



# Het schrijven van een ondernemingsplan

Een ondernemingsplan is het spoorboekje van de ondernemer. U stapt ook niet zomaar in de trein zonder te weten waar u uitkomt. Dat geldt ook voor het starten van een bedrijf. Daarom vindt u in deze gids een compleet overzicht voor het opstellen van uw ondernemingsplan.

Veel ondernemers beginnen gewoon met een 1e opdracht, zij schrijven niets uit en gaan gewoon aan de slag. Dat kan prima werken. Maar toch is het wél handig om in de begindagen van uw ondernemerschap alvast over allerlei onderdelen na te denken.

Een ondernemingsplan helpt u daarbij. Zo'n plan geeft u houvast. En u heeft het nodig als u financiering wilt aanvragen. In deze minigids leggen we uit hoe u een goed ondernemingsplan opstelt.

Wat is een ondernemingsplan? Hoe begint u en wat moet er allemaal instaan? U leest het in deze minigids.

## **Blijf op de hoogte**

We hopen dat u na het lezen van deze gids vol inspiratie zit om een fantastisch plan op te stellen. Wilt u meer informatie ontvangen? Volg ons dan op [LinkedIn](#) of bezoek onze website [centraalbeheer.nl/starters](https://centraalbeheer.nl/starters).

Veel leesplezier!

# 01

## Wat is een ondernemingsplan?

In een ondernemingsplan legt u uit hoe uw (toekomstige) bedrijf eruit ziet, wat uw doelen zijn en hoe u van plan bent die te halen. Het ondernemingsplan wordt ook wel bedrijfs- of businessplan genoemd.

Een goed ondernemingsplan bestaat uit verschillende onderdelen. Verderop in deze minigids gaan we dieper in op elk onderdeel. Maar, eerst in het kort: dit is wat er in uw ondernemingsplan zou moeten staan:

- **Uw gegevens.** Allereerst zet u uw persoonlijke gegevens in het ondernemingsplan. Dus uw naam en adresgegevens, rekeningnummer en burgerservicenummer. Maar ook uw inschrijfnummer bij de Kamer van Koophandel (als u deze al heeft) en bijvoorbeeld welke zakelijke verzekeringen u al heeft afgesloten. Verder de bedrijfsnaam en de rechtsvorm die u heeft gekozen. Tot slot voegt u uw cv toe. U beschrijft waar u goed in bent en wat uw eigenschappen zijn.
- **Doelen van de onderneming.** In dit hoofdstuk beschrijft u wat u wilt bereiken met uw bedrijf. Welk probleem wilt u oplossen? Wie is uw doelgroep? Welk marktaandeel wilt u veroveren? Eventueel kunt u een tijdsplanning maken; wat wilt u bereikt hebben over 1 jaar, over 5 jaar en over 10 jaar?
- **Uw organisatieplan.** Hier beschrijft u uw keuzes voor de vier P's: product, prijs, plaats en promotie. Leg uw keuzes op deze gebieden uit. En schrijf ook op wat u wilt doen met de 5e P: personeel. Wilt u mensen aannemen, en waarvoor? Beschrijf hier ook de sterke en zwakke punten van uw bedrijf.
- **Uw marketingplan.** In dit hoofdstuk kijkt u naar de plek van uw onderneming in de markt. U doet eerst marktonderzoek. Daarna beschrijft u de markt en de concurrentie. En u legt uit hoe u zich onderscheidt. Beschrijf hier ook de kansen en bedreigingen voor uw onderneming.
- **Uw financiële plan.** Hoeveel geld heeft u nodig bij het starten van de onderneming, wat verwacht u te verdienen, welk bezit staat hier tegenover? Stel begrotingen op, waarin u vastlegt wat u allemaal nodig heeft om te kunnen beginnen en hoe u dit wilt financieren.



### Marianne Kleijer, architecte

"Ik heb mezelf vanaf het begin ambitieuze doelen gesteld. Zo wilde ik binnen 5 jaar 3 medewerkers in dienst hebben. Dit is niet gelukt, maar dat is niet erg. Ik vind dat je de lat voor jezelf hoog moet leggen, want dat motiveert."

