

Mike Michalowicz

Met medewerking van Femke Hogema

PROFIT FIRST

EEN SIMPEL SYSTEEM OM JE BEDRIJF TE
TRANSFORMEREN VAN EEN **CASH-EATING
MONSTER** IN EEN **MONEY-MAKING MACHINE**



Inhoud

Dankwoord door Mike Michalowicz	9
Voorwoord door Femke Hogema	11
Inleiding	17
1 Je bedrijf is een ontembaar, geldverslindend monster	29
2 De kernprincipes van Profit First	57
3 Profit First implementeren	75
4 Bepalen hoe gezond je bedrijf is	85
5 Allocation percentages	105
6 Aan de slag met Profit First	121
7 Reken af met je schulden	151
8 Geld in je bedrijf vinden	173
9 Profit First – geavanceerdere technieken	191
10 De Profit First lifestyle	207
11 Hoe je zorgt dat het blijft werken	225
Epiloog	239
Bijlage 1 – De Profit First Snelgids	245
Bijlage 2 – Het formulier voor de instant assessment	249
Bijlage 3 – Belangrijkste termen	251
Verantwoording	255

Dankwoord door Mike Michalowicz

Rarely is a translated book as good as the original, because the colloquialisms and cultural references don't often convert to another language. Only in the most remarkable situations does a book get even better. That is the case with this copy of *Profit First* you are reading. My friend and colleague, Femke Hogema, invested countless hours to adapt this book from English to Dutch. She made sure the cultural references and terms were translated to the relevant Dutch expressions, and she made sure that all the financial and cash management tools were accurate for the Netherlands. I have never seen so much effort put into a translation of any of my books before. I am so grateful for Femke's hard work, and I believe you will be too as you experience *Profit First*. Thank you Femke, your amazing work will serve countless entrepreneurs for decades (or even centuries) to come. It is an honor to be your friend.

Voorwoord door Femke Hogema

Van een Amerikaanse relatie kreeg ik een jaar geleden de eerste vijf hoofdstukken van *Profit First* toegestuurd. Boeken over financiën en winst maken hebben uiteraard meteen mijn interesse. Ik ging lezen en ik kon er niet meer mee stoppen. Zonder aarzeling bestelde ik op Amazon het volledige boek. Ik las het vervolgens niet alleen, ik implementeerde het. Ik volgde de stappen zoals ze beschreven worden in het boek stuk voor stuk op, en voordat ik het wist managede ik mijn cijfers op basis van bankrekeningen. Ik moest mijzelf echt af en toe even in mijn arm knijpen, want voor iemand met verstand van boekhouden is het managen van je cijfers op basis van je bankrekening echt onbestaanbaar. Dat kan eigenlijk gewoon niet. Dat is zoiets als een kapper die een keukenschaar gebruikt om het nieuwste model te knippen. Ik wil de pony van mijn kinderen nog weleens bijknippen met een keukenschaar, maar een kapper zal zeggen dat dat écht niet kan. Dat het ónmogelijk is om daar een mooi kapsel mee te creëren.

Ik werk al bijna twintig jaar met cijfers en door het boek *Profit First* ging ik totaal anders naar cijfers kijken. Het is mijn missie om cijfers leuk, praktisch en toegankelijk te maken, maar desondanks verkondigde ook ik: 'Je kunt pas echt succesvol zijn als je je jaarrekening (balans en winst- en verliesrekening) begrijpt en interpreteert.' Maar daar zitten de meeste ondernemers echt niet op te wachten. En als ondernemers aan mij vroegen: 'Vind je het een goed idee als ik een extra rekening open, bijvoorbeeld om daarop mijn belastinggeld te reserveren?', dan moet ik met enige schaamte bekennen dat ik ze dat afraadde en zei: 'Dat kan, maar het heeft niet zo veel zin.' Alhoewel ik duizenden ondernemers écht heb geholpen met mijn trainingen en mijn boek *Financiën voor ZZP'ers* (waar al meer dan 10.000 exempla-

ren van verkocht zijn), zat ik ergens toch ook gewoon vast in het oude denken.

Wat maakte dan toch dat ik zonder aarzeling het Profit First-systeem invoerde in mijn bedrijf? Profit First voelt als de methode waar ik al die tijd op heb gewacht. Mijn bedrijf heet Healthy Finance, want gezonde financiën vormen het fundament van een gezond bedrijf. Een gezond bedrijf voorziet jou als eigenaar van een goed salaris, het betaalt de rekeningen op tijd, het maakt voldoende winst om te kunnen investeren en innoveren. En *last but not least*, een financieel gezond bedrijf draagt bij aan een betere wereld.

Maar het bleek best een opgave om mijn missie, die diep geworteld is, in de wereld te zetten. Ja, ik heb 10.000 boeken verkocht en ja, ik heb duizenden ondernemers getraind en gecoacht en ja, mijn klanten hebben daardoor waanzinnige resultaten geboekt, maar er waren ook ondernemers die er niet aan begonnen om financiën te snappen. Of die toch weer terugvielen en de financiële kant van de zaak gingen verwaarlozen. Ik kan het ze niet kwalijk nemen, zelfs ik heb de afgelopen jaren meer dan eens mijn boekhouding laten versloffen omdat er urgentere dingen waren. Dus toen ik *Profit First* ging lezen, dacht ik heel even dat de hemel op aarde landde. De methode is zo simpel, zo praktisch, zo leuk en zo effectief dat ik in al mijn vezels voelde dat dit de methode was waar ik – en met mij alle 1,5 miljoen ondernemers van Nederland – op had zitten wachten.

Profit First is allereerst een methode die aansluit bij het natuurlijke gedrag van mensen. Dus Profit First zegt niet: 'Jij moet veranderen want je moet boekhouden leuk vinden.' Nee, Profit First zegt: 'Oké, ik snap het, je moet niets van boekhouden hebben. Laten we dan iets verzinnen waardoor je tóch je financiën kunt managen.' En dat is uniek.

Vervolgens gaat Profit First nog een stapje verder. De methode accepteert dat mensen geen rationeel handelende wezens zijn. Dat zouden we wel willen, maar dat is niet zo. We nemen beslissingen – ook financiële beslissingen – niet op basis van logisch denken, maar op basis van emotie. *Shit happens*. En Profit First zegt: 'Laten we dat nu gewoon als

waarheid accepteren en er het systeem op aanpassen. Dus we vragen niet langer van de ondernemer om rationele financiële beslissingen te nemen, we passen het systeem zo aan dat de ondernemer gewoon mens kan blijven, en desondanks de juiste beslissingen neemt.’

Het waren met name die dingen – de eenvoud van het systeem, de praktische en leuke stappen, het aanpassen van het systeem aan de mens (en niet andersom) en het aansluiten bij menselijke psychologie – die maakten dat ik zonder één aarzeling Profit First implementeerde in mijn bedrijf.

