



E-BOOK · EEN GIDS VAN HAPPYCHEF

# De ultieme gids voor restaurantfinanciën

---

Goed eten heeft meer restaurants gekild dan slecht eten — want passie zonder cijfers loopt leeg op cash. Hier is het financiële systeem, in de taal van de keuken.

**Thibault Van de Sompele** Oprichter van HappyChef  
gebouwd met en voor restauranthouders



## E-BOOK

# Inhoudsopgave

•	IN HET KORT	3
	In het kort	
<b>01</b>	DE KAART	5
	Lees je resultatenrekening als een recept: elke lijn is een ratio	
<b>02</b>	HÉT CIJFER	9
	Prime cost: het ene cijfer dat overleven voorspelt	
<b>03</b>	ZUURSTOF	13
	Cashflow: waarom winstgevende restaurants toch sterven	
<b>04</b>	HET KRUISPUNT	17
	Break-even: de couverts waar je begint te verdienen	
<b>05</b>	DE METER	21
	RevPASH: de meter die ziet wat bezetting verbergt	
<b>06</b>	OPSTAPELEN	25
	Investeer als een eigenaar: elke euro moet zijn kost verdienen	
•	E-BOOK	29
	Hoe financieel fit is jouw restaurant?	

# De ultieme gids voor restaurantfinanciën

**E**lke winter gaan er restaurants overkop met een volle zaal en winstgevende boeken. Aan het eten lag het nooit. De zaakvoerder keek naar één cijfer — het banksaldo — en vertrouwde voor de rest op zijn gevoel. Allebei liegen ze. De vraag waarmee deze gids opent: hoe kan een restaurant op papier winst maken en in februari toch de huur niet betalen?

Het antwoord vraagt zes hoofdstukken, en voor geen enkel moet je van spreadsheets houden. Je leert een resultatenrekening lezen zoals je een bonnenrail leest, je vindt het ene cijfer dat overleven beter voorspelt dan omzet, je ziet waarom cashflow gezonde zaken de das omdoet, je berekent het exacte couvert waarop je avond kantelt van verlies naar winst, je meet wat elk stoeluur waard is en je beslist welke investeringen je geld verdienen. Financiën blijken gewoon zes recepten te zijn. Het eerste toont waar elke euro van zaterdagavond écht naartoe ging.



**Thibault Van de Sompele Oprichter van HappyChef**  
gebouwd met en voor restauranthouders

## IN HET KORT

# In het kort

- 
- 01** **Lees je resultatenrekening maandelijks** in percentages, niet in euro's — omzet is altijd 100%, en elke lijn is een receptratio.
- 
- 02** **Prime cost (food + drank + personeel) is hét cijfer** hou het op of onder 60% van de omzet en de rest van de rekening gedraagt zich meestal.
- 
- 03** **Winst is een mening, cash is een feit** draai een rollende cashprognose van 13 weken; de meeste restaurantdoden zijn cashdoden.
- 
- 04** **Ken je break-even in couverts per service** "34 couverts op een dinsdag" is een doel dat een heel team kan zien.
- 
- 05** **Meet RevPASH** (omzet per beschikbaar stoeluur) om geld te vinden dat zich verstopt in trage omlopen en lege randuren.

## 1

## DE KAART

## Lees je resultatenrekening als een recept: elke lijn is een ratio

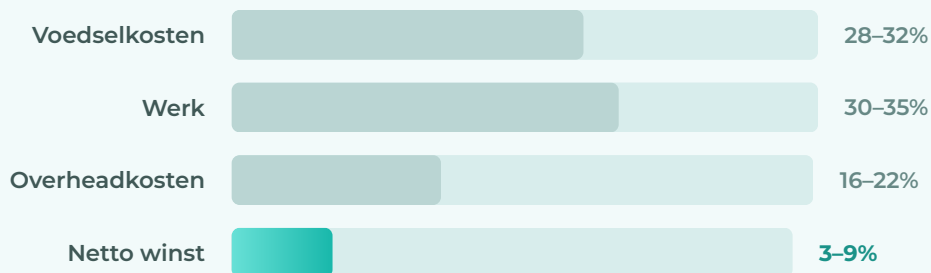
### KERNINZICHT

Een resultatenrekening wordt leesbaar zodra je elke lijn omzet naar een percentage van de omzet: foodcost 28–32%, personeel 30–35%, huisvesting onder 10%, al de rest 8–12%, met een nettomarge van 3–9% als resultaat. Lees maandelijks in percentages en problemen kondigen zichzelf aan.

## DE KAART

## FIG. 01

### Lees uw P&L als percentages



**100%**

converteer elke winst- en verliesrekening naar een deel van de omzet – wat overblijft is 3-9% netto

Euro's liegen tegen restaurateurs — een maand van €38.000 klinkt anders in juli dan in januari, en kosten drijven onzichtbaar mee in groeiende omzet. Percentages liegen niet. De discipline die alles verandert is beschamend simpel: deel elke maand elke kostenlijn door de omzet, en vergelijk met vorige maand én met de benchmarks hieronder.

### DE FINE-DININGRESULTATENREKENING, ALS RATIO'S VAN DE OMZET

Lijn	Gezonde vork	Waar je ze stuurt
Omzet	100%	<b>Reserveringen &amp; marketing</b>
Food- & drankkost	28–32%	<b>Menu engineering</b>
Personeel (incl. jezelf)	30–35%	<b>Planning &amp; retentie</b>
Huisvesting (huur, energie)	6–10%	Huuronderhandeling, energie
Werkingskosten (de rest)	8–12%	Abonnementen, onderhoud, commissies
<b>Nettomarge</b>	<b>3–9%</b>	Alles hierboven, opgestapeld

Twee gewoontes maken de lezing eerlijk. Eén: **betaal jezelf een echt loon binnen de personeelslijn** — een restaurant dat alleen winstgevend is wanneer de uitbater gratis werkt, is niet winstgevend. Twee: bouw de lezing op een echt **budget**: prognosticeer elke lijn vóór het jaar begint en vergelijk maandelijks met de werkelijkheid. Het budget is geen kooi; het is de technische fiche van de zaak zelf.

## Het maandelijks kwartierritueel

Zelfde koffie, zelfde ochtend, elke maand: print de resultatenrekening, schrijf de vijf percentages in de marge, omcirkel alles wat meer dan een punt bewoog en vraag hardop waarom. Dat ritueel — geen boekhouddiploma — is hoe financieel geletterd eigenaarschap eruitziet.

