

## De balans

In zakenserie De Balans volgt Misset Horeca-journalist Radboud Bergevoet samen met horeca-adviseur Ton Lenting het wel en wee van een startende ondernemer. Dit keer is dat hotel-brasserie Katoen in Goes.

### Wie is Ron Diephout?

Ron Diephout (36) komt uit een echt horecageslacht. Zijn ouders begonnen ooit hotel Terminus in Goes. Zijn opleiding kreeg hij in de keukens van Zeeuwse toprestaurants. Daarna trok hij naar Antwerpen, waar hij in verschillende restaurants leiding gaf aan de keuken. Diephout was 6 jaar chef-kok bij brasserie Appelmans, de topzaak in de binnenstad van Antwerpen, aan de voet van de Onze-Lieve-Vrouwekathedraal. In Goes droomt hij van een bedrijf met het eten van Appelmans, de hotelkamers van Hotel New York en de prijs van Van der Valk. Zijn bedrijf Katoen is gevestigd in een voormalig stadsarchief uit de 18e eeuw, verschoen in de binnenstad van Goes. Vóórdat Diephout zich er vestigde stond het 5 jaar leeg. Het bedrijf – investering €3 miljoen – is wat je noemt een 'uitdaging' om mee te beginnen als startende ondernemer. Katoen is een forse zaak die bestaat uit een grote brasserie van 150 zitplaatsen, plus een hotel van 23 kamers. De jaaronzet voor het eerste volledige jaar is geprognosticeerd op €2 miljoen en er staan 22 mensen op de loonlijst. Diephout op z'n Cruyffiaans: 'Als je een goed broodje kaas serveert, kun je nog maar één ding doen: altijd een goed broodje kaas serveren.'



# Alles onder controle, ondanks leeg terras



Na een flitsende start in de zomermaanden juni, juli en augustus loopt de omzet van Katoen in Goes terug. Hoe reageert Ron Diephout op deze ontwikkeling? De startend ondernemer lijkt alles onder controle te hebben en stuurt nu al op cijfers.

**I**n de vorige aflevering van De Balans hield horeca-adviseur Ton Lenting een slag om de arm toen we zeiden dat de geprognosticeerde jaaronzet van €2 miljoen te doen was voor Katoen, ook al was die bewust 'scherp ingezet' door Diephout. De hotel-brasserie in Goes kwam goed uit de startblokken. 'Even afwachten wat Katoen in de winter doet', zei hij toen. Zijn voorzichtigheid was niet misplaatst. De laatste maanden is de omzet van Katoen gedaald van €206.000 in augustus naar respectievelijk €158.000 en €163.000 in september en oktober. Diephout: 'De normale dip die opstartende bedrijven na drie maanden hebben, hebben wij niet. Er zit slechts een minimale dip in de brasserieomzet, en het hotel heeft een iets mindere bezettingsgraad. Daar werken we hard aan met onze marketing. Maar de sterkste daling is te merken in onze terrasomzet.'

### Onbeschat

We treffen Diephout bij zijn terras voor de zaak, waar deze ochtend een frisse wind waait. Het terras is leeg. De gasten die er zijn, zitten lekker binnen achter het glas. En daarmee staan we middenin in de oorzaak van de gedaalde omzet. Het terras van Katoen is een enorme publiekstrekker, maar wel een onbeschutte. Het ligt aan een plein waar de wind vrij spel heeft. Een terrasafscherming heeft Diephout nog niet. Kortom: het terras is onvoldoende beschermt en verwarmd voor koude dagen.

Diephout wil snel werk maken van een deugdelijke afscherming. De gemeente heeft al ingestemd. Hij overweegt een flexibel plexiglas-systeem zoals een van de vorige Balans-hoofdrospelers de Lindenhof in Soest dat had. Het systeem heeft een 'open' en een 'dichte' stand. In de open stand is het een lage terrasafscherming en zitten gasten



## Katoen 2015

### Winst- en verliesrekening eerste vijf maanden (in €)

	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	Totaal	%
Netto-omzet	170.577	187.653	206.738	158.219	163.370	886.557	100
Kostprijs omzet	43.027	52.806	63.285	44.202	45.181	248.501	28
<b>Brutowinst</b>	<b>127.550</b>	<b>134.847</b>	<b>143.453</b>	<b>114.017</b>	<b>118.189</b>	<b>638.056</b>	<b>72</b>
Personeelskosten	55.830	55.891	75.487	66.024	62.949	316.182	36
Huisvestingskosten	23.558	26.510	21.217	23.510	21.944	116.738	13
Exploitatiekosten	3.052	6.869	5.217	4.472	6.487	26.097	3
Verkoopkosten	4.760	10.674	1.977	2.655	6.790	26.856	3
Algemene kosten	2.486	4.057	1.212	793	3.383	11.932	1
<b>Resultaat voor kapitaalslast</b>	<b>37.865</b>	<b>30.845</b>	<b>38.342</b>	<b>16.563</b>	<b>16.636</b>	<b>140.251</b>	<b>16</b>
Financiële lasten	2.828	3.211	3.104	2.865	2.469	14.476	2
Afschrijvingskosten	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	30.665	3
<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>28.904</b>	<b>21.501</b>	<b>29.105</b>	<b>7.565</b>	<b>8.035</b>	<b>95.110</b>	<b>11</b>

