

Inhoudsopgave

Voorwoord HDD GROUP	11
Inleiding	13
1. Financieel management in fitnessondernemingen	15
1.1 Inleiding	
1.1.1 De financiële gang van zaken in de fitnessbranche	
1.2 Financiële rapportages	
1.2.1 Winst- en verliesrekening	
1.2.2 Balans	
1.2.3 Ratio's	
1.3 Werkkapitaal	
1.4 Financiering van fitnesscentra	
1.4.1 Aandachtspunten van financiering in een ondernemingsplan	
1.4.1.1 Bepaal de strategie van jouw bedrijf	
1.4.1.2 Maak een investeringsplan	
1.4.1.3 Maak een financieringsplan	
1.4.1.4 Benoem jouw vermogenspositie	
1.4.1.5 Kijk verder dan alleen de bank	
1.5 Andere financieringsmogelijkheden	
1.5.1 Venture capitalists	
1.5.2 Crowdfinance	
1.5.3 Qredits	
1.5.4 Leasing	
1.6 Let op!	
1.6.1 Vergelijk rentetarieven	
1.6.2 Zorg voor een goede relatie met de financier	
1.6.3 Liquidatiewaarde van roerende zaken	
1.7 Bepaal zelf je leencapaciteit	
1.8 Conclusie	

2	Financieel management in de praktijk	52
2.1	Inleiding	
2.2	Financieel management, zelf doen of uitbesteden?	
2.3	Wat moet je zelf doen bij financieel management?	
2.4	Prestatie-indicatoren	
2.5	Wat mag je uitbesteden?	
2.6	Tussentijds de stand van zaken bespreken	
2.7	Van goed naar geweldig	
2.8	Conclusie	
3.	Jaarrekening, prognoses, waarden en beëindiging	62
3.1	Inleiding	
3.2	Waarom een jaarrekening opmaken en hoe vaak?	
3.2.1	Opmaken alleen, of gebeurt er meer?	
3.3	Eigen vermogen en Bancair aansprakelijk vermogen	
3.4	Prognosebalans	
3.4.1	Hoe maak je een prognosebalans?	
3.4.2	Adviseurs	
3.5	Resultatenprognose (exploitatierekening)	
3.5.1	Verbeteren van de winstgevendheid	
3.5.2	Overhead Value Analyse (OVA)	
3.5.3	Waardevermeerdering	
3.5.4	Welke resultatenprognoses zijn nuttig?	
3.5.5	Dichtraming van de resultatenprognose	
3.6	Budgetteren	
3.6.1	Het exploitatiebudget	
3.7	Liquiditeitsprognose	
3.7.1	Oefenen met een kasstroomoverzicht	
3.7.2	Privéonttrekkingen	
3.8	Waardering van een fitnessonderneming	
3.9	Beëindiging van een onderneming	
3.9.1	Signalen van tegenvallende resultaten	
3.9.2	Faillissement	
3.10	Conclusie	

4. Financiële kengetallen in de fitness sector	98
4.1 Inleiding	
4.2 Achtergrondinformatie bij kengetallen	
4.3 Beschikbare kengetallen uit de literatuur	
4.4 Conclusie	
5. De financiële toekomst van de fitnessbranche: trends en verwachtingen	110
5.1 Inleiding	
5.2 Interviews	
- Interview met Jos Klerx van Rabobank	
- Interview met Simon Veenstra van de SNS-bank	
- Interview met Philip Pijpers van Kentrium	
Literatuurlijst	120
Over de auteurs	122
Over de HDD GROUP en BlackBoxPublishers	124
Bijlagen	126

Inleiding

Is ondernemen leuk? Ja! Want wie vindt het nu niet fijn om zelfstandig te kunnen werken, de bevrediging van je werk te hebben en dat je het resultaat ook nog mag houden? Is ondernemen in de fitnessbranche leuk? Eigenlijk nog leuker dan in andere branches. Je gaat met veel mensen om: de mensen die bij jouw club trainen, je medewerkers, collega's en leveranciers, allemaal prettige, vriendelijke mensen. Want als je niet (klant)vriendelijk bent dan pas je immers niet in deze branche, dan houd je geen klanten en draai je met verlies.

Maar is het altijd leuk? Nee! Althans dat zeggen ondernemers in alle bedrijfstakken in het MKB. Je hebt zo ontzettend veel dingen aan je hoofd waarin je eigenlijk geen zin hebt om die te behandelen. Maar het moet wel. Eén van die dingen is de financiële taak die er is, het financieel management in de onderneming. En daarover gaat het in dit boek, een handleiding voor ondersteuning bij die (tijdrovende maar belangrijke) taak.