### DOE DIT VANAVOND

Neem de resultatenrekening van vorige maand en schrijf naast elke lijn het percentage (elk ÷ omzet). Omcirkel de lijn die het verst van de tabel hierboven ligt. Die cirkel is je project voor volgende maand — en waarschijnlijk meer waard dan een recordzaterdag.

## VERDIEPING

**Een budget is geen boekhoudoefening die je één keer per jaar maakt en wegstopt.** Het is je financiële kompas: een set verwachtingen waartegen je elke week je realiteit afzet. Restaurants die met een levend budget werken, zien problemen aankomen terwijl er nog tijd is om bij te sturen.

In deze gids bouwen we stap voor stap een realistisch jaarbudget op, met richtcijfers die kloppen voor de Belgische horeca. Geen ingewikkelde software nodig — een spreadsheet en eerlijke aannames volstaan om te beginnen.

## Begin bij een eerlijke omzetprognose

Je budget staat of valt met je omzetprognose. Bouw die niet van bovenaf ("ik wil €600.000 draaien") maar van onderuit: aantal couverts × gemiddelde besteding × aantal servicedagen. Hou rekening met seizoenspatronen — januari en februari zijn in België structureel rustiger, het najaar en december drukker.

- Gebruik je eigen historiek als basis; corrigeer voor uitschieters
- Splits per dienst (lunch/diner) en per dag — een maandag is geen zaterdag
- Wees voorzichtig met groei-aannames: 5-10% is ambitieus, niet 30%

Koppel je prognose aan harde stuurgetallen zoals je **RevPASH en KPI's** en je **break-even analyse**, zodat je weet hoeveel je écht moet draaien om uit de kosten te zijn.

## De grote kostenblokken: prime cost

Twee blokken bepalen je winst: foodcost en loonkost — samen je "prime cost". De vuistregel voor een gezonde Belgische horecazaak: hou je prime cost onder 65% van je omzet. Deze master-KPI verdient een diepere duik: in onze gids over **prime cost in je restaurant** lees je hoe je hem exact berekent, wekelijks opvolgt en met 7 hefboomen verlaagt — met de échte benchmarks voor fine dining.

- **Foodcost (incl. dranken):** richt op 28-35% van de omzet. Bewaak dit via **cashflow-beheer** en strakke inkoop.
- **Loonkost:** richt op 28-35%, sterk afhankelijk van je concept (fine dining is arbeidsintensiever dan een bistro).

Eén procent op je prime cost is vaak het verschil tussen winst en verlies. Daarom budgetteer je deze blokken niet als een vast bedrag maar als een percentage van de omzet, zodat ze meebewegen met drukke en rustige maanden.

## Vergeet de vaste kosten en de buffer niet

Na je prime cost komen de vaste kosten: huur (richt op max. 8-10% van de omzet), energie, verzekeringen, afschrijvingen, marketing en onderhoud. Tel daar een realistische post "onvoorzien" bij op — apparatuur gaat stuk, een glasbreuk, een onverwachte herstelling. De energiepost is daarbij beïnvloedbaarder dan de meeste zaakvoerders denken: in onze gids over **energiekosten besparen in je restaurant** lees je hoe je die lijn in je budget tot 20% lichter maakt.

De fout die de meeste starters maken: ze budgetteren tot op de euro break-even en houden geen buffer over. Plan structureel een nettomarge van 5-10% in én bouw een cashbuffer op van twee maanden vaste kosten. Liquiditeit, niet winst, bepaalt of je een tegenvaller overleeft.

## VEELGESTELDE VRAGEN

### **Waar begin ik als ik voor het eerst een restaurantbudget opstel?**

Begin met je verwachte omzet per maand. Deel daarna je kosten op in categorieën: inkoop (25–35%), personeel (30–35%), huur (10–15%) en overige vaste kosten. Het totaal mag maximaal 90% van de omzet zijn om winstgevend te zijn.

### **Welk percentage van mijn omzet mag ik maximaal aan personeel besteden?**

Als vuistregel geldt 30–35% van de omzet voor personeelskosten inclusief sociale bijdragen. Stijgt dit boven 40%, dan loop je risico op verlies.

### **Hoe plan ik onverwachte kosten in mijn restaurantbudget?**

Reserveer 3–5% van je omzet als buffer voor onverwachte kosten: kapotte apparatuur, noodreparaties of plotse prijsstijgingen van leveranciers.

## 2

## HÉT CIJFER

## Prime cost: het ene cijfer dat overleven voorspelt

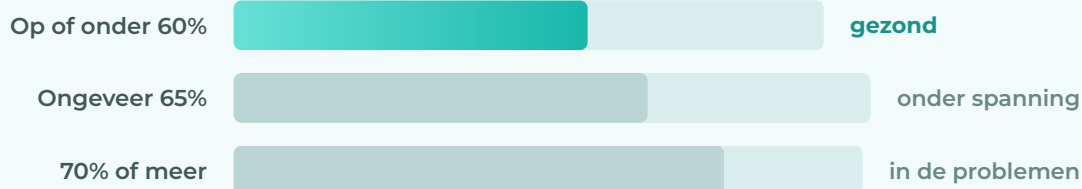
### KERNINZICHT

Prime cost is de food- en drankkost plus de totale loonkost, uitgedrukt als aandeel van de omzet. Op of onder 60% kan een full-service restaurant doorgaans floreren; op 65% overleeft het; boven 70% sterft het in slow motion, hoe druk het er ook uitziet. Volg het wekelijks, niet maandelijks.

## HÉT CIJFER

## FIG. 02

### De primaire kosten voorspelt de overleving



**≤60%** voedsel, drank en arbeid gecombineerd op of onder 60% van de omzet houden

Als je ooit maar één cijfer volgt, maak het dan dit. Prime cost combineert de twee kosten die je echt week na week kunt sturen — wat je inkoopt en wie je inroostert — en hij beweegt snel genoeg om op te reageren. Huur is een jaarlijkse onderhandeling; prime cost is een dinsdagbeslissing.