## Winst- en verliesrekening: zwarte cijfers eerste jaar al haalbaar

De totale netto-omzet bedraagt dik €886.000. De brutowinst ligt op een mooie 72% (€638.056). Het huidige inkooppercentage van 28% is uitstekend. De inkoop van vergelijkbare f&b-bedrijven ligt al snel rond de 31%. Het is de ervaring van oud-chef-kok Ron Diephout die hier een groot verschil maakt. De personeelskosten zijn gestegen van 32,5 naar 36% gemiddeld. Dat heeft te maken met de maanden september en oktober, toen de omzet terugviel en Diephout tijd nodig had om de personele bezetting daar op aan te passen. Maar 36% voor een eerste jaar, het is nog

steeds ontzettend netjes. De huisvestingskosten (13%) zijn marktconform.

Onderaan de streep staat een resultaat van 11%. Dat zal nog wel zakken. De aanloopkosten van de maanden maart, april en mei zijn in deze voorlopige winst- en verliesrekening nog buiten beschouwing gebleven en zullen het resultaat over het eerste volledige jaar drukken. Maar Ton Lenting verwacht dat er onder de streep een positief resultaat zal staan. Dat zou voor een eerste jaar een bijzondere prestatie zijn.

# De balans





## JONGE MENSEN KOMEN MET HET IDEE: HÈ LEUK, LEKKER ACHTER HET BARRETJE

lekker buiten. In de dichte stand wordt de afscherming omhoog gedraaid en zit de gast achter glas. In combinatie met een luifel en heaters maak je er een soort serre van. Het is voor Diephout een flinke investering van zo'n 40 mille, maar hij zal die volgens Lenting gemakkelijk terugverdienen.

In de vorige aflevering zagen we dat Diephout de lijnen probeert uit te zetten. Bovendien verdiept hij zich in de cijfers, zoals de arbeidsproductiviteit. Om het sturen op kengetallen eenvoudiger te maken, gebruikt hij de managementsoftware van Nostradamus. Maar: 'Je moet je niet blind staren op een voorspellingsprogramma. Dat kan pas nadat alles goed is ingericht. Nostradamus draait na een paar maanden pas op topniveau en is nu pas goed te lezen.'

In de maand september zijn de personeelskosten van Katoen met 41,7 procent te hoog. Vanzelfsprekend is het in het eerste exploitatiejaar nog zoeken naar de juiste personeelsbezetting. De eerste daling van de omzet, zoals tussen augustus en september bij Katoen gebeurde, leidt standaard tot een verslechtering van de marges. Ook hebben de medewerkers vooral in september veel opgespaarde vakantiedagen en overuren opgenomen, wat de personeelskosten opstuwde. In oktober trekt dat alweer bij. De

omzet is in oktober €5000 hoger dan in september, terwijl de personeelskosten €3000 lager zijn. Daarmee komen de personeelskosten op een acceptabele 38,6 procent, 3 procent lager dan in september. Lenting: 'Het is mooi om te zien hoe snel Ron geanticipeerd heeft.' De snelheid waarmee hij dat doet, is nog niet vaak vertoont in de geschiedenis van De Balans.

### Praatgroep

Op alle sleutelposities van Katoen heeft Diephout bewust ervaren mensen van boven de 40 jaar neergezet. De belangrijkste is bedrijfsleider Marc van de Ketterij. Hij steekt veel tijd in de jonge medewerkers van Katoen. 'Ze komen met het idee: 'Hé leuk, lekker achter het barretje!' Maar dat valt in de praktijk vies tegen. Horeca is fysiek zwaar,' zegt hij. 'Je moet jonge mensen goed begeleiden, anders haken ze af.' 's Morgens zit hij anderhalf uur met ze om de automatisen in te slijpen. 'Je moet weten hoe alles werkt, waar alles staat, ook de meest eenvoudige dingen zoals het suikerpotje. Pas als je dat beheerst, kun je je helemaal op de gast richten.' Die interactie met de gast ontbreekt er volgens Van de Ketterij nog wel eens aan. 'Jonge mensen zijn veel met elkaar bezig.' Hij ziet een duidelijk verschil met de keuken. 'In de keuken zijn ze directer. Hier stapelt het zich op, worden dingen opgekropt.' Daarom heeft hij een stelregel: 'Je gaat nooit naar huis voordat een probleem uitgesproken is.'

Maar Katoen is geen praatgroep. Zowel Diephout als Van de Ketterij kunnen heel direct zijn. 'Als wij zeggen 'zo moet het', dat moet het zo. Anders wordt het een circus.' Desalniettemin heeft het bedrijf een grote aantrekkingskracht. Op een van de eerste sollicitatierondes reageerden 400 mensen. Diephout: 'En we hebben iedereen keurig antwoord gegeven.' **MI**