Is die belastende taak dan om te buigen naar een bevredigende taak? Jazeker! Als je een fitnessclub start moet er vanzelfsprekend iets aan het papier worden toevertrouwd om investeringen, en die zijn er nogal wat, gefinancierd te krijgen. Zelfs als je alles met eigen geld kunt betalen, is het nog zeer gewenst om een ondernemingsplan te maken. Dit dient dan om je gedachten te rangschikken en later te kunnen nagaan wat er goed en fout is gegaan, dus om te kunnen evalueren.

Maar er is meer. Winst komt niet vanzelf, zeker in de fitnessbranche niet met zijn relatief grote verschuivingen in ledenaantal per jaar. Winst moet je 'bevechten', je moet flink op de cijfers zitten om een

goed ondernemingsinkomen te kunnen realiseren. Dit is niet alleen nodig om privé naar wens te kunnen leven, maar ook om de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Het vermogen in jouw bedrijf is in veel gevallen een onderdeel van je eigen pensioen. En dit heb je nodig, want van een AOW-uitkering alleen leven is geen vetpot. Als de waarde van je club ook een deel van de oudedagsvoorziening is, is financieel management meer dan noodzakelijk. En natuurlijk ook voor je medewerkers die een goede boterham verdienen in een onderneming die winst maakt.

Ook voor medewerkers is het fijn om de vinger aan de pols te houden, om gezamenlijk een mooie club in stand te houden, door gesprekken over resultaten, door controles uit te voeren, met marketingacties en met het vaststellen dat je samen niet voor niks hard werkt.

Door te doen, krijg je lol in het samen doorgronden van de bedrijfsvoering, om samen met andere dienstverleners hierover te praten en de missie te kunnen nastreven. Maar allereerst om als baas en als manager met de betrokken medewerkers blij te kunnen zijn om de zaak goed op de rails te hebben en te begrijpen wát er speelt en hóe het speelt. Daarvoor geeft dit handboek het gereedschap.

Dit boek is een handboek dat op verschillende momenten in de levenscyclus van de onderneming een rol kan spelen. Vóór de start bij het maken van het businessplan, tijdens de bedrijfsvoering bij het vaststellen van de resultaten en tussentijdse overzichten, en ook bij de bedrijfsoverdracht of de bedrijfsbeëindiging, als hulp bij het waarderen van de club. Doe er je voordeel mee!

1.1 INLEIDING

Net als andere bedrijven moeten fitnessclubs worden geleid op basis van bedrijfseconomische uitgangspunten. Dit wil zeggen dat gebruik wordt gemaakt van daarvoor beschikbare analysemodellen en beslissingsinstrumenten. Deze modellen vinden hun oorsprong in de wereld van de economie en de boekhouding, later aangevuld met modernere visies op het gebied van strategisch management. Vooral in het tweede deel van de vorige eeuw. De mensen die in de financiële wereld werkzaam zijn gebruiken de methoden door elkaar en in de adviespraktijk van accountants en financieel adviseurs worden deze regelmatig gepresenteerd.

Ondernemers profiteren van de vaak transparante modellen, die als hoofdtaak hebben om de soms ingewikkelde theorie inzichtelijk te maken. De relatief jonge leisure sector, waaronder onder meer fitnessclubs vallen, moeten het vaak doen met algemene analyses, terwijl de branche zoveel cijfers voorhanden heeft, maar helaas niet gegroepeerd zodat bedrijfsvergelijkingen lastig zijn te maken. Dit boek beoogt hierin verandering te brengen en de lezer of gebruiker inzicht te geven in cijfers en methodes die werkelijk toegevoegde waarde leveren.

1.1.1 De financiële gang van zaken in de fitnessbranche

Door ondernemers of managers in de fitness sector wordt echter te weinig tijd genomen om zich te verdiepen in de financiële materie, of zijn die instrumenten nog niet voldoende bekend. Het jaarlijks met de accountant doornemen van de cijfers is nu niet direct een geliefkoosde aangelegenheid van een ondernemer. Cijfers staan te ver af van zijn opleiding en werk en worden daardoor te weinig eigen gemaakt.

