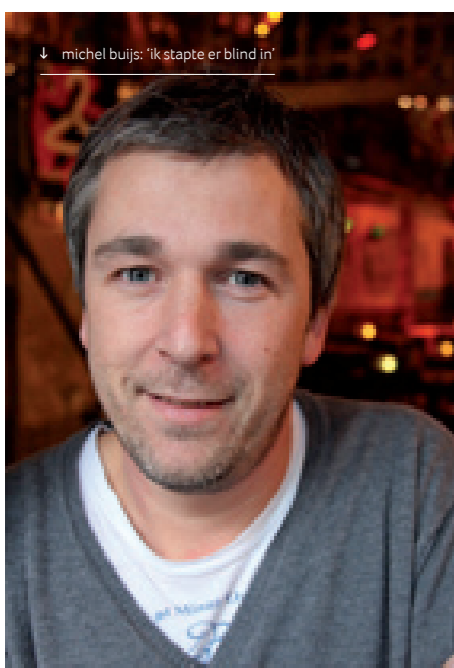


UIT DE **RODE** CIJFERS

LANGS DE AF GROND



Ondernemer Michel Buijs balanceerde op het randje van de financiële afgrond. Zijn restaurant-club Havana in Utrecht boekte stevig verlies. "Ik viel diep, maar maak nu weer winst."

Blind beginnen

Het verhaal van Michel Buijs zal veel collega's bekend in de oren klinken. Je stort je vol enthousiasme op een nieuwe uitdaging, maar al snel blijkt de realiteit minder rooskleurig dan verwacht. De omzet

blijft achter, de inkoopkosten rijzen de pan uit en achter de schermen openbaren zich verborgen gebreken. Voor je het weet, steven je op een financieel debacle af, want je rendement blijft hopeloos achter bij de verwachtingen. Waar ben je aan begonnen?

Michel Buijs werkt in 2004 als bedrijfsleider in discotheek Liquid in Eindhoven, een zaak van Meijer Beheer. Een veilig en zeker bestaan, maar hij koestert ambities voor het ondernemerschap. De vraag van Laurens Meijer of hij belangstelling heeft om Havana in Utrecht te pachten, komt daarom als geroepen. Het concept spreekt hem aan: een restaurant met op stapavonden aansluitend een club- en caféfunctie. Eén miljoen euro omzet zou haalbaar zijn. Goed, die nachten lopen niet best, maar met zijn discotheekervaring gaat Michel die nieuw leven inblazen, zo denkt hij.

Dat valt dus tegen. "Ik stapte er blind in, ik begon gewoon. Om 'de nacht' een impuls te geven, sloot ik de keuken een uur vroeger, om half tien in plaats van half elf. Het restaurant liep goed door, maar de stapavond kwam nauwelijks op gang. Ik boekte dure dj's, maar het Utrechtse publiek is niet gewend entree te betalen. Zat daar een jongen voor 1.500 euro houseplaatjes te draaien, stond er veertig man binnen. Dat schiet niet op natuurlijk."



havana
oudkerkhof 29
utrecht
030 231 50 40
www.havanautrecht.nl

eten, drinken en dansen in een ongedwongen zuid-amerikaanse sfeer

dommelsch, hertog jan (pils, lentebock, weizener, bockbier, grand prestige), hoegaarden wit en leffe blond op tap

overname

- 1 Laat je bij de overname van een bedrijf niet alleen door emoties leiden. Je enthousiasme wint het soms van de zakelijkheid, dat brengt risico's met zich mee.
- 2 Spit bij een overname alle cijfers en contracten goed door. Laat je daarbij adviseren door deskundigen op financieel en juridisch gebied.
- 3 Laat je niet overbluffen door medewerkers die niet willen veranderen of te veel geld blijven uitgeven. Neem afscheid van ze.
- 4 Ga problemen niet uit de weg bij de overname, maar zoek oplossingen. Toon lef en hak direct knopen door. Denk niet te gemakkelijk: het komt wel goed.

‘In het eerste jaar draaiden we 150.000 euro verlies, in het tweede 50.000’



Zwaar verlies

De omzet blijft in 2005 achter, terwijl het geld de zaak uit vliegt. “Aan het pand bleek van alles mis. De kelders liepen vol water, het elektriciteitscircuit bleek ondeugdelijk, de riolering was stuk, keukenapparatuur en verlichting moesten vervangen worden en vloerdelen waren verrot. Dat kostte bakken geld. Ook lagen de keukenkosten veel te hoog. De chef-kok gebruikte te dure ingrediënten en receptuur die veel handelingen vergden. Zowel inkoopkosten als personeelslasten lagen ver boven het branchegemiddelde. Bovendien zat ik met een aantal ongemotiveerde medewerkers. Die vonden het maar niets dat we de nacht weer probeerden op te bouwen, ze gingen liever direct na het diner naar huis.”

Aan het eind van het jaar maakt Michel de trieste financiële balans op: de omzet stukt bij 850.000 euro, het verlies bedraagt 150.000 euro. De ondernemer zit knel. Hoog tijd om hulp in te roepen. Hij gaat met Laurens Meijer om de tafel, die vervolgens MKB-adviseur Jan van Hout inschakelt om Michel bij te staan. Met verpachter Meijer treft de ondernemer