En ik werd beloond. Want ook dát heeft Mike Michalowicz goed gezien: belonen werkt. Profit First hielp me niet alleen mijn financiën te managen (daarover zo meteen meer), maar gaf me ook een beloning voor mijn harde werken in de vorm van een winstuitkering. Ik startte met Profit First in het voorjaar van 2016 en in juli kreeg ik mijn eerste winstuitkering. Ik had wel eerder een goed kwartaal gehad, maar dat had zich nog nooit eerder vertaald in een extra beloning. Ik keerde mijzelf iedere maand salaris uit. Dat was dat. Maar nu kreeg ik ineens een winstuitkering. En die was niet mis. Ik besloot ter plekke mijn gezin mee op vakantie te nemen naar Disney World. Dat raakte me. Ik was trots op mijzelf, want ik had een succesvol en winstgevend bedrijf, en ik kon nu mijn gezin trakteren op een uitje naar Disney. Wat een geschenk!

Ieder kwartaal opnieuw verheug ik mij op mijn winstuitkering. De ene keer is het bedrag hoger dan de andere, maar of het nu 80, 800 of 8.000 euro is – het is een cadeautje en dat is hoe dan ook een feest. Je weet zeker dat het altijd iets is, want dat is de basis van Profit First. Je neemt je winst eerst. Dus je gaat hoe dan ook altijd met iets naar huis. Je neemt je winst eerst en van dat wat er over is, betaal je de rekeningen. Dat werkt, want als je altijd moet wachten tot er een restje overblijft voor jou, kun je wachten tot je een ons weegt. Wij zijn zo geconditioneerd dat we de beschikbare ruimte benutten. Of we nu 1.000 euro of 1.200 euro beschikbaar hebben om uit te geven, het gaat op. Profit First zegt: ‘Laten we dan in ieder geval eerst de winst veiligstellen!’

Dit is het 'kleine-bordjesprincipe'. Als je met Profit First werkt, verdeel je iedere euro die binnenkomt over vier potjes. Je gebruikt hiervoor vooraf vastgestelde percentages. En je stopt allereerst geld in je winstpotje.

Laat ik je tot slot vertellen wat de effecten zijn van het kleine-bordjesprincipe. Ik ga anders met geld om sinds ik dit principe toepas. Vroeger (vóór Profit First) had ik één bankrekening waar een smak geld op stond. Ik had meestal het gevoel dat er geld zat was en ik gaf dus vrij gemakkelijk geld uit. Overigens had ik altijd het idee dat het om echt noodzakelijke kosten ging, hoor. Maar nu ik mijn geld verdeeld heb over een potje voor de winst, een voor de belastingen, een voor mijn eigen salaris en een voor de kosten, is het beschikbare geld om uit te geven aan dingen of diensten ineens veel minder. Soms zit er in mijn kostenpotje minder dan 1.000 euro. Dan ga ik echt heel anders met geld om dan wanneer er (zoals pre-Profit First) 40.000 euro op mijn rekening staat! Ik heb andere keuzes gemaakt. Zo kocht ik bijvoorbeeld geen MacBook Mini om mee te nemen naar Amerika, maar een HP Mini. Dat scheelde ruim 700 euro. Ook besloot ik op basis van mijn kostenpotje dat bepaalde extra grote uitgaven er vorig jaar echt niet in zaten. In het pre-Profit First-tijdperk had ik het wellicht wel gedaan, me niet realiserend dat ik geld aan het opmaken was dat helemaal niet aan mij, maar aan de fiscus toebehoorde.

Zelfs belasting betalen wordt met Profit First bijna een feestje. Laat ik het iets nuanceren: ik lig nooit meer wakker omdat ik me zorgen maak over de blauwe envelop waarvan ik weet dat hij gaat komen. Iedere keer ben ik trots wanneer ik zie dat ik voldoende heb gereserveerd om de belastingaanslag – hoe groot hij ook is – te betalen.

Ik durf met recht te zeggen dat Profit First van mij een betere ondernemer heeft gemaakt en van mijn bedrijf een financieel gezonder en winstgeverder bedrijf. Ook durf ik te zeggen dat cijfers nog nooit zo leuk waren als nu, dankzij Profit First. Ik gun dat jou ook, dus wacht niet langer en start! Over starten gesproken: dit is een doe-boek. Het heeft geen enkele zin om dit boek te lezen als je het niet toepast. Maar dat legt Mike je verderop zelf nog uit ☺

Nog een kleine toelichting ten aanzien van deze Nederlandse vertaling: het boek *Profit First* van Mike Michalowicz is integraal vertaald in het Nederlands. Wel heb ik (samen met Maja Donker – waarvoor veel dank!) aanpassingen aangebracht om het boek te laten aansluiten bij het Nederlandse belastingstelsel. Er zijn – nog afgezien van de fiscale verschillen – behoorlijk wat verschillen tussen Nederland en Amerika. Een van de opvallende zaken is dat de schuldenproblematiek in Amerika echt heel groot is, veel groter dan in Nederland. Ik weet dat er in Nederland ook ondernemers met (grote) schulden zijn, maar in Amerika hebben bijna alle ondernemers schulden. In twee hoofdstukken gaat het over het wegwerken van je schulden. Heb je die niet? Super! Ondanks dat zijn de tips uit die hoofdstukken toch nuttig en leerzaam. Je weet maar nooit of je zelf een keer in zwaar weer terechtkomt.

Wat ook belangrijk is om je te realiseren: dit hele boek gaat over echt geld. Geld dat op de bank staat. Wanneer het over winst gaat, gaat het dus over échte winst die je echt kunt gebruiken voor leuke dingen. Dit zijn harde euro's die over zijn nadat je jezelf, de leveranciers en de belastingdienst hebt betaald. Deze Profit First-winst is iets heel anders dan de fiscale winst, die meestal niet op de bank staat. Wanneer je je niet realiseert dat de Profit First-winst een andere winst is dan de fiscale winst, kan dit verwarrend zijn!

Verder zullen sommigen het een 'echt Amerikaans boek' vinden. En dat is het natuurlijk gewoon ook. Laat je daardoor niet afleiden en lees gewoon verder!

Ik wens je heel veel leesplezier en een financieel supergezond en succesvol bedrijf!

Femke Hogema
Healthy Finance, Profit First NL

Inleiding

‘Ik ben een sukkel.’

Ik zal nooit de dag vergeten dat Debbie Horovitch huilend voor me stond. Door haar tranen heen bleef ze maar zeggen: ‘Ik ben een sukkel.’ Het hield niet op.

Debbie, de ondernemer-eigenaar van Social Sparkle & Shine Agency (een firma in Toronto, Californië, gespecialiseerd in socialmedia-diensten), was tijdens een seminar dat ik gaf voor CreativeLive in San Francisco naar me toe gekomen. Ik gaf daar een cursus over de groei-strategieën die ik ook behandelde in mijn boek *The Pumpkin Plan*. Tijdens een van de sessies gaf ik uitleg over de basisprincipes van de methode Profit First. Een van de tools hiervan is de instant assessment, een manier om snel inzicht te krijgen in de werkelijke financiële situatie van een bedrijf. Toen ik de assessment deed bij een vrijwilliger, sloeg de methode direct aan bij iedereen in de zaal.