### Waarom wekelijks maandelijks klopt

Een maandelijkse prime cost van 63% vertelt je dat er gemiddeld iets misging, weken geleden. Een wekelijkse lezing vertelt je welke week — het te ruim bestelde eiwit, de overbezette stille periode — terwijl de oorzaak nog in de zaal staat. De berekening kost tien

minuten zodra de routine bestaat: de aankopen van deze week (uit de facturen) plus de loonkost van deze week (uit het rooster), gedeeld door de omzet van deze week.

## JE PRIME COST LEZEN

Prime cost	Verdict	De zet
Onder 55%	Uitzonderlijk — check of je niet onderinvesteert in kwaliteit of mensen	Overweeg de kwaliteit te verhogen, niet alleen de marge
55–60%	Gezonde fine dining	Hou de lijn vast; stem bij met de seizoenen
60–65%	Overleven, niet opstapelen	Eén punt uit food (menu engineering), één uit personeel (prognoseroosters)
Boven 65%	Structureel probleem	Herwerk menu én rooster deze maand, niet dit kwartaal

De twee hefboomen hebben hun eigen gidsen: de foodkant leeft in **menu engineering** (calculatie, verspilling, prijszetting), de personeelskant in **personeel** (prognosegedreven roosters). Leveranciers zijn de stille derde hefboom: twee keer per jaar nieuwe offertes vragen voor je tien belangrijkste ingrediënten, zoals beschreven in **onderhandelen met leveranciers**, recupereert geregeld een vol punt.

### DOE DIT VANAVOND

Bereken de prime cost van vorige week uit facturen, rooster en omzet — één cijfer, tien minuten. Zet het op hetzelfde whiteboard als je bezetting. Die twee cijfers samen zijn 80% van restaurantmanagement.

### HET GEHEIM VAN DE CHEF

#### De zaterdag die geld verliest

Bereken één keer de prime cost per service en je vindt hem: een afgeladen zaterdag die minder verdient dan een kalme donderdag. Gulle attenties bij het degustatiemenu, een extra runner "omdat het zaterdag is", premium eiwitten klaargezet voor walk-ins die niet kwamen — druk en winstgevend zijn verschillende assen. De huizen die hun prime cost per service kennen, roosteren en prepareren op de boekingscurve, en hun stille donderdag verdient in alle rust meer dan de luide zaterdag van de burens.

**66% van de horecaondernemers benoemt stijgende inkoopkosten als een van hun grootste uitdagingen** — toch onderhandelt de meerderheid hun leveranciersprijzen nooit. Ze accepteren jaarlijkse prijsverhogingen zonder vraag, terwijl hun marges steeds dunner worden.

Een gemiddeld restaurant besteedt €150.000 per jaar aan voeding en dranken. Een besparing van 10% = €15.000 per jaar rechtstreeks naar je winst. Dat is meer dan wat de meeste restaurantmarketingcampagnes opleveren.

In dit artikel leer je de 8 onderhandelingstactieken die werken in de Belgische horeca, wanneer je ze toepast, en hoe je je inkoopkosten structureel verlaagt.

## Waarom 66% van de horecaondernemers te veel betaalt

Volgens FSIN-data ervaart 66% van de horecaondernemers stijgende inkoopkosten als een grote uitdaging. Maar de ironie is dat de meesten er niets aan doen. Waarom niet?

- **Tijdsgebrek:** Onderhandelen kost tijd die er niet is in de dagelijkse operationele chaos
- **Relatieschroom:** "Ik doe al jaren zaken met deze leverancier, ik wil de relatie niet schaden"
- **Gebrek aan marktkennis:** Ze weten niet wat de marktprijs is, dus ze weten niet wanneer ze te veel betalen
- **Angst voor "nee":** Ze zijn bang dat de leverancier de samenwerking beëindigt

De realiteit: leveranciers verwachten dat professionele kopers onderhandelen. Een leverancier die nooit wordt uitgedaagd op prijs, verhoogt jaar na jaar zijn marge. Dat is geen samenwerking — dat is een eenrichtingsstroom van waarde.

Bekijk ook onze uitgebreide gids over [voedselkosten beheersen](#) als complement aan onderhandelen.

## De gouden tijdstippen om te onderhandelen

Timing is alles in leveranciersonderhandelingen. De meest effectieve momenten:

- **Januari:** Leveranciers hebben nieuwe jaarsdoelstellingen en willen volumecommitments vastleggen. Ze zijn het meest bereid tot concessies in ruil voor zekerheid voor het jaar.
- **Juli:** Halfjaarlijkse evaluatie. Leveranciers die achterliggen op hun doelstellingen willen volumes ophalen voor de tweede helft van het jaar.
- **September:** Nieuw oogstseizoen voor wijn en producten — nieuwe prijslijsten komen uit. Ideaal moment om over nieuwe tarieven te onderhandelen voordat ze vast zijn.

**Vermijd** december (iedereen is druk), vakantieperiodes en momenten waarop jij wanhopig bent. De gouden regel van onderhandelen: onderhandel vanuit een positie van kracht, nooit vanuit wanhoop.

## Vorbereiding: de winnende positie

Een goed voorbereide onderhandelaar wint altijd. Voor je de telefoon oppakt:

1. **Verzamel alle huidige contracten** en prijsoverzichten per categorie
2. **Ken je volumes:** "We besteden €X/maand aan categorie Y" — concrete cijfers geven geloofwaardigheid
3. **Haal 2-3 offertes op** bij alternatieven vóór je onderhandelt — je hoeft ze niet te gebruiken, maar je hebt leverage
4. **Ken de situatie van je leverancier:** groeien ze? Staan ze onder druk? Dit bepaalt hun bereidheid tot concessies
5. **Stel je ondergrens in:** wat is het minimale voordeel dat je nodig hebt? Weet wanneer je wegloopt

## De 8 onderhandelingstactieken

### VEELGESTELDE VRAGEN

#### Hoe bereid ik me voor op een onderhandeling met een horeca-leverancier?

Ken je eigen cijfers: wat bestel je per maand, wat betaal je nu, wat is de marktprijs elders? Vraag offertes bij minstens twee concurrenten. Ga nooit onderhandelen zonder alternatief in de hand.

#### Welke kortingen kan ik realistisch verwachten bij leveranciers?

Volumekortingen van 3–8% zijn gebruikelijk bij langdurige relaties.

Vroegbetalingskortingen van 1–2% bij betaling binnen 10 dagen. Vraag altijd expliciet welke kortingsopties beschikbaar zijn.

