



Succes fonkelt niet altijd in de sterren

Sterrenrestaurants gezien door de bril van een accountant

Peter Hacke • zaakvoerder ALASKA Brugge
Stefaan Kindt • zaakvoerder ALASKA Kortrijk-Ieper

Bijkomende
informatie vind
je in de gratis
tabletversie!

Het verwerven van een Michelinster levert een restaurant extra klanten en dito inkomsten op, maar is geen garantie voor een zorgeloos of gezond financieel beheer op lange termijn. Ook toprestaurants ontsnappen niet aan de ijzeren wetten van de economie en het bedrijfsbeheer die vragen om een stringent aankoopbeleid, een zuinig omspringen met grondstoffen, een rationeel financieel- en personeelsbeheer en een degelijke fiscale begeleiding.

De West-Vlaamse sterrenrestaurants zijn uitblinkers in kookkunst, leveren culinaire hoogstandjes, maken werk van een uitnodigende gastvrijheid en lopen steeds meer in de kijker van de media. Maar hoe presenteren zij met hun cijferfornuis?

Zelf ook grote liefhebber zijnde van ons regionaal gastronomisch talent, wagen wij ons aan een bedrijfseconomische analyse van de sterrenrestaurants in West-Vlaanderen.

We baseren ons op openbare gegevens, zoals de jaarrekeningen van de restaurantvennootschappen, de publicaties in het Belgisch Staatsblad en de websites van de betrokken restaurants. Ook op verslagen van gespecialiseerde leveranciers van handelsinformatie zoals Graydon en Companyweb.

De eenmanszaken die geen jaarrekening of balans neerleggen zijn niet in deze bespreking begrepen.

De **13 toprestaurants** die we wel onder de bedrijfseconomische loep nemen, vallen onder de wettelijke criteria van de 'kleine vennootschappen'. Dat impli-

ceert dat ze mogen opereren met het beperkt boekhoudkundig schema en ze niet verplicht zijn om hun omzet bekend te maken.

Toch publiceren twee van de 13 onderzochte restaurantvennootschappen spontaan en vrijwillig hun omzetscore in het jaar 2010: Bartholomeus uit Heist en La Durée uit Izegem.

Het eerste cijfer uit de resultatenrekening dat wordt vermeld in de jaarrekening is de **brutomarge**. Dat duidt op de omzet (de totale ontvangsten) minus de aankopen bestemd voor verbruik en doorverkoop, minus de algemene onkosten.

Onder dit laatste vallen zowel de eventuele huur van het gebouw, het verbruik van de nutsvoorzieningen, de onderhoudskosten, het loon van de zaakvoerder en de kosten van het interimpersoneel.

Tabel 1 biedt een schematisch overzicht van de kerngegevens van de 13 onderzochte restaurantvennootschappen.

Wat valt op bij het onderzoek van de cijfers?

De Karmeliet steekt niet alleen in sterren

boven de meeste andere collega's uit, maar (in boekjaar 2010) ook in tewerkstelling, solvabiliteit en rendabiliteit. Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich tweesterrenrestaurant Danny Horseele, dat als gevolg van een precaire financiële situatie sinds juli 2011 onder gerechtelijke bescherming opereert in het kader van de Wet op de Continuïteit van de Ondernemingen. De problemen blijken duidelijk uit het hoge bedrag aan schulden uit belastingen en sociale zekerheid en het negatieve eigen vermogen.