Alle presentaties van CreativeLive worden ook direct live via internet uitgezonden. Er keken achtduizend mensen naar mijn presentatie. Uit de hele wereld kwamen direct veel tweets en andere reacties binnen. Omdat de instant assessment zo snel en gemakkelijk is uit te voeren, was het niet echt een verrassing dat er online zo veel werd gereageerd en dat mensen ook meteen hun eigen assessment deden. Ondernemers, CEO's, freelancers en bedrijfseigenaren vertelden allemaal dat de eenvoud van deze methode hen aansprak. Alsof ze in één keer volledige duidelijkheid en meer vertrouwen hadden gekregen ten aanzien van de financiën van hun bedrijf.

Tijdens de pauze kwam Debbie naar me toe en vroeg: ‘Kunnen we mijn bedrijf ook aan een instant assessment onderwerpen?’ ‘Natuurlijk,’ antwoordde ik. ‘Het duurt maar twee minuten.’ Met een pen in mijn mond en veel mensen om ons heen deed ik ter plekke een instant assessment. Debbie en ik waren even in onze eigen wereld. Ik schreef haar jaarlijkse omzet op het bord. We namen de percentages door. Debbie keek naar de resultaten en begon te schokschouderen. Ze kon de belabberde resultaten van haar instant assessment niet aanzien. ‘Ik ben een sukkel geweest,’ zei ze, terwijl de tranen over haar wangen liepen. ‘Alles wat ik de afgelopen tien jaar heb gedaan was verkeerd. Ik ben zo’n sukkel... zo stom.’

Ik moet toegeven: ik ben een meehuiler. Toen Debbie begon te huilen, kreeg ik ook tranen in mijn ogen en viel de pen uit mijn mond. Ik sloeg een arm om haar heen om haar te troosten. Tien jaar lang had Debbie alles gegeven voor haar bedrijf. Ze had een groot deel van haar persoonlijk leven opgeofferd om haar bedrijf op te bouwen. Het resultaat was dat ze er geen cent aan over had gehouden, laat staan een succesvol bedrijf. Natuurlijk wist ze eigenlijk wel hoe het zat, maar ze had ervoor gekozen om de waarheid niet onder ogen te zien en te negeren hoe slecht ze ervoor stond.

Gewoon hard doorwerken is een simpele manier om te verhullen dat het niet goed gaat met je bedrijf. We denken dat als we maar harder, langer en beter werken – als we dat tenminste volhouden – er uiteindelijk wel iets goeds uit zal komen. Er ligt toch altijd wel iets groots in het verschiet, niet? Alsof op een wonderbaarlijke manier alle schulden, financiële zorgen en stress zullen verdwijnen. Dat verdienen we toch? Zo moet het verhaal toch eindigen?

Nee, vriend, dat gebeurt alleen in films en niet in het echte leven.

Nadat Debbie de instant assessment had gedaan, moest ze de werkelijkheid onder ogen zien: haar bedrijf was een zinkend schip. Tien jaar lang had ze gevochten om het drijvende te houden, maar nu ging het samen met haar ten onder. Ze bleef maar zeggen: ‘Ik ben een sukkel.’

Dat kwam hard aan, omdat ik het zelf ook had meegemaakt. Ik wist precies wat ze doormaakte, want ook ik had uiteindelijk de harde werkelijkheid over mijn bedrijf, mijn bankrekening, mijn strategieën en mijn zwaarbevochten succes onder ogen moeten zien.

Ik was met Profit First begonnen om mijn eigen financiële problemen op te lossen. Dat bleek te werken. Eigenlijk deed het veel meer dan dat: het was een wonder. Ik had een oplossing gevonden voor een jarenlange strijd en mijn financiële problemen. Ongelofelijk dat ik dat in slechts een paar uur had weten te doen. Ik vroeg me af of Profit First alleen voor mij en mijn gebrekkige brein werkte of dat ik ook anderen ermee kon helpen. Ik begon het daarom ook toe te passen bij een ander bedrijf waarvan ik mede-eigenaar was: een kleine leerfabriek in St. Louis. Ook daar werkte het. Vervolgens probeerde ik het bij andere bedrijven, zowel grote als kleine. Wederom werkte het. Ik wijdde er een korte paragraaf aan in mijn eerste boek, *The Toilet Paper Entrepreneur*. Toen gebeurde er iets: ik kreeg e-mails van andere ondernemers die het hadden geprobeerd en ook goede resultaten zagen. Ik schreef erover in *The Wall Street Journal*, waarna er nog meer succesverhalen binnenkwamen.

Na mijn tweede boek, *The Pumpkin Plan*, vertelde ik ook tijdens lezingen over Profit First. Nadat ik Debbie bij CreativeLive had ontmoet, realiseerde ik me dat ondernemers behoefte hadden aan meer dan een paragraaf of hoofdstuk over dit onderwerp. Te veel bedrijfseigenaren leefden en werkten als slaven van hun eigen bedrijf. Als ik echt iets voor mensen als Debbie en mezelf wilde doen, moest ik een heel boek schrijven over Profit First. De eerste editie van *Profit First* verscheen in 2014. Sinds die tijd hebben tienduizenden ondernemers het systeem toegepast en hun bedrijven een andere wending weten te geven. Ze maken nu niet alleen aanzienlijke winst, hun bedrijven groeien ook nog eens. Twee vliegen in één klap.

Terwijl ik werk aan deze herziene versie van *Profit First*, zit ik in een vliegtuig ergens boven Pennsylvania, Texas of Rusland. Ik reis tegenwoordig zo veel dat ik maar op de piloot vertrouw om me te vertellen waar ik ben. Mijn medepassagiers kijken naar een film, die ze waarschijnlijk al vier keer hebben gezien, werken wat of doen snurkend en

met open mond een dutje. Anderen staren uit het raam naar de wolken. En ik? Ik denk aan al die bedrijven waar we overheen vliegen.

Elke seconde vliegen we over duizenden bedrijven. De officiële cijfers zeggen dat er maar liefst 28 miljoen kleine bedrijven in de Verenigde Staten zijn. Dat zijn bedrijven die jaarlijks een omzet hebben van 25 miljoen dollar of minder. Daar valt mijn bedrijf ook onder, en dat van jou waarschijnlijk ook. Jeetje, zelfs het bedrijf van Justin Bieber (zijn 'kleine muziekbedrijf' heeft het afgelopen jaar slechts 18 miljoen dollar opgehaald). Alleen al in de Verenigde Staten zijn er dus 28 miljoen ondernemende 'mafkezen'. Als je het wereldwijd bekijkt, kom je tot de conclusie dat er meer dan 125 miljoen kleine bedrijven zijn.* Dat zijn heel veel ondernemers: heel veel mensen met lef, een goed stel hersenen en vastberadenheid die vonden dat zij de wereld iets te bieden hadden en daarmee een bestaan wilden opbouwen.