#### Moet ik altijd kiezen voor de goedkoopste leverancier?

Niet per se. Prijs is één factor; leverbetrouwbaarheid, kwaliteitsconstantie en service zijn minstens even belangrijk. Een iets duurdere leverancier die altijd op tijd levert, is meer waard dan de goedkoopste met slechte service.

## 3

## ZUURSTOF

## Cashflow: waarom winstgevende restaurants toch sterven

### KERNINZICHT

Restaurants gaan failliet aan cashgaten, niet alleen aan verliezen: btw-kwartalen, leverancierstermijnen, decemberaanbetalingen die de januaridroogte verbergen. De verdediging is een rollende cashprognose van 13 weken, een belastingrekening waar je nooit aankomt en één maand vaste kosten als buffer — saai, en levensreddend.

## ZUURSTOF

## FIG. 03

### Waarom winstgevende restaurants nog steeds droogvallen



**13  
wk**

een voortschrijdende kasprognose voor 13 weken signaleert het gat voordat het een crisis wordt

Winst is een mening die één keer per maand geproduceerd wordt; cash is het feit dat de lonen van vrijdag betaald. Het restaurantkerkhof ligt vol huizen die op papier winstgevend waren en dood bij de bank — geveld door een btw-kwartaal dat in dezelfde week landde als de jaarpremie van de verzekering en een trage februari. Geen van die gebeurtenissen was een verrassing; geen enkele stond ingepland.

## De radar van 13 weken

Eén rekenblad, dertien kolommen, elke maandag in tien minuten bijgewerkt: verwacht geld in (omzetprognose op basis van reserveringen, events, verkoop van **cadeaubonnen**), verwacht geld uit (lonen, huur, leveranciers, het btw-kwartaal, de jaarpremie), lopend saldo onderaan. De enige taak van de radar is een probleem van week 22 zichtbaar maken in week 9, terwijl de oplossingen nog goedkoop zijn — een leveranciersbetaling verschuiven, een event vooruitschuiven, een wijndiner vooraf verkopen. De volledige methode staat in **restaurantcashflow beheren**.

## Cashzetten eigen aan restaurants

- **De onaantastbare belastingrekening:** een vast percentage van elke weekomzet verhuist automatisch naar een aparte rekening voor btw en bedrijfsvoorheffing. De allereffectiefste gewoonte uit deze hele gids.
- **Aanbetalingen en vooraf betaalde menu's** (hoofdstuk 2 van de **reserveringsgids**) zetten toekomstige boekingen om in cash van vandaag — en nul no-shows.
- **Cadeaubonnen zijn een renteloze lening** van december aan je dieptepunt in januari–februari. Verkoop ze doelbewust.
- **Leverancierstermijnen zijn onderhandelbaar** — je twee grootste leveranciers van 14 naar 30 dagen brengen geeft permanent een halve maand extra ademruimte.

### DOE DIT VANAVOND

Open een spaarrekening met de naam BELASTINGEN en stel een automatische wekelijkse overschrijving in van je btw-plus-voorheffingpercentage. Twintig minuten administratie vanavond schakelt de vaakst voorkomende bijna-doodervaring in dit vak uit.

## VERDIEPING

**Van alle uitdagingen waarmee restauranthouders worden geconfronteerd, is cashflow de meest onderschatte.** Niet het koken, niet de service, niet eens de marketing — maar het simpele feit dat geld dagelijks binnenkomt terwijl kosten maandelijks of zelfs kwartaalgewijs worden betaald. Die mismatch in timing is voor veel restaurantfaillissementen de directe oorzaak.

De marges in de horeca zijn krap. Trezy-data uit de Belgische markt laat operationele marges van 3-9% zien voor de meeste restaurants. Dat betekent dat je voor elke euro omzet maar 3 tot 9 cent overhoud na alle kosten. In zo'n omgeving is cashflow geen financieel detail — het is de levensader van je zaak.

Dit artikel geeft je de tools om cashflow proactief te beheren, de bekende valkuilen te vermijden en de specifieke Belgische regelgeving van 2026 te navigeren.

## Waarom cashflow in de horeca zo uitdagend is

De horeca heeft een aantal structurele eigenschappen die cashflow extra complex maken:

- **Dagelijkse inkomsten vs maandelijkse vaste kosten:** Omzet komt elke avond binnen, maar huur, lonen en leveranciers worden maandelijks betaald. Een slechte week in de omzet treft je direct in de portemonnee.
- **Hoge vaste kosten:** Personeel (25-35% van omzet), huur (8-15% van omzet) en energie zijn vrijwel onelastisch. Je betaalt ze ongeacht hoeveel couverts je draait.
- **Seizoensgebondenheid:** Zomers kunnen uitstekend zijn; januari is bijna altijd dramatisch. Maar de vaste kosten veranderen niet.
- **Voedselverspilling als cashflow-lek:** Elk bederfd product is niet alleen een voedselkostprobleem — het is geld dat je cash hebt uitgegeven en niet terugverdient.

Typisch cashflow patroon — Belgisch restaurant

Gebruik december's piek om januari's dal voor te financieren

## De januaridip: de zwaarste maand voor Belgische restaurants

December is doorgaans de beste maand van het jaar voor restaurants — bedrijfsdiners, familiefeestjes, eindejaarsmenu's. De omzet kan 40-60% hoger liggen dan een gemiddelde maand. En dan komt januari.

De januaridip is reëel en voorspelbaar. Na de feestperiode houden consumenten de hand op de knip. Dieetvoornemens maken restaurants minder aantrekkelijk. Het slechte weer ontmoedigt uitstapjes. De meeste Belgische restaurants zien hun omzet in januari 30-40% dalen ten opzichte van december.

Maar de echte schade van de januaridip volgt pas in **februari en maart**. Dat is wanneer de vaste kosten van januari — die je betaalde terwijl de omzet laag was — beginnen door te tikken op je banksaldo. Veel restaurantfaillissementen worden in de winter aangekondigd maar zijn eigenlijk het gevolg van onvoldoende voorbereiding in de herfst.

### Hoe je de januaridip voorfinanciert:

- **Cadeaubonnen verkopen in oktober/november:** Cadeaubonnen zijn cashflow-avances. Je ontvangt de betaling in december maar de "kosten" (het eten) vallen pas in het voorjaar. Elke cadeaubon verkoop is een renteloze lening van de klant aan jou.
- **Vooruitbetaalde events en pakketten:** Sluit eindejaarsevents af met 50% aanbetaling in november. Het geld staat al op je rekening voor januari aanbreekt.
- **Liquiditeitsreserve opbouwen:** Reserveer in de piekmaanden september-december 8-10% van je omzet specifiek als buffer voor januari-februari.

