terugverdiend en kan de bankrekening weer gespekt worden. Toch groeit de winstgevendheid niet altijd even hard mee, en soms zelfs helemaal niet. Ondernemers lopen bij groei het risico om projecten aan te nemen waarmee ze niet bekend zijn, waardoor de marge die zij verwachten niet gehaald wordt aangezien hun bedrijfsstructuur nog niet op grotere projecten berekend was. Veel bedrijven zijn al blij met een break-even, ondanks dat ze hard groeien. Dit betekent dat ze wel moeten voorfinancieren, maar dat de bankrekening niet aangevuld wordt.

Zonder winst gaat een groeiende onderneming uiteindelijk op de fles, simpelweg omdat er niet meer aan betalingsverplichtingen kan worden voldaan. Bovendien kan er zonder winst niet meer geïnvesteerd worden in het bedrijf, waardoor vernieuwing onmogelijk wordt.



Groei op de goede manier

Gelukkig komt niet iedere groeiende ondernemer in de problemen en is er een aantal tips die je kunt volgen om ervoor te zorgen dat dit ook niet gaat gebeuren. Iedere organisatie kan uiteindelijk alleen voortbestaan wanneer er een tijdlang winst wordt gemaakt. Pas dan is het tijd om te groeien.

Tip 1 Zorg voor een duidelijke visie

Groei heeft niet alleen impact op de onderneming, maar ook op jou als ondernemer. Veel ondernemers gaan in alle hectiek van groei hieraan voorbij. Daarom moet je je bewust zijn van wat groei voor jou betekent. Als ondernemer bepaal je uiteindelijk namelijk zelf hoe hard je groeit en waar je naartoe wilt. Vraag jezelf daarom regelmatig af waarom je ooit je bedrijf bent begonnen en wat jouw visie is.

Bepaal voor jezelf:

- jouw 'waarom': de reden(en) waarom je doet wat je doet;
- waar je over vijf jaar wilt staan;
- welke personen jou kunnen helpen om jezelf en je bedrijf in de richting van jouw doelen te ontwikkelen.

Ondernemers met een duidelijke visie op hun onderneming, maar vooral ook op bedrijfsgroei, kunnen een stuk beter omgaan met groei dan ondernemers zonder visie. Vaak betekent groei namelijk ook dat je als ondernemer zelf een transitie moet maken naar directeur of mededirecteur. Kijk hierbij goed naar waar jouw passie ligt. Zo kun je jezelf de juiste rol geven en de rest van het bedrijf goed laten groeien.

Tip 2 Zorg eerst dat de fundering goed is, ga dan pas groeien

Wel groeien, maar de bedrijfsprocessen niet goed op orde hebben, is funest voor het bedrijf. Als de fundering niet goed staat en er winst weglekt uit de organisatie, op wat voor manier dan ook, maar het bedrijf gaat wel groeien, dan neemt de kans op fouten toe en gaat er alleen meer geld verloren. De fundering van de organisatie moet dus op orde zijn, dan pas kan er een verdieping bijgebouwd worden.

Wat zijn dan de belangrijkste elementen van je fundering? We zetten ze even voor je op een rij.

a. Structuur en processen

Zorg voor een duidelijke organisatiestructuur en maak duidelijk hoe zaken geregeld worden binnen je onderneming. Met andere woorden: welke processen zijn er, wie is waarvoor verantwoordelijk en op welke manier draagt deze persoon dit over aan iemand anders?

b. Taken en verantwoordelijkheden

Een goed proces kan niet werken zonder dat elke medewerker weet wat zijn taken en verantwoordelijkheden zijn. Dat iemand ‘het wel weet’ of iets ‘ongeveer weet’ is hierbij onvoldoende. Taken en verantwoordelijkheden moeten precies en expliciet zijn uitgewerkt en beschreven, zodat hier geen misverstand over kan ontstaan.

c. Meten is weten

Je zult nooit weten hoe goed je het echt doet als je onvoldoende meet. Ken daarom je kostprijs, weet waar iedereen zijn tijd aan besteedt, weet wat je elke maand aan winst overhoudt (of niet), hoeveel geld je nog schuldig bent en moet ontvangen, enzovoorts. Daarnaast moet je ook inzicht hebben in voor- en nacalculaties om betere (en winstgevende) offertes te maken. Het hebben van een onderbuikgevoel is mooi, maar het is ook niet meer dan dat. Alleen de ondernemer die voldoende meet, weet precies hoe hij ervoor staat.