De meeste restaurantvennootschappen maken slechts een beperkte nettowinst. Die situatie hangt uiteraard mee af van het loon dat de zaakvoerder aan zichzelf toekent. In 2010 lag het rendement het hoogst bij **De Karmeliet**, gevolgd door **Bartholomeus** uit Knokke en **De Gouden Harynck**. **Hertog Jan** noteerde enkele jaren terug minder smakelijke cijfers, maar levert, gestuwd door een tweede Michelinster in november 2009 en een felbegeerde derde ster in 2011, steeds betere financiële prestaties. De eindresultaten van Hertog Jan worden

Tabel 1

Financiële parameters van de restaurantvennootschappen met Michelinsterren in West-Vlaanderen

Naam	Aantal Michelinsterren	Aantal couverts	Brutomarge 2010 ⁽¹⁾	TEW 2010 in VTE	Bedrijfsresultaat 2010	Investeringsen 2008 - 2010	Verhouding BM/Personeel	Verhouding BM/couverts	Verhouding Personeelskost/BM	Voorraad in euro	Verhouding eigen/ totaal vermogen
1 De Karmeliet	3	70	1.113.554	18	309.910	198.889	61.864	15.908	62%	447.000	63%
2 Hertog Jan (Kalon bvba)	3	60	647.991	12	85.630	861.371	53.999	10.800	61%	70.000	1%
3 Danny Horseele bvba	2	43	591.238	13	26.595	641.094	45.480	13.750	77%	177.000	-26%
4 Bartholomeus	1	48	400.673	9	128.812	185.891	44.519	8.347	55%	22.000	26%
5 Den Gouden Harynck	1	45	360.923	6	73.442	48.245	60.154	8.021	74%	59.000	-13%
6 In de Wulf	1	42	508.074	10	80.408	800.778	50.807	12.097	68%	22.000	-11%
7 Jardin Tropical	1	40	338.434	6	27.983	210.968	56.405	8.461	67%	80.000	36%
8 La Duree	1	55	372.630	8	33.960	91.775	46.579	6.775	69%	58.000	-11%
9 Philippe Nuyens	1	34	92.348	2	-24.030 ⁽²⁾	214.000	46.174	2.716	87%	37.000	-5%
10 Sans Cravate	1	30	227.879	7	46.493	757.313	32.554	7.596	42%	8.000	4%
11 Sel Gris	1	40	539.325	8	52.578	679.600	67.415	13.483	60%	72.000	9%
12 't Convent ⁽³⁾	1	60	478.451	9	41.268	891.700	53.161	7.974	50%	147.000	9%
13 Ten Bogaerde	1	45	233.267	4	24.370	119.400	58.316	5.184	53%	25.000	36%
Totaal	612	5.904.787	112	5.701.024					1.224.000		
Gemiddelde					69.801		52.110	9.316	63%		9%

⁽¹⁾ Brutomarge (BM) is de omzet minus de diverse goederen en diensten die de firma inkoopt (rubriek 9900 uit de jaarrekening)

⁽²⁾ Het bedrijfsresultaat van Nuyens is naar verluidt in 2011 terug positief

⁽³⁾ 't Convent : jaarrekening van 21 maanden met extrapolatie naar 12 maanden

BRON: Jaarrekeningen, Balanscentrale NBB

nog enige tijd negatief beïnvloed door de zware investering in aankoop, renovatie en inrichting van een hoevecomplex in Loppem. Dat wordt de nieuwe vestiging vanaf 2013.

Luxeproduct is crisisgevoelig

Drie restaurants publiceren rode cijfers als nettoresultaat. In sommige gevallen wordt deze uitkomst evenwel beïnvloed door hoge afschrijvingen als gevolg van grote investeringen in o.a. vastgoed.

De cijfers tonen duidelijk aan dat ook de toprestaurants niet crisisvrij zijn. De laagconjunctuur in de periode 2009 en in de eerste helft van 2010, als gevolg van de bankencrisis, laat zich voelen in de cijfers. Een van de betrokken sterrenchefs verwoordt het zelf als volgt: *“wij worden door nogal wat klanten gepercipieerd als een luxeproduct en dus als iets waarop kan worden bespaard.”*

De brutomarges, maar ook de personeelskosten, lagen in de meeste gevallen in 2010 toch hoger dan in het jaar daarvoor. Deze toename van de brutomarge is wellicht mee het gevolg van de **daling van het btw-tarief op voeding van 21 naar 12%**, die inging op 1 januari 2010. In een enquête van WES (zie vorige artikel) bevestigt een grote meerderheid van de West-Vlaamse sterrenrestaurants dat de btw-reductie voor financiële ‘ademruimte’ heeft gezorgd.



foto: Spermalle

Knipperlicht

De restaurantvennootschappen hebben (ondanks de crisis) over het algemeen stevig geïnvesteerd in de periode 2008-2010.