Toch is het echt nodig om daar meer aandacht aan te schenken, want het tijdig onderkennen van een slechtere gang van zaken kan het aftakelen van een bedrijf voorkomen. Het reageren op signalen van rood staan bij de bank of het niet meer op tijd kunnen betalen van facturen is weliswaar vaak een reden om raad te vragen, maar kan ook te laat zijn.

De leidinggevenden in de sportbranche doen dingen niet zelden op het gevoel, of op basis van ervaring. Je zou kunnen zeggen dat zij 'nauwelijks strategisch bewuste beslissers' zijn. De kenmerken van deze beslissers als ondernemer zijn:

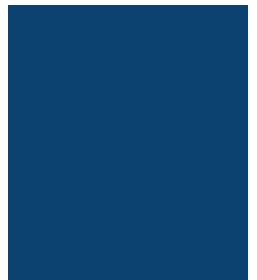
- werkzaam in kleine familiebedrijven;
- er is geen raad van commissarissen of een adviseursgroep;
- een beeld van de toekomst is niet op schrift gesteld;
- de onderneming bestrijkt een beperkt toevloeiingsgebied;
- de leiders hebben een lagere beroepsopleiding gevolgd met beperkte leidinggevende ervaring;
- de houding ten opzichte van cursussen en adviseurs is positief;
- het delegeren van bevoegdheden naar medewerkers vindt men niet gemakkelijk.

Gebrek aan tijd, afhankelijkheid van de omgeving en gebrek aan gegevens worden als belangrijkste belemmeringen genoemd voor strategische besluitvorming en het zich verder verdiepen in de cijfers van de branche en de eigen club.

Als ondernemers hoger zijn opgeleid en over leidinggevende ervaring beschikken, worden zij meer strategisch bewuste ondernemers, die ook meer gebruikmaken van beslissingsmodellen. In de fitness- en sportbranche kom je vooral deze typen ondernemers tegen. Als er meer dan vijftig mensen in dienst zijn, zie je een verschuiving naar de meer formeel strategisch beslissende ondernemer.

Dit wil overigens niet zeggen dat ondernemers of managers nooit strategisch beslissen. Integendeel, door ervaring wijs geworden, nemen zij vaak de juiste beslissingen. Je bent dan ervaringsdeskundige door de dingen die niet zijn goed gegaan of juist wel succes hebben gehad. Maar de houding van ‘al doende leert men’ kan zo duur uitvallen dat het de groei van een fitnesscentrum of sportorganisatie in de weg staat.

Om resultaatgericht te kunnen werken is het actief gebruiken van hulpmiddelen uit de bedrijfseconomie en strategisch management noodzakelijk



Pas als je weet hoe je club er financieel voor staat, kun je jouw organisatie goed besturen. Dit betekent onder andere dat je antwoord moet kunnen geven op de onderstaande vragen.

- Komen de clubinkomsten in de buurt van de begroting?
- Blijven de bedrijfskosten binnen de budgetten?
- Ontwikkelt de nettowinst zich goed?
- Is er voldoende cashflow?
- Betalen de debiteuren tijdig?
- Worden de crediteuren op tijd betaald?
- Zijn er voldoende leden die voldoende omzet binnen brengen?
- Zijn de schulden in verhouding met de bedrijfsomvang?
- Kunnen de aflossingsverplichtingen en rentebetalingen worden voldaan?
- Zijn vervangingsinvesteringen financieel mogelijk?
- Is het directiesalaris op voldoende niveau of zijn onttrekkingen mogelijk voor privé zodat het gezin niet tekortkomt? Anders gezegd:
- Is het ondernemersinkomen voldoende groot?

Onder financieel management vallen alle financieel-economische activiteiten die in een bedrijf moeten worden verricht voor het verkrijgen van informatie over het reilen en zeilen van de club. Op grond van deze informatie wordt het management in staat gesteld vooraf te sturen en/of achteraf bij te sturen in de ruimste zin van het woord. In de eerste hoofdstukken worden onderwerpen besproken waar fitness- en sport-ondernemers het meest mee in aanraking komen.

Het is cruciaal dat je vanuit je hart onderneemt en leidt. Dit geeft niet alleen een goed gevoel, maar vergroot ook de kans dat het financieel wel goed komt. Als ondernemer of manager kun je aanvoelen welke indicatoren belangrijk zijn en of de club succesvol is of niet. Dit kan al beginnen bij de parkeerplaats. Staat deze vol of bijna leeg? In de club

kijk je naar de lesbezetting, de sfeer onder de medewerkers en bijvoorbeeld het aantal inschrijvingen van de laatste week. Het is belangrijk dat je hier intuïtie voor ontwikkelt.