d. De juiste prijs

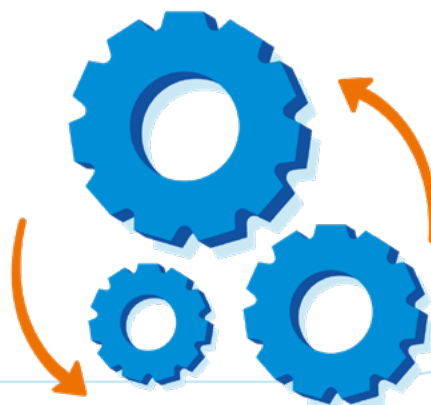
Prijsbeleid is een vak apart. Het is niet voldoende om gewoon ongeveer hetzelfde als je concurrenten te rekenen. Zorg dat jij precies weet wat je kostprijs is en dat je weet waarom jouw klanten bij jou kopen en niet bij een ander. Daar gaat het namelijk juist om: jouw toegevoegde waarde waarvoor zij bereid zijn een bepaalde prijs te betalen.

e. Kosten onder controle

Uit ons doorlopend onderzoek onder MKB-ondernemers zien we dat ondernemers kosten doorgaans redelijk goed onder controle hebben. Toch zien we regelmatig posten voorbijkomen waar nog wel wat winst te behalen valt. Wees daarom kritisch op al je kostenposten en doe regelmatig een leveranciersevaluatie, zodat je zeker weet dat je de juiste kwaliteit en service inkoopt tegen de beste prijs.

f. Inspirerend leiderschap

Jij bent als ondernemer degene die het voortouw moet nemen, die de troepen leidt, maar die vooral ook de troepen moet motiveren en stimuleren om het maximale uit zichzelf te halen. Alleen dan kun je het maximale uit je mensen en je onderneming halen en ben je klaar voor verdere groei.



Tip 3 Zorg dat je financiering geregeld is voordat je gaat groeien

Debatengaan voor de lasten; dat is nu wel duidelijk. En dus zal bij groei per definitie je bankrekeningsaldo in eerste instantie dalen. Hoeveel precies, dat kun je berekenen zoals je eerder hebt kunnen lezen. Is jouw bankrekeningsaldo toereikend voor groei, dan kun je aan de slag. Zo niet, dan zul je toch echt even op zoek moeten gaan naar aanvullende financiering. Maar voordat je dat kunt doen, moet je je zaakjes wel op orde hebben.

a. Business plan

Waar je ook gaat aankloppen voor financiering, iedereen zal vragen om een duidelijk plan. Daarin staat altijd hoe je het de laatste jaren hebt gedaan, maar vooral ook het verhaal waarom dat je denkt dat je nu kunt gaan groeien. Wat is jouw onderscheidend vermogen, waarom denk je/weet je dat klanten bij jou gaan kopen, welke aanpassingen doe je in je organisatie zodat je de groei aankunt en wat heb je geleerd van eerdere fouten, zodat je dit in de toekomst beter aanpakt. Ten slotte moet je altijd aangeven hoeveel je gaat groeien en hoeveel financiering je hiervoor nodig denkt te hebben. Zonder goed business plan krijg je gegarandeerd ook geen aanvullende financiering.

b. De juiste financier

Tegenwoordig is er volop keus wat betreft financiering. Van oudsher gaan de meeste ondernemers naar hun eigen bank, maar tegenwoordig zijn er meerdere alternatieve financieringsmogelijkheden voorhanden, zoals crowdfunding, factoring en zeker ook private investeerders. Kijk goed welke mogelijkheden er zijn en wat de condities zijn. Ook niet onbelangrijk: weeg mee of er aanvullende voordelen zijn, zoals belangrijk advies dat je zou kunnen krijgen omtrent de wijze waarop je je onderneming leidt en wilt laten groeien. Dat extra geld moet immers ook weer terugbetaald worden. Tip 2 is daarom een belangrijke randvoorwaarde voor succes. Bij twijfel is het zeker raadzaam je daarin te laten begeleiden.



Over thexton armstrong

Als MKB-ondernemer komt er best veel op je af. Iedere onderneming doorloopt dezelfde ontwikkeling van start, ontwikkeling, groei tot overdracht. Je doorloopt deze fases met voor- & tegenspoed en iedere fase brengt andere uitdagingen. Uitdagingen die je niet altijd alleen aankunt of wilt. Heb jij ook wel eens behoefte om te spreken met een ervaringsdeskundige en vertrouwenspartner die jou kan helpen je onderneming naar dat volgende niveau te krijgen? Dan ben je bij thexton armstrong aan het juiste adres.

thexton armstrong helpt sinds 2011 Nederlandse MKB-ondernemers om hun bedrijf nog winstgevender te maken, te professionaliseren, groeien en verkoopklaar te maken. thexton armstrong heeft een branche-onafhankelijke aanpak ontwikkeld die jou, los van je huidige situatie, in staat stelt je onderneming naar een volgend niveau te ontwikkelen.

Wil je weten wat thexton armstrong voor voor jou en jouw bedrijf kan betekenen? Neem dan eens een kijkje op onze website of vraag vrijblijvend een kennismakingsgesprek aan.



Bedrijfsverbetering

Bedrijfsgroei

Bedrijfsoverdracht