Het gaat over jou, mijn vriend, als ondernemer. Misschien zit je nog in de beginfase en heb je je plannen en dromen alleen nog maar op een bierviltje geschetst. (Of een stukje toiletpapier, degenen die mijn boek daarover hebben gelezen weten wat ik bedoel!) Als je net begint, mijn complimenten. Je zult je vanaf de eerste dag richten op winst, en daarmee stel je je gezondheid, je banksaldo en je bedrijf veilig.

Misschien heb je in het verleden zelf een bedrijf opgezet of geef je nu leiding aan een onderneming. In welke fase je je ook bevindt als ondernemer, je verricht wonderen. Je vormt ideeën om tot werkelijkheid. Je trekt klanten aan en produceert dingen voor ze. Je biedt ze een dienst en ze betalen je ervoor. Je blijft verkopen, je blijft leveren en je blijft je geld beheren. Wij zijn allemaal slimme, gedreven mensen. Echt slim en echt gedreven. Er is wel één heel vervelend probleem: acht van de tien bedrijven redden het niet. Volgens een onderzoek van Babson College is 'een gebrek aan winstgevendheid vrijwel altijd de voornaamste reden dat bedrijven ophouden te bestaan'.** Verrast dat je? Waarschijnlijk niet.

* <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>.

** Global Entrepreneurship Monitor 2015–16 Global Report.

Ik ben in ieder geval niet verbaasd. Het is de waarheid en het liefst zou ik mijn verdriet wegdrinken met een cocktail. Het gros van alle kleine en middelgrote bedrijven – en zelfs een aantal grote bedrijven – redt het niet.

Die gast die in een nieuwe Tesla rijdt, zijn kinderen door een chauffeur naar een privéschool laat brengen, in een kast van een huis woont en leiding geeft aan een bedrijf met een jaaromzet van 3 miljoen euro, hoeft maar één slechte maand te hebben en hij gaat failliet. Ik kan het weten, want hij is mijn buurman.

De ondernemer die tijdens een netwerkbijeenkomst zegt dat de zaken fantastisch gaan, is dezelfde persoon die mij later in tranen een onverstaanbare vraag stelt. Ze huilt omdat ze zichzelf al een jaar lang geen salaris heeft kunnen uitkeren en binnenkort uit haar huis zal worden gezet. Dit is slechts een voorbeeld van een van de vele gesprekken die ik heb gevoerd met ondernemers die de waarheid over hun eigen financiële situatie niet onder ogen durven zien.

De persoon die ooit werd verkozen tot de beste jonge ondernemer van het jaar wordt geprezen omdat hij behoort tot de volgende generatie genieën, voorbestemd om te prijken op de cover van *Fortune*. Maar ondertussen sloot zijn onderneming de ene na de andere lening af en liepen zijn creditcardschulden ongemerkt op omdat hij zijn personeel moest betalen. Ik kan het weten, want dat was ik.

Hoe kan dat in hemelsnaam? Wat gaat er mis? Alle andere dingen doen we per slot van rekening goed, of bijna goed. We creëren iets uit niets en toch zijn de meeste bedrijven niet winstgevend.

Ik schepte altijd op over de omvang van mijn bedrijf. Ik gaf mezelf een schouderklopje als ik weer nieuwe mensen aannam of een protserig nieuw kantoorpand betrok en grote deals sloot. De waarheid is echter dat ik dat allemaal als excuus gebruikte om een heel vervelend feit te verhullen: mijn bedrijf had nog nooit winst gemaakt. Mijn bedrijf ging kopje onder, en ik ging mee. Al die tijd bleef ik proberen om het te laten groeien, zodat ik mijn hoofd boven water kon houden. Ik zei dan

altijd: 'Ik hoef geen winst te maken, ik wil gewoon quitte spelen. Op die manier hoef ik minder belasting te betalen.' Met andere woorden, ik verloor liever 10 euro dan dat ik de overheid 3 euro moest betalen. Elke maand zakte ik dieper weg. Jaar in jaar uit. Altijd stress.

Vanaf de eerste dag dat ik mijn bedrijf was begonnen tot de dag dat ik het verkocht, overleefde ik van factuur naar factuur (Am. vert.: *check to check*). Wat was ik opgelucht toen ik het had verkocht! Mijn bedrijf had mij mee de afgrond in getrokken en eindelijk was ik ervan af. Er zat wel een bittere nasmaak aan. Toen ik met mijn bedrijf begon, was overleven niet mijn doel. Overleven is iets wat krijgsgevangenen en vluchtelingen doen en is zeker niet iets wat een zakenman nastreeft. Ik was ervan overtuigd dat het probleem bij mij lag. Lange tijd dacht ik dat ik iets fout deed, dat er een paar draadjes loszaten in mijn hersenen. Pas veel later durfde ik te denken dat ik misschien niet zelf het probleem was. Wat als het systeem dat ik moest volgen nou het probleem was?

Profit First werkt omdat het jou niet wil veranderen. Je werkt hard, je hebt goede ideeën en je geeft je altijd honderd procent voor je bedrijf. Profit First is zo ontworpen dat het werkt met wie jij bent. Jij hoeft niet te veranderen, het systeem moet veranderen.

Stel je eens voor dat mensen je wijsmaken dat je kunt vliegen als je maar met je armen wappert en dat ze je aanmoedigen om van de dichtstbijzijnde rots te springen. Gewoon met je armen wapperen. Je overleeft niet alleen de grote sprong, je zult vliegen. Wat zeg je? Je springt je eigen dood tegemoet? Snel! Harder wapperen!

Met je armen wapperen om te vliegen is gekkenwerk, omdat mensen helemaal niet kunnen vliegen. Een financiële formule volgen die helemaal niet aansluit bij hoe mensen van nature in elkaar zitten, is alsof je iemand vraagt steeds harder met zijn armen te wapperen totdat hij vliegt. Sorry, maar dat gaat niet werken, hoezeer hij ook zijn best doet.

Het systeem voor winstgevendheid dat we al honderden jaren gebruiken, is eigenlijk helemaal verkeerd. Het is een vreselijk systeem. Natuurlijk, de formules kloppen allemaal wel, maar het past niet bij hoe wij

mensen functioneren. Hoewel sommige bedrijven wel degelijk floreren bij het oude systeem, zijn zij eerder uitzondering dan regel. Vertrouwen op traditionele boekhoudmethoden om winstgevend te worden, is net zoets als iemand vertellen dat hij van een rots moet springen en zich helemaal het leplazarus moet wapperen. Misschien dat twee of drie van de miljoenen mensen die het proberen, het op wonderbaarlijke wijze overleven. Maar naar deze miraculeuze overlevers wijzen en zeggen: 'Zie je wel? Het werkt!' is ronduit belachelijk. Miljoenen leggen het loodje en een paar overleven het, en toch zeggen we zonder meer dat wapperend met je armen van een rots springen de beste manier is om te vliegen. Absurd.