### Waarom heeft u een ondernemingsplan nodig?

Een ondernemingsplan maakt u meestal bij de start van een bedrijf. Of als u een bedrijf overneemt. U heeft het nodig als u een financiering aanvraagt bij de bank, micro-financierder Qredits, een private investeerder of (in veel gevallen) bij een platform voor crowdfunding. Op basis van uw plan kan de investeerder inschatten of uw bedrijf kans tot overleven heeft. En of u het krediet later kunt terugbetalen. Daarnaast heeft u het nodig als u bijvoorbeeld aan ondernemerswedstrijden meedoet.

Ook als u geen financiering nodig heeft of aan wedstrijden meedoet, is het handig een ondernemingsplan te schrijven. U zet voor uzelf goed op papier wat u wilt bereiken. En hoe u uw bedrijf gaat inrichten. Het dwingt u na te denken over alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Als u het plan uitwerkt, weet u of uw plannen haalbaar zijn. Ook weet u met welke risico's u rekening moet houden.



#### Robert Verbeek, aannemer

"Op een gegeven moment heb ik mijn bedrijfsplan veranderd. Ik kies nu voor open calculatie, ik laat mijn klanten precies zien wat er gebouwd wordt, wat de kosten zijn en hoeveel winst ik bereken. De klant mag alles weten en altijd komen kijken. Dat zorgt voor vertrouwen en geeft mij heel veel rust."



#### Esther Mallant, P&O-adviseur

"Voordat ik stappen zet met mijn bedrijf, schrijf ik dingen uit en zet ik de financiën op een rij. Ik vind het heel interessant om aan de hand van een format voor een ondernemingsplan over verschillende dingen na te denken. Er komt veel aan de orde als je een eigen bedrijf hebt, personeel bijvoorbeeld. Het is goed om daar bij de start al over na te denken."

### Advies

Aan de hand van uw ondernemingsplan kunt u sparren met andere ondernemers en adviseurs, zoals uw boekhouder, accountant of contactpersoon bij de bank. In uw plan staat namelijk precies hoe uw bedrijf eruit gaat zien en hoe u verwacht er geld mee te gaan verdienen. Hoe meer advies u kunt krijgen, des te beter uw bedrijf waarschijnlijk wordt. En als u niets op papier heeft staan, kan een ander moeilijk inschatten of uw zakelijke keuzes de juiste zijn. Het is dan lastig om goed advies te geven.

Maak u geen zorgen als u bij de start van uw bedrijf nog niet precies weet hoe u uw bedrijf gaat inrichten. U kunt uw plan op elk moment aanvullen en bijwerken. Vooral als u bijvoorbeeld een andere koers kiest of groeiplannen heeft, is het handig om uw doelen, koers en begrotingen bij te stellen.

## 02

# Hoe maak ik een goed ondernemingsplan?

**Een goed ondernemingsplan is een onderbouwd ondernemingsplan. Dit betekent dat u niet alleen vertelt hoeveel producten u over een jaar wilt gaan verkopen. U beschrijft ook de markt, de trends en de ontwikkelingen in uw sector. Daar worden uw voorspellingen een stuk geloofwaardiger van.**

Cijfers over uw branche vindt u bijvoorbeeld bij het Centraal Bureau voor de Statistiek, de Kamer van Koophandel en bij de grote banken. Rabobank, ABN AMRO en ING brengen regelmatig sector-rapporten uit.

U kunt de gratis zoekfunctie [Google Trends](#) gebruiken om te laten zien of de belangstelling in uw product toe- of afneemt. Ook maakt u hiermee helder waar er in de wereld wordt gezocht naar uw product. Neem de grafieken en tabellen uit de verschillende rapportages en Google Trends (met bronvermelding) over in uw ondernemingsplan. Deze feiten ondersteunen uw bevindingen over uw afzetmarkt en te verwachten omzet.

### Behoefte

Stel, u wilt een yogaschool openen. Dan kunt u met Google Trends bewijzen dat yoga steeds populairder wordt. Via de Kamer van Koophandel komt u erachter hoeveel yogascholen er al zijn in uw regio en hoeveel plek zij bieden. Door op nieuwsberichten over yoga te googelen, komt u achter ontwikkelingen. Met deze informatie kunt u bewijzen dat er in uw stad behoefte is aan een nieuwe yogaschool die een moderne, nieuwe vorm van yoga aanbiedt.



### Stefan Zijlstra, eigenaar kitesurfwinkel

“Voor mijn afstudeerproject had ik mijn doelgroep al in kaart gebracht. Hoeveel kitesurfers zijn er eigenlijk, in welke segmenten zijn zij onder te verdelen en dat soort zaken. Het is heel waardevol om je op deze manier in jouw branche te verdiepen. Deze kennis heb ik namelijk toe kunnen passen toen ik de kitesurfwinkel overnam.”