## VEELGESTELDE VRAGEN

### **Waarom is cashflow belangrijker dan winst voor een restaurant?**

Je kunt winst maken op papier maar toch betalingsproblemen hebben als je grote uitgaven net voor je drukke periode doet. Cashflow bepaalt of je dagelijks je leveranciers en personeel kunt betalen.

### **Hoe overleef ik als restaurant de rustige maanden qua cashflow?**

Bouw reserves op tijdens drukke periodes, onderhandel over gespreide betalingstermijnen met leveranciers en creëer extra inkomsten via cadeaubonnen of events.

### **Hoe helpen cadeaubonnen mijn cashflow te verbeteren?**

Cadeaubonnen brengen direct cash binnen terwijl de dienst pas later geleverd wordt. Zo financier je je rustige januarimaand met decemberverkopen.

## 4

## HET KRUISPUNT

## Break-even: de couverts waar je begint te verdienen

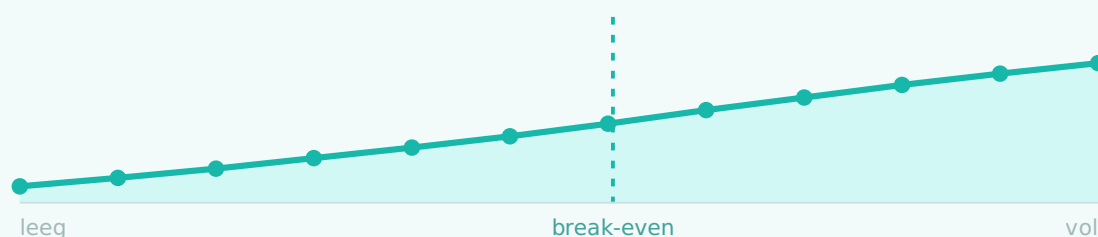
### KERNINZICHT

Break-even in couverts = vaste maandkosten ÷ contributie per couvert (gemiddelde besteding min de variabele kost ervan). Uitgedrukt per service — "34 couverts op een dinsdag" — vertaalt het de hele resultatenrekening naar een doel dat het hele team kan zien, tellen en in real time verslaan.

## HET KRUISPUNT

FIG. 04

### De covers waar je begint met verdienen



**34** Eerst duidelijk break-even – vaste kosten ÷ winst per dekking – daarna is elke extra dekking winst

Ergens vanavond ligt een couvertgetal — misschien 31, misschien 47 — waar jouw restaurant stopt met de huur betalen en begint met jou betalen. De meeste uitbaters hebben het nooit berekend, waardoor elke service draait zonder scorebord. De **break-evenanalyse** kost twintig minuten en verandert hoe het hele team naar een dinsdag kijkt.

### Het recept

- **Vaste kosten per maand:** huur, vaste lonen, verzekeringen, abonnementen — alles wat binnenkomt of er nu één gast komt of geen.

- **Contributie per couvert:** gemiddelde besteding min de variabele kost ervan (de ingrediënten van dat ticket, ruwweg je foodcostpercentage — plus uurloon als je personeel per service opschaalt).
- **Break-evencouverts = vast ÷ contributie.** Verdeel over je services en je hebt het scorebord per avond.

Uitgewerkt voorbeeld: €31.000 vast per maand, €95 gemiddelde besteding, 30% variabel → €66,50 contributie per couvert → **466 couverts per maand**, of ruwweg 19 per service over 24 services. Plots is de halflage woensdag met 16 couverts niet "een beetje stil" — het zijn drie couverts onder break-even, en het wachtlijstduwtje uit hoofdstuk 3 van de reserveringsgids is exact €199,50 waard.

## Wat break-even je leert over prijszetting

Draai de formule opnieuw met een €4 hogere gemiddelde besteding (één aperitief, hoofdstuk 4 van de **menugids**): break-even zakt met ~28 couverts per maand. Draai ze met 2% lagere foodcost: gelijkaardig. Break-even is waar het werk van elke andere gids zichtbaar wordt als minder couverts nodig om veilig te zijn — daarom hoort het aan de muur van het bureau, elk seizoen herberekend.

### DOE DIT VANAVOND

Bereken je break-evencouverts per service met het recept uit dit hoofdstuk — twintig minuten, drie cijfers die je al hebt. Vertel het team morgen bij de briefing het getal van die avond, en kijk hoe anders een "stille avond" gespeeld wordt.

## VERDIEPING

**Meer dan 60% van de Belgische restaurants overleeft de eerste vijf jaar niet. De meest voorkomende oorzaak is niet de kwaliteit van het eten, de locatie of de concurrentie — het is een gebrek aan financieel inzicht.**

En in het hart van dat inzicht ligt één concept dat elke restauranthouder moet beheersen: de break-even analyse. Niet als jaarlijkse exercitie voor je boekhouder, maar als **dagelijks operationeel instrument** dat je vertelt: "Heb ik vandaag al genoeg omgezet om al mijn kosten te dekken?"

In dit artikel leer je niet alleen de formule kennen, maar ook hoe je de break-even als een kompas gebruikt bij elke operationele beslissing — van het overwegen van een terras tot het aannemen van een extra chef.

## Waarom de meeste restauranthouders hun break-even niet kennen (en wat dat kost)

Vraag willekeurig tien restauranthouders hoeveel omzet ze exact nodig hebben om deze maand quitte te spelen. De meesten zullen een vaag getal noemen, of erger: zeggen dat ze het niet weten. Dat is geen schande — het is een systemisch probleem in de horeca-opleiding.

De gevolgen zijn echter concreet en kostbaar:

- **Te vroeg investeren:** Je opent een terras terwijl je de vaste kosten van je zaal nog niet dekt
- **Verkeerde staffing:** Je plant vijf mensen in op een woensdag die nooit genoeg couverts haalt om die loonkost te dragen
- **Promoties die je geld kosten:** Je geeft 20% korting tijdens een promotieactie zonder te beseffen dat je daarmee onder je break-even duikt
- **Late signalen:** Je merkt pas in de boekhouding van vorige maand dat je verlies hebt gedraaid, in plaats van het in real-time te zien

De restauranthouder die zijn break-even kent, kijkt om 12u 's middags op zijn kassarapport en denkt: "We zitten op €680, we hebben €1.183 nodig voor vandaag. Hoe halen we die €500 nog?" Dat is de mentaliteitsshift die dit artikel wil veroorzaken.