Als je bedrijf geen winst maakt, ben je geneigd te denken dat het niet snel genoeg groeit. Dan zal ik jullie nu wat vertellen. Er is helemaal niets mis en jij hoeft helemaal niet te veranderen. De oude formule moet veranderen, daar ligt de fout. Je weet wel over welke formule ik het heb: $Omzet - Kosten = Winst$. Die oude, roestige, geitenwollensokkenformule lijkt op het eerste gezicht wel zinnig. Verkoop zo veel je kunt, betaal vervolgens al je facturen en wat je overhoudt is je winst. Het probleem is alleen dat er nooit wat overblijft. Je wappert met je armen en stort neer.

Deze oude winstformule creëert monsterlijke bedrijven – geldverslindende monsters. We blijven vasthouden aan die formule, waardoor het alleen maar erger wordt.

De oplossing is doodeenvoudig: pak eerst je winst. Ja, zo eenvoudig is het echt.

Wat je in dit boek zult leren is zo eenvoudig, zo overduidelijk effectief dat je je misschien wel voor je kop slaat en zegt: 'Waarom ben ik hier in hemelsnaam niet eerder mee begonnen?' Soms zal het best lastig zijn, omdat je dit nog nooit eerder hebt gedaan. Je wordt uitgedaagd omdat je niet langer met je armen mag wapperen. Je moet stoppen met wat niet werkt (en het is heel erg moeilijk om te stoppen met iets, ook al werkt het niet goed). Herinner je je die vervelende kater van laatst nog en dat je toen zei: 'Ik drink geen slok meer?' Hoelang heb je dat volgehouden?

Profit First is een uitdaging omdat je je visie op zakendoen totaal moet veranderen. Veranderen is eng. De meeste mensen zijn heel slecht in nieuwe dingen proberen, laat staan werken volgens een geheel nieuw systeem. De kans is groot dat je zult overwegen om met Profit First te beginnen, maar dat je jezelf vervolgens wijsmaakt dat het zo veel makkelijker is om op dezelfde voet verder te gaan, zelfs als dat betekent dat jij en je bedrijf langzaam ten onder gaan. Voordat we beginnen, wil ik je dan ook iets meer vertellen over de dappere mensen die je zijn voorgedaan en als een van de eersten zijn gaan werken met Profit First.

Op dit moment zijn er 168 accountants, boekhouders en coaches die met mij samenwerken om ondernemers te begeleiden die voor het eerst gaan werken met Profit First. (Maak je geen zorgen, je kunt dit ook zeker alleen doen. Sommige mensen hebben er echter baat bij als ze hulp krijgen van een partner die alles weet van hun bedrijfstak en hen kan helpen bij het stapsgewijs doorvoeren van Profit First.) De 168 Profit First Professionals (PFP's) hebben ieder gemiddeld tien bedrijven begeleid. Dat betekent dat we inmiddels 1680 bedrijven hebben geholpen om met Profit First succesvol te worden.

De meeste mensen die tot dusverre het boek *Profit First* hebben gelezen, hebben waarschijnlijk het proces alleen volbracht. Ik krijg ongeveer vijf e-mails per dag van ondernemers die me vertellen dat zij met Profit First zijn begonnen of het succesvol hebben toegepast om hun bedrijf te transformeren. In twee jaar tijd zijn dat 3650 mailtjes van mensen die met Profit First zijn begonnen. Ik weet ook dat veel meer mensen het boek hebben gelezen en het systeem gewoon toepassen zonder daar ruchtbaarheid aan te geven. Mijn schatting is dan ook dat meer dan 30.000 bedrijven nu met Profit First werken. Zelfs als die schatting juist zou zijn, is dat nog maar een klein aantal; 30.000 is natuurlijk heel mooi, maar als je het afzet tegen 125 miljoen bedrijven, staan we pas aan het begin. Dus laten we hier een nog groter succes van maken, te beginnen bij jou.

Eerst wil ik je voorstellen aan Keith Fear. Keith is al jaren een fan van mijn boeken. Ik weet dat omdat hij mij heeft geschreven nadat *The Pumpkin Plan* was uitgebracht. Hij was er helemaal weg van en de po-

pulariteit van zijn bedrijf, dat ballonvaarten aanbiedt, nam een grote vlucht. Zijn bedrijf werd groter, maar zijn winst bleef achter. Uiteindelijk had hij een omzet van meer dan 1 miljoen euro, maar moest hij er nog steeds een fulltimebaan naast hebben om de eindjes aan elkaar te knopen. Toen las hij *Profit First*, maar hij ondernam geen actie.

Hij deed helemaal niets! Waarom niet? Omdat Keith zich helemaal niet kon voorstellen dat Profit First zou werken. Hij wapperde al zijn hele leven met zijn armen, wat nogal vreemd lijkt als je weet hoe je een ballon in de lucht moet houden. Ook hij kreeg steeds hetzelfde advies: je moet harder wapperen. Het concept om eerst je winst te pakken, was zo onbekend voor hem dat het niet mogelijk leek. Nadat hij nog twee jaar van factuur naar factuur en van paniekaanval naar paniekaanval had geleefd, gaf hij zijn oude manier van werken op en kreeg Profit First een kans. De resultaten waren ... Nou ja, Keith kan het veel beter zelf vertellen. Ik ontving deze brief van hem:

Mike en Team,

Ik wil graag van de gelegenheid gebruikmaken om iets met jullie te delen. Ik heb zojuist Profit First voor de zoveelste keer gelezen. Het boek was op een gegeven moment zo versleten dat ik een nieuw exemplaar moest kopen. Het eerste gehavende exemplaar heb ik aan een vriend gegeven om hem op weg te helpen. Ik heb een bedrijf dat ballonvaarten aanbiedt. We hebben vestigingen in St. Louis, Missouri, Albuquerque en Taos in New Mexico. Sinds kort hebben we ook een vestiging in Cottonwood, vlak bij Sedona in Arizona.

Toen ik jullie boek voor het eerst las, dacht ik dat jullie gek waren geworden. Dit kon toch helemaal niet werken. De laatste maanden van 2014 deed ik helemaal niets. Ik ging gewoon op dezelfde voet verder. Per slot van rekening maakte ik toen een kleine winst. Met mijn cashflow ging het helaas niet zo goed. Het was amper genoeg om rond te komen. Aan het begin van dit jaar besloot ik uiteindelijk het boek nog een keer te lezen. Dit keer deed ik er wel wat mee.

Om jullie een idee te geven wat dit voor ons heeft betekend: op een bepaald moment in 2015 was onze netto jaarwinst 1721% hoger dan op hetzelfde moment het jaar ervoor. Nee, dat is geen typefout. Ik neem jullie niet in de maling. Over heel 2015 was de groei van onze totale nettowinst 335,3%. We werkten op dat moment met een winstpercentages van 22.