### Floor van den Broek, interieurontwerper en verhuurder flexwerkplek

“Voordat ik de flexwerkplek begon, ben ik in die buurt gaan rondkijken: wat gebeurt er allemaal al op dit gebied en welke tarieven vragen de concurrenten? Ik heb ook gekeken naar wat zij flexwerkers bieden voor welke prijs. Ik heb bijvoorbeeld geen lunchbar, daarom vraag ik minder dan andere plekken die dat wel hebben.”



## 03

# Persoonlijke gegevens en doelen

In de 1e hoofdstukken van uw ondernemingsplan stelt u uzelf voor en presenteert u uw (toekomstige) bedrijf. Ook beschrijft u waar u naartoe wilt. Zodra u dat weet, kunt u een stappenplan maken om uw doelen te bereiken.

Begin bij uzelf. Als eigenaar en ondernemer bent u ontzettend belangrijk voor uw bedrijf. Investeerders letten vaak meer op de persoon, dan op de plannen. Beschrijf goed wat uw ervaring is en waar u goed in bent. Maar ook waarom u met uw bedrijf wilt beginnen. Wees eerlijk en open en laat uw passie en enthousiasme voor uw bedrijf naar voren komen.

Ook dit hoofdstuk kunt u onderbouwen. U kunt bijvoorbeeld online tests doen om uit te vinden welk type ondernemer u bent. Beschrijf de uitkomst van deze tests en geef er mogelijk een toelichting bij. Dit maakt het hoofdstuk over uzelf net iets objectiever. Ook helpt het u waarschijnlijk om uzelf als ondernemer te presenteren.

In het hoofdstuk over uzelf zet u ook wat u al heeft gedaan voor uw onderneming. Bijvoorbeeld een opleiding volgen of [zakelijke verzekeringen](#) afsluiten. Verzekeringen die u persoonlijk heeft afgesloten, gelden niet automatisch ook voor uw bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan uw [wettelijke aansprakelijkheid](#) en [rechtsbijstand](#).



### Uw doelen

In het ondernemingsplan schrijft u ook de doelen van uw onderneming op. Wat u wilt bereiken over 1 jaar, 5 jaar en 10 jaar. Maak uw doelen SMART. Dit staat voor:

- **Specifiek.** Beschrijf precies wat u wilt bereiken, op welk moment. Niet: ik wil elke week voldoende klanten kunnen helpen. Maar: ik wil minstens 10 klanten per maand aantrekken. U beschrijft precies wat u gaat doen, waar u dat doet, wie erbij zijn betrokken enzovoort.
- **Meetbaar.** Maak uw doelen meetbaar. Dat is bij aantallen klanten of omzet vrij makkelijk. Maar ook klanttevredenheid kunt u meetbaar maken, door uw (1e) klanten een enquête te laten invullen. Als motivatie voor het invullen van de enquête kunt u bijvoorbeeld korting of een extra service aanbieden.
- **Acceptabel.** Er moet draagvlak zijn voor uw doelen. Helemaal als u medewerkers of partners heeft. De meeste ondernemers hebben ook met leveranciers, afnemers en partners te maken. Zorg dat uw doelen voor iedereen aanvaardbaar zijn. Dat maakt de kans groter dat u ze ook bereikt.
- **Realistisch.** U moet uw doelen natuurlijk wel kunnen halen. Neem u dus niet voor om binnen een jaar de hele markt te hebben veroverd. Leg uzelf ook geen omzet op waarvoor u elke week zelf 70 facturabele uren moet maken. Stel hoge, maar haalbare doelen. Dat voorkomt teleurstellingen en geeft aan partners en financiers aan dat u realistisch bent.
- **Tijdgebonden.** Verbind een tijdstip aan uw doelen. Stel, u wilt €50.000 omzet per jaar halen. Dit wordt pas een echt doel als u erbij vermeldt dat u dit in het 3e jaar van uw onderneming wilt halen. Hoe moet de winst zich ontwikkelen? Welk marktaandeel wilt u wanneer bereiken?