Wil je meer lezen over de bredere context van [voedselkosten beheersen](#)? Dat is een essentieel aanvullend stuk. En voor de analytische kant: bekijk [restaurant analytics als beslissingsinstrument](#).

## De break-even formule uitgelegd: simpel maar krachtig

De formule zelf is verrassend eenvoudig:

Daarvoor heb je twee componenten nodig:

### Contributiemarge

De contributiemarge is wat er overblijft van elke euro omzet nadat je de variabele kosten hebt betaald:

Als jouw restaurant €100 omzet maakt en €38 uitgeeft aan voedsel, drank en variabele arbeid, dan is je contributiemarge €62.

### Contributiemargeratio

De ratio drukt de contributiemarge uit als percentage van de omzet:

In ons voorbeeld:  $€62 \div €100 \times 100\% = 62\%$ . Voor elke euro omzet houd je €0,62 over na variabele kosten om vaste kosten te dekken en winst te maken.

## VEELGESTELDE VRAGEN

### **Hoe bereken ik het break-even punt van mijn restaurant?**

Deel je totale vaste kosten (huur, lonen, verzekeringen) door je bijdragemarge per couverts (gemiddelde besteding min variabele kosten). Het resultaat is het aantal couverts dat je maandelijks nodig hebt om quitte te spelen.

### **Hoe verlaag ik mijn break-even punt als restauranthouder?**

Verhoog je gemiddelde besteding per couverts via upselling, verlaag je vaste kosten door te onderhandelen over huur of contracten, of optimaliseer je voedselkostpercentage. Elke euro besparing verlaagt je break-even direct.

### **Wat is een gezond voedselkostpercentage voor een restaurant?**

Doorgaans streef je naar 25–35% van de omzet voor voedselkosten. Fine dining kan hoger zitten omwille van duurdere producten. Stijgt het boven 35%, dan is optimalisatie noodzakelijk.

## 5

## DE METER

## RevPASH: de meter die ziet wat bezetting verbergt

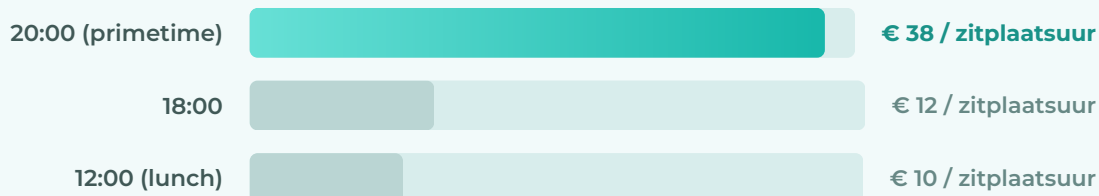
### KERNINZICHT

RevPASH — omzet per beschikbaar stoeluur — deelt de omzet door stoelen × openingsuren en prijst zo elk stoeluur dat je bezit. Het legt bloot wat bezetting verbergt: trage omlopen, zwakke randuren, onderprijsde pieken. Fine-diningzalen draaien typisch €15–40; de trend telt meer dan het niveau.

## DE METER

## FIG. 05

### Elk zituur heeft een prijs



**3x+** RevPASH laat zien dat eersteklas stoeluren 3x of meer verdienen wat de stille stoelen doen

Bezetting zegt dat de zaal vol zat. RevPASH stelt de scherpere vraag: vol waarmee? Een tafel van twee die drie uur talmt boven één fles en een tafel van vier die in twee uur door een degustatiemenu gaat, tellen allebei als "bezet" — maar het is niet dezelfde business. Geleend van hotelrevenue-management is **RevPASH** de eerlijkste productiviteitsmeter van het restaurant, omdat de noemer het enige is wat je echt verkoopt: stoeluren.

## Gebruiken zonder doctoraat in rekenbladen

Omzet ÷ (stoelen × openingsuren), per service. Een zaal van 50 stoelen, 4 uur open, met €3.800 omzet op vrijdagavond: RevPASH €19. De krachtzet is je eigen services tegen elkaar afzetten:

### WAT REVPASH-VERSCHILLEN BETEKENEN

Patroon	Diagnose	Hefboom
Hoge bezetting, lage RevPASH	Trage omlopen of zachte gemiddelde besteding	Omlooptijdvakmanschap, aperitief- & arrangementmomenten
Sterk om 20:00, dood om 18:00	Randuren onverkocht	Vroegeavondproducten: pre-theatermenu, toogplaatsen
Vrijdag >> dinsdag (3×+)	Vraagconcentratie	Events & private dining aan de stille kant (reserveringsgids, hfst. 5)
Overall vlak	Prijzetting te timide op de piek	Premium piekbelevingen; de verankering uit de menugids

Je [analyticsdashboard](#) kan het automatisch per service berekenen; bekijk het maandelijks naast je prime cost. Eén cijfer voor wat binnenkomt per stoeluur, één voor wat buitengaat — samen vormen ze de cockpit.

#### DOE DIT VANAVOND

Bereken de RevPASH van je beste en je slechtste service van vorige week. Schrijf beide cijfers op, plus de verhouding ertussen. Zit die boven 3×, dan is hoofdstuk 5 van de reserveringsgids je best betaalde lectuur van deze maand.

### VERDIEPING

**Bezettingsgraad is de KPI die bijna elke restauranthouder in de gaten houdt.** En toch is het een van de meest misleidende cijfers in de horeca. Een volle zaal garandeert geen goede omzet — en een half lege zaal kan verrassend winstgevend zijn. De KPI die dit verschil blootlegt, heet RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

RevPASH werd in de jaren negentig gepopulariseerd door horecaonderzoeker Sheryl Kimes van Cornell University, deels geïnspireerd op het RevPAR-concept uit de hotelbranche. Vandaag is het voor veel toonaangevende restaurantgroepen wereldwijd de centrale stuurmaat geworden. In dit artikel leg je de basis, leer je de formules en ontdek je vijf concrete knoppen om je RevPASH te verhogen — met specifieke aandacht voor de Belgische gastronomische context.