Als gevolg hiervan en ook door de beperkte of zelfs negatieve resultaten van de vorige jaren, zijn de eigen middelen meestal erg beperkt tegenover de schulden.

Vijf restaurantvennootschappen (op een totaal van 13) noteerden in hun jaarrekening eind 2010 een **negatief eigen vermogen**. Dit betekent dat in principe elke belanghebbende de ontbinding van de vennootschap kan vragen, omdat de activa in principe niet volstaan om alle schulden terug te betalen. Navraag bij de betrokkenen leert dat in de meeste gevallen deze situatie het gevolg was van de twee crisisjaren 2008 en 2009 in combinatie met hoge investeringen. Het goede nieuws is dat, in drie van de vijf gevallen, het eigen vermogen eind 2011 weer opklom tot boven de kritische drempel.

In dat verband is ook de verhouding van het eigen vermogen tegenover het totale vermogen van belang.

Uitschieters in positieve zin zijn De Karmeliet (63%), Bartholomeus (26%), Jardin Tropical en Ten Bogaerde (beide 36%).

Hoe groter het eigen vermogen, hoe groter de buffer in slechte dagen, en hoe groter de mogelijkheid om investeringen zelf te financieren.

Schatten in de wijnkelder?

De voorraden van de restaurantvennootschappen zijn over het algemeen nog tamelijk beperkt, zeker wanneer rekening wordt gehouden met de voorraad van dure wijnen die deze restaurants toch in hun kelders hebben.

Uitzonderingen zijn De Karmeliet (uitschieter met een voorraad van 447.000 euro), Danny Horseele (177.000 euro), en 't Convent (279.000 euro).

De personeelskosten nemen een grote hap uit het budget en de winsten van de restaurantvennootschappen.

Het belang van de personeelskosten blijkt niet alleen uit het aantal personeelsleden (hoe meer sterren, hoe meer perso-

neel), maar ook uit de verhouding van de personeelskosten tegenover de totale brutomarge. Deze verhouding ligt gemiddeld rond de 63%.

In de clinch met de RSZ

De complexe en soms nijpende problematiek van de dagelijkse bedrijfsvoering achter de met een ster versierde voorgevels, blijkt ook uit het fenomeen dat **drie** van de 13 toprestaurants in conflict zijn (of recent nog waren) met de **RSZ**. Dat gaat meestal over de betaling (of de betwisting) van achterstallige schulden tegenover de RSZ.

Nog een belangrijke parameter in de beoordeling van de gezondheid van ondernemingen, is de aanwezigheid en de aard van een ‘lopende rekening’ van de zaakvoerders: hebben zij een betekenisvolle schuld tegenover de vennootschap of hebben ze er zelf geld in gestopt?

Om te kijken of de restaurants voldoende winst genereren om het deel van de leningen terug te betalen dat binnen het jaar vervalt, moet de cashflow (nettoresultaat verhoogd met de afschrijvingen) vergeleken worden met de schulden die binnen het jaar vervallen (code 42 in de jaarrekeningen).

Twee vennootschappen halen die drempel niet.

Wat hebben we uit dit alles geleerd (dixit Piet Huysentruyt)?

Dat niet alle sterren evenveel fonkelen! Er is meestal wel een positieve correlatie tussen het aantal sterren en de bedrijfsresultaten op langere termijn. Daarvan getuigen niet enkel De Karmeliet en Hertog Jan, maar ook hun Oost-Vlaamse driesterrencollega Hof van Cleve. ■

U kunt dit artikel lezen op tablet en downloaden via: www.westvlaanderenwerkt.be