Keith

Keith redde zijn bedrijf met Profit First en nu heeft hij een florierend bedrijf, net als ik. Profit First was de redding voor mijn bedrijf en zorgde ervoor dat elk nieuw bedrijf dat ik daarna begon meteen winstgevend was, vanaf de eerste dag. De dag dat ik mijn nieuwste avontuur – Profit First Professionals – begon, deed ik twee dingen: ik tekende de oprichtingspapieren en ging vervolgens direct naar de bank om mijn vijf Profit First-basisrekeningen te openen. Op dit moment is Profit First Professionals verreweg het meest winstgevendende bedrijf dat ik ooit heb gerund. Het is echter niet het grootste bedrijf dat ik ooit heb geleid, althans nog niet. De winsten die ik met dit bedrijf boek, liggen 1000% hoger dan die van het beste jaar dat ik ooit heb gedraaid met een van mijn andere bedrijven, die ik voor miljoenen heb verkocht. Ik vergis me niet: daadwerkelijk 1000% meer winstgevend. Dit bedrijf is nog geen twee jaar oud en groeit nu zo hard dat het zeer waarschijnlijk het grootste bedrijf (qua omzet) zal zijn dat ik ooit heb gehad.

Ik beloof je dat Profit First voor jou hetzelfde zal betekenen. Als je eerst je winst wilt nemen, of alleen maar de winst die je al maakt wilt vergroten, is dit de juiste weg. Het is mijn levensdoel jou en alle andere ondernemers te helpen winstgevender te worden. Ik vlieg het hele land door om lezingen te geven over Profit First. Morgen spreek ik voor 1100 apothekers tijdens een bijeenkomst in Houston, vervolgens voor 25 mensen (met een beetje geluk) in Casper, Wyoming. Dan vlieg ik door naar New Orleans, waar ik in de ochtend voor 200 mensen een presentatie geef en vervolgens moet ik in allerijl (met vliegtuig, trein en Uber) naar Washington D.C. voor een lezing in de avond. Daarna vlieg ik naar het buitenland voor nog veel meer bijeenkomsten. Tussendoor doe ik ook nog interviews voor ongeveer vier podcasts per dag, neem ik

mijn eigen podcast op (uiteraard over Profit First) en werk ik aan deze nieuwe versie van het boek. Ik doe dit allemaal met veel plezier, want ik wil mijn kennis op iedereen overbrengen. Ik zal daar ook niet mee stoppen. Ik wil eraan bijdragen dat de armoede onder ondernemers een halt wordt toegevoerd.

Toen Debbie tijdens de CreativeLive-bijeenkomst wat was gekalmeerd, zei ik tegen haar: 'De afgelopen tien jaar zijn niet voor niets geweest. Ik begrijp dat dat nu wel zo voelt, maar dat is niet waar. Je moest die jaren doorstaan om te komen waar je nu bent, samen met mij terwijl we je bedrijf doorlichten. Je moest op een punt komen dat je kon zeggen: "Genoeg is genoeg".' Ze moest dat punt bereiken om echt iets te veranderen. Dat geldt voor ons allemaal.

Debbie is zeker geen sukkel. Sukkels gaan nooit op zoek naar antwoorden en komen nooit tot de conclusie dat er ook een andere manier is, zelfs niet als die op een presenteerblaadje wordt aangeboden. Sukkels zullen nooit toegeven dat ze moeten veranderen. Debbie kwam tot de conclusie dat haar manier van werken niet functioneerde en besloot dat ze daarom het roer moest omgooien. Debbie is slim en dapper, en bovendien is ze een held. Ze vroeg me haar verhaal in dit boek op te nemen en haar geen andere naam te geven. Debbie wil namelijk dat jij weet dat je niet alleen bent.

Er zijn vermoedelijk twee redenen waarom je een eigen bedrijf bent begonnen. De eerste is dat je wilt doen wat je leuk vindt, de tweede is dat je financiële vrijheid wenst. Je hebt deze stap gezet om een bepaalde mate van welvaart te bereiken. Je hebt het gedaan om winst te behalen. Dat is ook de reden waarom ik dit boek heb geschreven. We gaan ervoor zorgen dat jij winst gaat maken. Daar beginnen we meteen mee. En dan bedoel ik vandaag: je zult vanaf vandaag je winst eerst gaan nemen en dat zal nooit meer ophouden.

Het enige wat je hoeft te doen, is dit boek lezen en vervolgens in actie komen. Vergeet vooral dat laatste niet. Ik verzoek je echt met klem om actie te ondernemen. Je kunt niet dit boek lezen, vinden dat het een fantastisch concept is en overgaan tot de orde van de dag. Je móet in actie

komen. Net als Debbie moet ook jij je gevoelens over de keuzes die je in het verleden hebt gemaakt opzijzetten. En net als Keith moet je tijdens het lezen van dit boek actief de stappenplannen aan het eind van elk hoofdstuk opvolgen. Daarvan hangt af of je een prettig en winstgevend leven zult leiden.

Ik wil niets liever dan dat jouw bedrijf winstgevend wordt, want dat zorgt voor stabiliteit in je zakelijk en persoonlijk leven. Dan ben jij op jouw beurt een voorbeeld voor andere ondernemers, je werknemers en zakelijke contacten – en misschien zelfs voor je familie en vrienden. Ga deze uitdaging samen met mij aan. Laten we de armoede onder ondernemers voorgoed de wereld uit helpen.

Sinds twee jaar geleden de eerste editie van *Profit First* verscheen, heb ik heel veel reacties en vragen ontvangen die mij ideeën hebben opgeleverd om het systeem verder te verbeteren. Mensen hebben talloze aanpassingen en alternatieve oplossingen aangedragen, die ze zelf hebben bedacht toen ze met Profit First werkten. Al deze aanpassingen, verbeterde concepten en heldere oplossingen heb ik opgenomen in deze herziene versie van *Profit First*. Aan de kern van het systeem is weinig veranderd, de basis is hetzelfde gebleven. Wel heb ik nieuwe kennis, nieuwe verhalen en nieuwe en eenvoudige technieken toegevoegd.

Als Profit First nieuw voor je is, krijg je met dit boek de allerbeste versie van het systeem aangereikt. Werken met Profit First zal gemakkelijker, sneller en beter gaan dan ooit. We zullen er samen voor zorgen dat jouw bedrijf duurzaam winstgevend wordt en dat begint al met de eerstvolgende betaling die je ontvangt.

1

Je bedrijf is een ontembaar, geldverslindend monster

Je zit misschien al enige tijd in de problemen en weet vast wel dat de statistieken uitwijzen dat ongeveer 50% van alle startende bedrijven binnen vijf jaar failliet gaat. Wat er niet bij verteld wordt, is dat de ondernemers die het niet redden eigenlijk geluk hebben! De schulden van de bedrijven die het wel overleven, worden alleen maar groter en hun eigenaren zijn altijd gestrest. De meeste ondernemers leven in een financiële nachtmerrie – een nachtmerrie die je kunt vergelijken met het monster van Frankenstein, een horrorpersonage pur sang. Ik ben ervan overtuigd dat ik dokter Frankenstein ben.