# 04

## Uw organisatie- en marketingplan

**In dit onderdeel van het ondernemingsplan beschrijft u uw product of dienst. Maar ook hoe u uw bedrijf inricht. Wie doet wat? Wat wilt u uitbesteden? Wat heeft u nodig om te kunnen werken? Welke partners heeft u gevonden? Ook schrijft u op hoe u uw product van plan bent te gaan verkopen.**

### SWOT

Om uw interne organisatie en uw marktpositie (onderdeel van uw marketingplan) te beschrijven, kunt u een SWOT-analyse maken. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

Bij strengths (krachten) en weaknesses (verbeterpunten) beschrijft u de sterke en zwakke punten van uw bedrijf. Wat kunt u goed? Waar heeft u nog moeite mee? Dat alles schrijft u hier op. Wees kritisch, maar ook zeker niet bang om uw kwaliteiten op papier te zetten. U verkoopt het plan voor uw onderneming en u maakt daar als ondernemer een belangrijk onderdeel van uit! U moet dus ook uzelf kunnen verkopen.

Zijn er dingen die u zelf niet kunt of wilt doen? Dan heeft u partners nodig. Personeel, of u gaat bijvoorbeeld bepaalde taken uitbesteden (zoals uw boekhouding aan een accountant). Schrijf hier op of u personeel wilt aannemen en waarvoor. Of welke diensten u wilt inkopen.

Bij opportunities (kansen) en threats (bedreigingen) kijkt u naar de externe omgeving van uw onderneming. Is er veel vraag naar uw product? Is er veel concurrentie? Bent u goedkoper dan de concurrentie? Heeft u een grote doelgroep die u makkelijk kunt bereiken? Kan uw product door technologische ontwikkelingen niet meer nodig zijn? Beschrijf uw kansen om een goede marktpositie te bereiken. Maar ook alle risico's, waardoor uw bedrijf minder winstgevend zou kunnen zijn.

### Uw marketingplan

Uit de analyse van kansen en bedreigingen volgt uw marketingplan. U weet hoe uw bedrijf zich verhoudt tot de concurrentie en waar uw kansen liggen. Nu kunt u een plan maken om uw product of dienst te verkopen. Bespreek in uw marketingplan in ieder geval de 4 p's (product, prijs, plaats en promotie). Op deze 4 gebieden heeft u een keuze gemaakt die u onderscheidt van de concurrentie. Die keuzes moet u kunnen verdedigen.



# 05

## Uw financiële plan

**Een ondernemingsplan kan niet zonder financiële onderbouwing. Want u wilt er natuurlijk geld mee gaan verdienen. Het is handig om verschillende begrotingen op te stellen. Vooral als u financiering wilt aanvragen. Deze begrotingen neemt u op in uw ondernemingsplan.**

Er zijn grofweg 4 soorten begrotingen:

- **Investeringsbegroting.** In deze begroting schrijft u op welke activa (bezittingen) u allemaal nodig heeft voor uw bedrijf. Het is eigenlijk de linkerkant (debet) van uw beginbalans. Wees zo gedetailleerd mogelijk. Schrijf op welke producten u moet kopen. Maar ook welke al in uw bezit zijn en wat hier de waarde van is. Op een investeringsbegroting delen ondernemers hun bezittingen meestal op in vaste activa en vlottende activa. Vaste activa blijven langer dan een jaar in uw bedrijf, zoals een computer of auto. Vlottende activa bent u binnen twaalf maanden weer kwijt. Zoals uw voorraad en visitekaartjes.

### Esther Mallant, P&O-adviseur

“Ik vind het heel fijn om een goede buffer te hebben voor mijn bedrijf en om een planning vooruit te maken. Ik heb heel goed inzicht in al mijn vaste lasten. Alles staat in een excelbestand. Ik werk verschillende scenario's uit, met mogelijke uitdagingen die ik zou kunnen hebben. Daar kan ik heel makkelijk op bijsturen.”

- **Financieringsbegroting.** Schrijf in deze begroting hoe u alle nodige investeringen wilt financieren. U maakt onderscheid tussen eigen vermogen, kort vreemd vermogen en lang vreemd vermogen. Eigen vermogen is uw eigen geld of zijn uw eigen spullen. Kort vreemd vermogen betaalt u binnen een jaar terug. Denk maar aan rood staan bij de bank, of een leverancierskrediet. Lang vreemd vermogen betaalt u na een jaar of langer terug. Zoals een hypotheek of zakelijke lening.