Bezettingsgraad is de KPI die bijna elke restauranthouder volgt. Maar wist je dat een volle zaal geen garantie is voor een goede omzet? Maak kennis met RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour. Het meet hoeveel euro elke stoel in je restaurant gemiddeld oplevert per uur dat je open bent. De formule is eenvoudig: deel je totale omzet door het aantal stoelen vermenigvuldigd met de uren dat je restaurant open is. Een volle zaal met gasten die lang blijven en weinig besteden, kan verrassend genoeg minder opleveren dan een halfvolle zaal met een snelle rotatie. Je verhoogt je RevPASH door slimme tafeltoewijzing, gedetailleerde dagdeelanalyses en actieve menu engineering voor hogere bestedingen. Wil je jouw RevPASH verbeteren en je restaurant winstgevender maken? Ontdek hoe de analytics van HappyChef je helpt om elke stoel te maximaliseren.

## Wat is RevPASH?

RevPASH staat voor Revenue Per Available Seat Hour, vrij vertaald: de omzet per beschikbare stoeluur. Het is een maatstaf die aangeeft hoeveel euro elke stoel in je restaurant gemiddeld oplevert per uur dat je open bent.

De basisformule is eenvoudig:

Er bestaat ook een alternatieve berekening die intuïtief inzichtelijk is:

Deze tweede formule maakt meteen duidelijk welke twee hefboomen RevPASH bepalen: hoeveel stoelen bezet zijn en wat gasten gemiddeld besteden. Je kunt je RevPASH verhogen door de bezettingsgraad te verhogen, door de gemiddelde besteding te verhogen, of — het meest krachtige scenario — door beide tegelijk te verbeteren.

## Een concreet rekenvoorbeeld

Stel: je restaurant heeft 40 stoelen. Op een vrijdagavond ben je open van 18:00 tot 23:00 — dat zijn 5 uur. De totale omzet die avond bedraagt €2.400.

RevPASH = €2.400 ÷ (40 × 5) = €2.400 ÷ 200 = **€12 per stoeluur**

Met de alternatieve formule: stel dat je gemiddeld 28 van de 40 stoelen bezet hebt (bezettingsgraad 70%) en de gemiddelde besteding per gast is €60.

RevPASH = 0,70 × €60 = **€42?**

Wacht — dat klopt niet met de eerste berekening. Waarom? Omdat de alternatieve formule corrigeert voor de verblijfsduur. Als gasten gemiddeld 2,5 uur blijven, moet je de besteding per uur berekenen: €60 ÷ 2,5 uur = €24 per stoeluur. Dan: RevPASH = 0,70 × €24 = **€16,80**. Dichter bij de werkelijkheid, maar nog steeds licht anders omdat de bezettingsgraad fluctueert door de avond.

Dit toont meteen een kernpunt: de **verblijfsduur per tafel** is een kritische variabele die bezettingsgraad alleen nooit vangt.

## VEELGESTELDE VRAGEN

### **Wat is RevPASH en hoe bereken ik het voor mijn restaurant?**

RevPASH staat voor Revenue Per Available Seat Hour. Bereken het door je omzet in een periode te delen door het aantal beschikbare stoeluren (aantal stoelen × openingsuren). Zo meet je hoe efficiënt je capaciteit benut.

### **Hoe verhoog ik de RevPASH in mijn restaurant?**

Door de gemiddelde besteding te verhogen via upselling, de tafelomloopsnelheid te optimaliseren of rustiger tijdsloten te activeren via gerichte promoties.

### **Welke andere KPI's zijn essentieel naast RevPASH voor een restauranthouder?**

Voedselkostpercentage, personeelskostpercentage, gemiddeld bestedingsbedrag per couverts, bezettingsgraad en no-show percentage geven samen een volledig beeld van de financiële gezondheid van je zaak.

## 6

## OPSTAPELEN

## Investeer als een eigenaar: elke euro moet zijn kost verdienen

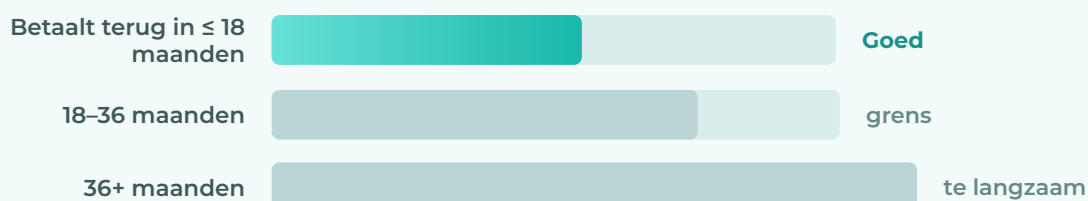
### KERNINZICHT

Restaurantinvesteringen — terras, renovatie, materiaal, software — verdienen dezelfde calculatie als een gerecht: terugverdientijd (investering ÷ maandelijkse winst) en een eenvoudige jaarlijkse ROI. Onder 18 maanden terugverdientijd is sterk; boven 36 vraagt een strategische, geen financiële, rechtvaardiging.

## OPSTAPELEN

FIG. 06

### Zorg ervoor dat elke euro zijn geld verdient



≈5  
mo

beoordeel elke investering op basis van de terugverdientijd: € 12.000,-, wat € 2.200,- per maand toevoegt, betaalt zich in ongeveer 5 jaar terug

De eerste vijf hoofdstukken verdedigen geld; dit hoofdstuk vermenigvuldigt het. Restaurants bloeden kapitaal aan enthousiasme — de renovatie van €40.000 die "goed voelde", de combisteamer die op halve kracht draait — en laten de saaie investeringen die zich opstapelen verhongeren. De remedie is één berekening op de achterkant van een envelop vóór elke ja: hetzelfde **ROI-denken** dat je nu op gerechten toepast.

## De envelopmethode

- **Terugverdientijd = investering ÷ extra maandelijkse contributie.** Een terras van €12.000 dat 90 couverts per maand toevoegt aan €25 contributie verdient zichzelf terug in iets meer dan vijf maanden — een schreeuwende ja.
- **Tel de kosten eerlijk:** de prijs van de oven omvat installatie, opleiding en de service die hij verstoort; het terras omvat meubilair, vergunningen en winterstockage.
- **Tel de winsten conservatief:** gebruik 70% van je optimistische schatting. Haalt het dan nog altijd 18 maanden, ga door.