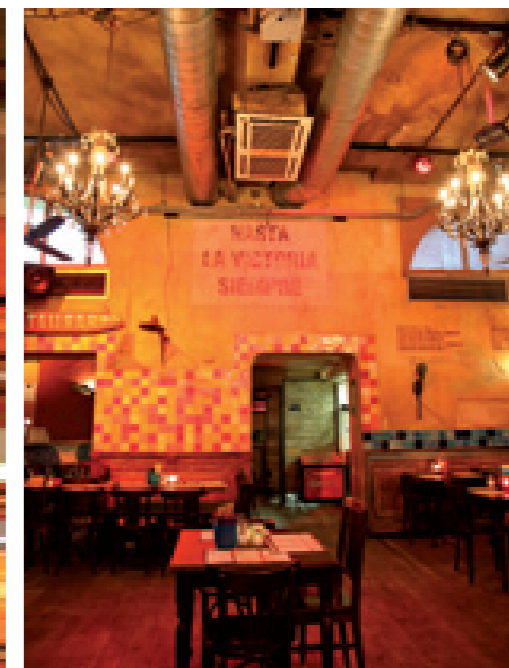
een betalingsregeling en krijgt hij een tegemoetkoming voor alle reparaties aan het pand. Van Hout helpt hem alle kosten door te lichten en afspraken te maken met schuldeisers. De brutowinstmarge moet omhoog. Dus scherper inkopen en slimmer roosteren is noodzaak.

Stevige omslag

In 2006 werkt Michel aan een stevige omslag. “Ik pakte het hele concept aan. Van restaurant gingen we naar eetcafé-formule, met tapas, eenvoudigere gerechten en een dagelijkse studentenhap voor vijf euro. Met lagere prijzen en een breder aanbod wilde ik een groter publiek aanspreken. Ik ging met Havana actief meedoen aan de introductieweken voor studenten. Verder boekte ik geen dure dj’s meer, maar zette huis dj’s in die bovendien gevarieerder gingen draaien. Minder harde house, meer latin house, r&b en soul. Ook introduceerde ik cocktailtime (22.00-23.00 uur), met aantrekkelijke aanbiedingen om al vroeg stappubliek binnen te krijgen. Ik wilde het concept ‘eten, drinken, dansen’ weer duidelijk op



↑ havana, al vroeg op de woensdagavond vol



‘crisisjaar’ 2009 vallen omzet en rendement zelfs nog iets hoger uit. Op een drukke avond begroet Havana 150 eters en 400 stappers. De bierverkoop steeg sinds 2005 van 350 naar 500 hectoliter per jaar.

Bedrijfsleidersbrilletje

Als Michel terugkijkt op de afgelopen periode zegt hij: “In vijf jaar ondernemerschap heb ik tien jaar ervaring opgedaan, zo heftig was het. Ik stootte mijn kop enorm omdat ik met een bedrijfsleidersbrilletje naar Havana keek. Ik wilde het gewoon perfect maken, maar verloor de uitgaven uit het oog. Bij Liquid zei de ondernemer op gegeven moment ‘nee’ als

VOORKOM VERLIJES

- Als er verliezen dreigen, ga dan tijdig met je leveranciers rond de tafel. Ze staan dan eerder voor betalingsregelingen open. Hoe langer je wacht, hoe groter de problemen.
- Roep de hulp van een horeca-adviseur in als je rendement achter blijft door te hoge inkoop- en personeelskosten. Tijdig bijsturen kan je redden.
- Zorg voor grip op de cijfers. De inkoop en het roosteren delegeren kan geen kwaad, maar check continu de uitgaven. Houd controle!
- Durf je concept bij te stellen als omzet en rendement achter blijven bij begrotingen. Afwachten tot het beter wordt, helpt zelden.

de kaart zetten in Utrecht.”

Ook haalt Michel de kam door het personeelsbestand. Wie niet mee wil in de nieuwe koers mag vertrekken. Adviseur Jan van Hout traint de medewerkers. Ook regelt hij bij de gemeente een financiering van een ton, volgens de BBZ-2004 regeling, bestemd voor ondernemers met een goed toekomstperspectief. Omdat de meeste maatregelen pas in de loop van 2006 van kracht worden, eindigt Havana ook dit jaar in de min: 50.000 euro. Het goede nieuws is dat de omzet boven de negen ton uitkomt. De opgaande lijn stemt optimistisch, al beseft Michel dat hij er nog lang niet is.

Ommekeer

In 2007 begint de ommekeer. Na de zaterdagavond gaat ook de vrijdagavond

goed lopen. Studenten ontdekken massaal Havana als ontspannen en betaalbaar uitgaansadres, terwijl de oudere doelgroep het bedrijf trouw blijft. “Het bleef nog wel zoeken, zoeken, zoeken en rekenen, rekenen, rekenen. Ik zat dat jaar elke maand met Jan van Hout rond de tafel om de cijfers te analyseren en waar nodig bij te sturen. Elke cent telde. Ik kreeg zo steeds meer grip op de bedrijfsvoering. De omzet ging richting één miljoen euro en ik kon het jaar met een minimaal verliesje afsluiten.”

Het lek blijkt in 2008 definitief boven. Havana maakt een stevige omzetsprong: plus 40 procent! En hij maakt uiteindelijk een redelijke winst: 11,5 procent. De donderdag is na jaren weer terug als stapavond en de tijdelijke sluiting op maandag (ingesteld omdat die dag niet rendabel bleek) is van de baan. In het

‘Ik pakte het hele concept aan: van een restaurant naar een eetcaféformule’

hij een investering die ik voorstelde niet verantwoord vond. Nu hield niemand mij tegen. Ik vulde gaten met gaten. Dat gaat aan je knagen, want je zoekt een uitweg en kan die niet vinden. Gelukkig stelde de pachter zich soepel op en sleepten de adviezen van Jan van Hout mij door die moeilijke tijd. Zelf zie je het na verloop van tijd niet meer, je wordt bedrijfsblind. Ik heb nu een gezonde brutowinstmarge van 72 procent. Ik denk tegenwoordig drie keer na voor ik mijn geld uitgeef, want ik wil Havana gezond houden.”