Een fitness- of sportclub is ook een onderneming die winst moet maken, anders gaat het mis. Naast een goede intuïtie is het van essentieel belang dat je op de hoogte bent van de resultaten van jouw club. Jaarlijks wordt van jou verwacht dat je je daarvoor verantwoordt, afgezien van het feit dat je zelf trots kunt zijn op wat je presteert, ook op financieel gebied.

1.2 FINANCIËLE RAPPORTAGES


Als ondernemer wil je in beginsel zo veel mogelijk winst behalen met zo weinig mogelijke risico's. Winst is nodig voor de continuïteit van je onderneming. Je moet er immers van kunnen leven, investeren en aflossen als je een lening hebt lopen. De financiële cijfers van de club kun je goed gebruiken om het bedrijf te leiden, naast het ondernemersgevoel dat noodzakelijk is voor een goede bedrijfsvoering.

Om resultaatgericht te kunnen werken is het actief gebruiken van hulpmiddelen uit de bedrijfseconomie en strategisch management noodzakelijk. Zo haal je belangrijke informatie uit de winst- en verliesrekening en uit de balans. En de staat van bezittingen, vorderingen en schulden is nodig om periodiek de peilstok in het bedrijf te steken om de financiële positie te bepalen. Het is gewenst, of kan zelfs door de bank verplicht worden, dat de financiële positie van de club regelmatig in beeld wordt gebracht. Dit hoeft niet altijd veel te kosten. Je kunt veel zelf doen met een goed boekhoudprogramma. Daarmee voorkom je het inschakelen van een accountant, die dan wel weer het jaarrekeningenwerk voor zijn rekening neemt.

Met de eigen boekhouding kun je op elk moment cijfers in beeld brengen, mits de boekhouding daarvoor uiteraard goed is ingericht. Banken geven vaak aan welke informatie zij willen ontvangen om de verkregen zekerheden te beschermen. Door die cijfers frequent te ontvangen kunnen zij het verloop van de kasstroom al een beetje beoordelen. Mocht er op dit punt onzekerheid bestaan, dan gaan zij de diepte in en kunnen dan stukken opvragen die lastiger zelf zijn aan te maken. Dit is vooral vervelend als het wat slechter gaat en je ook nog kosten moet maken om de financier tevreden te stellen.

1.2.1 Winst- en verliesrekening

De winst- en verliesrekening bestrijkt de inkomsten en uitgaven over een bepaalde periode, meestal een kalenderjaar. Voor dit financiële overzicht bestaan aanmerkelijk minder wettelijke voorschriften dan voor het opmaken en presenteren van de balans. Onderdelen van de exploitatierekening, zoals de winst- en verliesrekening ook wel wordt genoemd, zijn de inkomsten, de uitgaven en de afschrijvingen. In tabel 1.1 tref je een winst- en verliesrekening aan van een gemiddeld fitnesscentrum in Nederland, uitgedrukt in percentages.



In 2010 had een fitnessclub een gemiddeld eigen vermogen van twaalf procent, terwijl een bank een eigen vermogen van minimaal 25 procent stelt

OMZET	100
Inkoopkosten	7
Brutowinst	93
Loonkosten *	38
Exploitatiekosten **	34
Rentelasten	7
Afschrijvingen ***	14
Bedrijfsresultaat	0

* Inclusief ondernemersbeloning (40.000 euro) als er geen sprake is van een BV.

** Waarvan huisvestigingskosten 17% en overige kosten 17%.

*** Afschrijvingen zijn kosten waar geen uitgaven tegenover staan.

Tabel 1.1: gemiddelde winst- en verliesrekening in procenten van de omzet (Hover e.a., 2012).

Uiteraard verschillen de kosten voor elk fitnesscentrum, maar voor alle ondernemingen geldt dat de personeelskosten en de huisvestingskosten een belangrijk deel van de bedrijfsuitgaven bepalen. Een low budget fitnessclub heeft overigens aanzienlijk lagere personeelskosten dan een full serviceclub. Naast de veelal jaarlijkse balans en winst- en verliesrekening zullen de tussentijdse cijfers en onderliggende gegevens een belangrijke rol spelen bij het financieel management van de club. Als aanvulling: de fiscus houdt voor 2018 een gebruikelijk loon voor een directeur-groot aandeelhouder aan van € 45.000,-.