Als je het wereldberoemde boek van Mary Shelley, *Frankenstein*, hebt gelezen weet je wat ik bedoel. De goedbedoelende dokter creëerde leven. Hij voegde losse lichaamsonderdelen samen tot een levend wezen dat er meer uitzag als een monster dan als een gewone man. Zijn creatie was in het begin natuurlijk helemaal geen monster. Aanvankelijk had hij een wonder verricht. Frankenstein had iets tot leven gewekt wat er nooit was geweest als hij niet zo'n briljant idee had gehad en er zo hard aan had gewerkt om het te realiseren.

En dat heb ik ook gedaan, en jij ook. We hebben iets tot leven gewekt dat ontstond nadat wij het hadden bedacht; we hebben uit het niets een bedrijf opgericht. Fantastisch! Super! Cool! Dat was het in ieder geval voordat we ontdekten dat onze creatie eigenlijk een monster was.

Het smeden van een bedrijf op basis van een fantastisch idee, je bijzondere talenten en de beperkte middelen die je tot je beschikking hebt, is zonder meer een wonder. Zo voelt het ook. Totdat het tot je doordringt dat je bedrijf een groot, gevaarlijk, slopend en geldverslindend monster

is. Op die dag kom je erachter dat ook jij een gewaardeerd lid van de familie Frankenstein bent.

Net zoals in Shelleys boek volgen geestelijke en fysieke kwellingen. Je probeert het monster te temmen, maar dat lukt niet. Het monster slaat verwoestend om zich heen: lege bankrekeningen, creditcardschulden, leningen en steeds meer 'noodzakelijke' uitgaven. Het monster slokt ook nog eens al je tijd op. Je gaat voordat het licht is al naar je werk en je bent daar nog steeds als de zon al lang onder is. Je doet niets anders dan werken en toch doemt het monster telkens weer op. Al je harde werken verlost je er niet van, het put je steeds verder uit. Het monster op afstand houden om te voorkomen dat het je hele wereld vernietigt, is doodvermoeiend. Je hebt er slapeloze nachten van en maakt je zorgen om mensen die hun geld komen innen – soms zelfs je eigen werknemers. Je verkeert continu in een staat van paniek omdat je niet weet hoe je volgende week met slechts een paar euro op de bank je rekeningen moet betalen. Je was toch een eigen bedrijf begonnen om eigen baas te kunnen zijn? Het lijkt er nu meer op dat het monster de touwtjes in handen heeft.

Als je het gevoel hebt dat het runnen van je bedrijf meer weg heeft van een horrorverhaal dan van een sprookje, ben je niet de enige. Na de verschijning van mijn eerste boek (*The Toilet Paper Entrepreneur*) heb ik enkele tienduizenden ondernemers gesproken en ik kan je uit de eerste hand vertellen dat de meeste moeite hebben het beest dat hun bedrijf is in bedwang te houden. Veel bedrijven – zelfs bedrijven die ogenschijnlijk hun zaakjes op orde hebben, zoals de grote jongens met een leidende positie in de markt – staan vaak aan de rand van de afgrond.

Het spaarvarken van mijn dochter zorgde ervoor dat ik het licht zag.

Het spaarvarken dat mijn leven veranderde

Ik raakte de weg kwijt nadat ik een betaling van 388.000 euro had ontvangen. Het was de eerste van een aantal betalingen die ik zou krijgen voor de verkoop van mijn tweede bedrijf, een onderneming op het gebied van digitaal forensisch onderzoek. Ik was medeoprichter ervan en het was uitgroeoid tot een bedrijf dat genoteerd stond in de Fortune

500. Ik had inmiddels twee bedrijven opgebouwd en weer verkocht, en die betaling was het bewijs dat mijn vrienden en familie het bij het juiste eind hadden toen ze zeiden dat ik over de magische kracht beschikte om bedrijven groot te maken.

Toen ik het geld binnen had, kocht ik meteen drie auto's: een Dodge Viper (dat was mijn droomauto toen ik nog op school zat, die ik voor mezelf zou kopen als ik het ooit gemaakt had), een Land Rover voor mijn vrouw en een reserveauto, een BMW met alles erop en eraan.

Ik hecht altijd veel waarde aan spaarzaamheid, maar nu was ik rijk (en was mijn ego meegegroeid). Ik werd lid van een privéclub, waar geldt dat hoe meer je doneert, hoe hoger je naam op de ledenmuur geschreven wordt. Ik huurde een huis op een van de afgelegen eilanden van Hawaï om mijn vrouw, mijn kinderen en mijzelf een week of drie te laten wennen aan onze nieuwe levensstijl. Je weet wel, zoals 'de andere helft' leeft. Ik vond het tijd om te feesten van al het geld dat ik had verdiend. Wat ik toen nog niet wist, was dat ik snel het verschil tussen geld maken (ontvangsten) en geld verdienen (winst) zou ontdekken. Dat zijn namelijk twee heel verschillende dingen.

Ik startte mijn eerste bedrijf vol ambitie en zonder geld. Om een hotelovernachting uit te sparen, sliep ik in mijn auto als ik klanten bezocht. Je kunt je dan ook wel een voorstelling maken van de verbazing op het gezicht van Krista, mijn vrouw, toen ik de autoverkoper vroeg naar de 'allerduurste Land Rover die hij had'. Ik vroeg nadrukkelijk niet naar de veiligste of de beste Land Rover. Helemaal in zijn nopjes huppelde de verkoper naar zijn manager. Krista keek me aan en vroeg: 'Ben je helemaal gek geworden? Kunnen we dat wel betalen?' Bijdehand antwoordde ik: 'Kunnen we dat wel betalen? We hebben meer geld dan God.' Ik zal nooit vergeten welke idiote opmerkingen ik die dag maakte. Ik sloeg heel verwerpelijke taal uit en had net zo'n verwerpelijke houding. Krista had gelijk. Ik was gek geworden en ik wist niet wat ik deed.

Die dag luidde het einde in. Ik kwam erachter wat ik eigenlijk aan het doen was: terwijl ik wist hoe ik miljoenen moest maken, bleek ik nog veel beter te weten hoe ik ze ook heel snel weer kwijt kon raken.

Niet alleen mijn dure levensstijl leidde mijn financiële ondergang in. Het uiterlijk vertoon van mijn succes was een teken van mijn arrogantie: ik geloofde in mijn eigen mythe. Ik was de nieuwe koning Midas. Ik kon niets verkeerd doen. Omdat alles wat ik aanraakte in goud veranderde en ik wist hoe ik een succesvol bedrijf kon opbouwen, besloot ik dat ik mijn geld het best kon steken in een tiental nieuwe start-ups. Het zou tenslotte slechts een kwestie van tijd zijn voordat mijn briljante ondernemersgeest ook deze veelbelovende bedrijven zou laten floreren.