- **Resultatenbegroting.** In een resultatenbegroting (ook wel omzet- of exploitatiebegroting genoemd) maakt u een inschatting van uw uitgaven en inkomsten voor een bepaalde tijd in de toekomst. Bijvoorbeeld het 1e kalenderjaar na uw start. Het is een voorspelling voor uw winst- en verliesrekening, een inschatting van uw toekomstige boekhouding. Hieruit volgt of u winst of verlies gaat maken in deze periode. Van veel kosten (huur, salarissen personeel, verzekeringen) weet u van tevoren al hoe groot ze zijn. Van uw inkomsten zult u een (onderbouwde!) inschatting moeten maken. Wanneer moet u wat betalen en wanneer gaan uw klanten u betalen? Houd in deze begroting ook rekening met de betaaltermijn van uw klanten. Maak eventueel meerdere scenario's om uit te rekenen hoeveel winst u overhoudt in goede en slechte omstandigheden: een worst case, realistisch en ideaal plaatje.
- **Liquiditeitsbegroting.** In een liquiditeitsbegroting of cashflowprognose maakt u een voorspelling van uw geldstromen. Wanneer moet u wat betalen? En wanneer gaan uw klanten u betalen? Gemiddeld worden facturen na 42 dagen betaald. Een liquiditeitsbegroting is een voorspelling van de inhoud van uw portemonnee voor een bepaalde periode in de toekomst. U maakt deze begroting inclusief btw. Als u btw terugkrijgt, neemt u dit op als inkomsten op het moment dat het wordt teruggestuurd. U kunt wederom 3 scenario's maken (worst case, realistisch en de ideale situatie).

### Floor van den Broek, interieurontwerper en verhuurder flexwerkplek

“Met de flexwerkplek heb ik van tevoren uitgerekend of het allemaal rendabel zou zijn, en hoeveel huurders ik nodig zou hebben om uit de kosten te zijn en mijn leningen te kunnen aflossen.”





### Kostprijs

Op basis van uw resultatenbegroting en uw liquiditeitsbegroting kunt u uitrekenen hoeveel inkomsten u minimaal uit uw onderneming moet halen om aan uw verplichtingen te kunnen voldoen. En om een minimaal ondernemersloon over te houden. Dit is uw break-evenpoint. Op basis van deze berekening kunt u ook uw kostprijs en een realistisch uurtarief berekenen, waarmee u ook in het worst case-scenario rond kunt komen.

Heeft u uw minimale kostprijs berekend? En is uw tarief daarmee een stuk hoger dan dat van de concurrentie? Bedenk dan een goede strategie waarmee u toch uw tarief kunt aanhouden (meer service, betere kwaliteit, betere marketing). Geef duidelijk aan waarom u toch voldoende klanten zal aantrekken met deze (realistische) prijzen. Geen bank zal u een lening willen verstrekken als u in uw begrotingen al laat zien dat u niet aan uw financiële verplichtingen kunt voldoen.

### Robert Verbeek, aannemer

"Ik kijk naar mijn inkomsten en uitgaven en daar baseer ik mijn prijs op. Ik ben in de crisis niet te diep gezakt en ga nu het goed gaat ook mijn tarieven niet enorm verhogen. De klant mag precies zien wat mijn kosten zijn en hoeveel marge ik reken. Dat zorgt voor veel vertrouwen en ik heb het daarmee altijd goed gehad."

Ook voor uzelf is het een rode vlag. Want, blijkt dat u niet van de inkomsten uit uw bedrijf kunt leven? Misschien moet u een ander product aanbieden of uw bedrijfsplannen aanpassen. Zeker het uitwerken van een worst case-scenario geeft u een goed beeld van de levensvatbaarheid van uw bedrijf.

### Vergeet de kosten van verzekeringen niet

Neem bij het bepalen van uw uurtarief de kosten van uw [zakelijke verzekeringen](#) ook mee. Belangrijke zakelijke verzekeringen zijn [bedrijfsaansprakelijkheid](#), maar ook verzekeringen voor uw zakelijke bezit. Zoals een [bedrijfsautoverzekering](#) en [inventarisverzekering](#). Het is ook verstandig om een [rechtsbijstand-verzekering](#) af te sluiten. Dan bent u bij een zakelijk conflict verzekerd van juridisch advies en hulp.

Daarnaast moet u voor uzelf nadenken over een verzekering tegen arbeidsongeschiktheid. Als u een tijd niet kunt werken doordat u ziek wordt of een ongeluk krijgt, verliest u ook uw inkomsten. Een [arbeidsongeschiktheidsverzekering](#) vangt dit op. Zo kunt u ook bij pech uw vaste lasten nog betalen.