## Waar de saaie ROI zich verstoppt

De investeringen met het hoogste rendement in dit vak zijn zelden zichtbaar voor gasten: een **reserveringssysteem** dat no-shows recupereert (terugverdientijd vaak in weken gemeten), energiezuinige koeling die een energielijn opeet, opleiding die het verloop een trap lager zet (hoofdstuk 5 van de **personeelsgids** prijsde dat), de **automatiseringslaag** die tien personeelsuren per week teruggeeft. Glamour veroudert; opstapelen niet.

En wanneer de investering groei zelf is — een tweede zaal, een groter pand — verhardt de regel: modelleer ze eerst op de break-even van hoofdstuk 4 en de cashradar van hoofdstuk 3. Groei die sneller loopt dan cash is hoe goede restaurants ambitieus sterven.

### DOE DIT VANAVOND

Lijst je laatste drie grote investeringen op en bereken hun werkelijke terugverdientijd met echte cijfers. Geen oordeel — kalibratie. Je volgende investeringsbeslissing is net slimmer geworden dan je vorige drie.

### HET GEHEIM VAN DE CHEF

#### Het goedkoopste kapitaal in de horeca

Het is geen banklening — het is vooraf verkochte vraag. Een wijnmakersdiner dat zes weken vooraf uitverkocht is, aanbetalen op de decembergroepen, cadeaubonnen gekocht in week 50 en ingeruild in week 7: allemaal gasten die jouw cashflow financieren aan 0% rente, zonder enig no-showrisico. Huizen die systematisch 10–15% van de omzet van volgend kwartaal vooraf verkopen, hebben hun kaskrediet zelden nodig — de gastenlijst is de kredietlijn.

## VERDIEPING

**Elke euro die je in je zaak stopt, concurreert met elke andere euro.** Een nieuwe combiteamer, een terrasuitbreiding, een betere afzuiging of een reserveringssysteem — ze

beloven allemaal rendement. De vraag is niet óf ze iets opleveren, maar welke het snelst en het meest opbrengt.

In dit artikel leer je twee eenvoudige rekenmethodes die je voor elke investeringsbeslissing kunt gebruiken, plus de denkfouten die restauranthouders het vaakst geld kosten.

### Payback: hoe snel krijg je je geld terug?

De simpelste maatstaf is de terugverdiëntijd: investering ÷ jaarlijkse extra winst (of besparing). Een afwasmachine van €6.000 die per jaar €3.000 aan loon en water bespaart, heeft een payback van 2 jaar.

Vuistregel in de horeca: operationele investeringen met een payback onder de 2-3 jaar zijn doorgaans verdedigbaar. Duurt het langer dan de levensduur van het toestel? Dan verlies je geld. Reken altijd met voorzichtige opbrengsten — niet de mooiste folder, maar de realistische.

### ROI: wat levert het procentueel op?

Payback negeert wat er ná de terugverdiëntijd gebeurt. Daarom kijk je ook naar ROI: (jaarlijkse opbrengst ÷ investering) × 100. Onze afwasmachine: (€3.000 ÷ €6.000) × 100 = 50% ROI per jaar — uitstekend.

Vergelijk investeringen altijd op dezelfde manier. Soms is een goedkope ingreep met 80% ROI (bijvoorbeeld betere verlichting boven de borden, of een systeem dat je **break-even analyse** verbetert) slimmer dan een prestigieuze verbouwing met 12% ROI.

### Vergeet de verborgen kosten niet

De aankoopprijs is zelden de totale kost. Tel installatie, opleiding, onderhoud, financieringskosten en de tijd dat je zaak (deels) dicht is mee. Een terras lijkt pure winst, maar vergt vergunning, meubilair, verwarming, extra personeel en weersrisico.

Reken ook met de impact op je liquiditeit: een investering die je cashbuffer leegtrekt, kan je kwetsbaar maken voor een rustige maand. Lees waarom in onze **cashflow-gids**. Een investering is pas goed als ze én rendeert én je liquiditeit gezond houdt.

### Prioriteer: niet alles tegelijk

Maak een lijst van alle gewenste investeringen, reken voor elk de payback en ROI, en rangschik ze. Begin met de ingrepen die het snelst geld vrijmaken — die financieren vervolgens de duurdere projecten. Zo groeit je zaak uit eigen kracht in plaats van uit schuld.

Koppel je investeringsplan aan je **RevPASH-cijfers**: investeringen die je omzet per beschikbare stoel per uur verhogen (snellere service, meer omloop, hogere besteding) raken de kern van je rendement.

## VEELGESTELDE VRAGEN

**Hoe bereken ik de ROI van een nieuwe investering in mijn restaurant?**

ROI = (extra opbrengst of kostenbesparing per jaar / investeringsbedrag) × 100. Een terras van €10.000 dat jaarlijks €5.000 extra omzet genereert, heeft een ROI van 50% en een terugverdientijd van 2 jaar.

**Welke restaurantinvesteringen hebben doorgaans de beste terugverdientijd?**

Reserveringssystemen, personeelsplanningstools en energiebesparende apparatuur kennen de kortste terugverdientijden omdat ze directe kosten besparen.

**Wanneer is leasen beter dan kopen voor restaurantapparatuur?**

Leasen is beter als je kapitaal wilt bewaren of snel wilt upgraden bij technologische evolutie. Kopen is beter bij lange gebruiksduur en voldoende eigen middelen.

## E-BOOK

## Hoe financieel fit is jouw restaurant?

- Ik lees mijn resultatenrekening maandelijks, in percentages van de omzet

---

- Ik betaal mezelf een echt loon binnen de personeelslijn

---

- De prime cost wordt wekelijks berekend en blijft  $\leq 60-65\%$

---

- Een vast belastingpercentage verhuist wekelijks naar een aparte rekening

---

- Een rollende cashprognose van 13 weken wordt elke maandag bijgewerkt

---

- Ik ken mijn break-even in couverts per service

---

KLAAR OM TE BEGINNEN

# De cockpit willen zonder de rekenbladen?

HappyChef volgt couverts, omzet en de reserveringsgedreven prognoses achter je cashradar — de cijfers uit deze gids, berekend terwijl jij kookt.

[Boek een demo](#)

Gratis, 30 minuten, geheel vrijblijvend