Maakte het mij ook maar iets uit of de oprichters van deze bedrijven wisten waar zij mee bezig waren? Nee natuurlijk niet, want ik had toch alle antwoorden (sprak de arrogante sukkel). Ik ging ervan uit dat mijn gouden handjes hun gebrek aan zakelijke deskundigheid meer dan goed zouden maken. Ik huurde mensen in op het gebied van boekhouding, marketing, social media en webdesign om de infrastructuur van al deze start-ups te managen. Ik was ervan overtuigd dat ik een succesformule had: een veelbelovende start-up, een goede infrastructuur en mijn onwaarschijnlijke en superieure magische krachten (nog meer geklets van een arrogante sukkel).

Toen begon ik geld over te maken naar die start-ups: 5.000 naar de een, 10.000 naar de ander, het werden elke maand meer overboekingen. Ik maakte zelfs ooit aan een van deze bedrijven 50.000 euro over om de lopende kosten te dekken. Ik was maar met één ding bezig: groei. Zonder erbij na te denken geld uitgeven aan start-ups kwam niet helemaal overeen met mijn gedachten over geld. Ik had mijzelf weten op te werken en was daar trots op. Toch zag ik mijn eigen fouten niet. Ik wilde die bedrijven zo snel mogelijk laten groeien en ze dan van de hand doen. Nu ik erop terugkijk, was toen al duidelijk dat ik niet in staat zou zijn om deze bedrijven zo groot te maken dat ze uiteindelijk de leider in hun nichemarkt zouden worden, zoals was gebeurd met mijn twee eerdere bedrijven. Er zou namelijk nooit genoeg geld binnenkomen om de steeds grotere berg rekeningen te kunnen betalen. En door mijn enorm grote ego konden de mensen die deze bedrijven waren begonnen nooit uitgroeien tot echte ondernemers. Ze waren mijn marionetten. Ik negeerde alle signalen en bleef maar geld in deze bedrijven pompen, omdat ik zeker wist dat koning Midas het allemaal wel weer goed zou maken.

Op één na waren alle bedrijven waarin ik had geïnvesteerd binnen twaalf maanden failliet. Toen ik geld begon over te maken naar bedrijven die allang failliet waren, drong het tot me door dat ik helemaal geen *business angel* (investeerder) was, maar juist de engel des doods. Het was een grote ramp. Of beter nog: ik was een grote ramp. Binnen een paar jaar had ik al het geld waar ik zo hard voor had gewerkt erdoorheen gejaagd. Ik was meer dan een half miljoen euro aan spaargeld kwijt, en een (beschamend) veel groter bedrag aan investeringen. En erger nog, er kwam helemaal geen geld meer binnen. Op 14 februari 2008 had ik nog maar 10.000 euro.

Ik zal deze Valentijnsdag nooit vergeten. Niet omdat ik zoveel liefde voelde (hoewel dat wel het geval was), maar omdat ik op die dag beseftte dat het grote onzin is wanneer mensen zeggen dat als je de bodem raakt, je maar één kant op kunt: omhoog. Ik ontdekte die dag dat wanneer je de bodem raakt, je soms nog een stuk over de grond wordt gesleurd en je gezicht openhaalt totdat je bont en blauw bent en onder het bloed zit.

Die ochtend belde mijn accountant, Keith, mij op kantoor. (Dit is een andere Keith dan de Keith van de heteluchtballoon.) Hij zei tegen me: 'Ik heb goed nieuws voor je, Mike. Ik ben dit jaar vroeg begonnen aan je belastingaangifte en ik heb die van 2007 net klaar. Je hoeft maar 28.000 euro te betalen.' Ik voelde een heftige pijn, alsof ik een mes tussen mijn ribben kreeg. Ik weet nog dat ik dacht: is dit wat je voelt als je een hartaanval krijgt?

Ik zou de ontbrekende 18.000 euro bij elkaar moeten schrapen. Vervolgens zou ik dan een manier moeten zien te vinden om volgende maand mijn hypotheek te betalen, evenals de kleinere terugkerende kosten en onverwachte uitgaven. Bij elkaar was dat heel veel geld.

Aan het eind van ons gesprek deelde Keith nog mee dat ik zijn factuur aanstaande maandag zou ontvangen. 'Hoeveel ben ik je schuldig?' vroeg ik hem. 'Tweeduizend.' Ik voelde het mes draaien in mijn lijf. Ik had nog maar 10.000 euro en de openstaande rekeningen bedroegen drie keer zo veel. Toen ik had opgehangen liet ik mijn hoofd op het bureau vallen en moest ik huilen. Ik had mijn normen en waarden zo ver

achter me gelaten, was zo ver verwijderd geraakt van mezelf, dat ik alles had verwoest. Ik kon mijn belasting niet meer betalen, maar ik had ook geen enkel idee hoe ik nog voor mijn gezin kon zorgen.

Bij ons thuis is Valentijnsdag een echte feestdag, net zoals Thanksgiving. We maken veel werk van het eten, geven elkaar een leuke kaart en zeggen wat we zo fijn vinden aan elkaar. Daarom is Valentijnsdag voor mij de mooiste dag van het jaar. Normaal gesproken kom ik thuis met een bos bloemen of ballonnen, of allebei. Die Valentijnsdag kwam ik met helemaal niets thuis.

Hoewel ik het niet wilde laten merken, wist mijn gezin dat er iets aan de hand was. Aan tafel vroeg Krista of het wel goed met me ging. Toen brak ik, de schaamte was te groot. Het ene moment had ik nog een gemaakte glimlach op mijn gezicht en het volgende barstte ik in huilen uit. Mijn kinderen keken mij geschokt en ontzet aan. Toen ik door mijn tranen heen weer kon praten zei ik: 'Ik ben alles kwijt. Tot op de laatste cent.'

Het werd doodstil. Ik hing voorover in mijn stoel; de schaamte was te groot en ik durfde mijn vrouw en kinderen niet aan te kijken. Al het geld dat ik had verdiend om hen te onderhouden was weg. Ik had gefaald en kon niet langer voor mijn gezin zorgen. Het ergste was nog wel dat dat kwam door mijn grote ego. Ik voelde niets anders dan schaamte voor wat ik had gedaan. Mijn dochter Adayla, die toen negen was, stond op en rende naar haar kamer. Ik kon het haar niet kwalijk nemen, zelf wilde ik ook het liefst wegrennen.

Twee lange en pijnlijke minuten bleef het stil totdat Adayla terugkwam met haar spaarvarken in haar armen. Ze had het bij haar geboorte gekregen. Ze was er zuinig op; zelfs na al die jaren was het niet beschadigd en zat er geen enkel barstje in. Ze had de rubberen dop vastgemaakt met plakband en elastiekjes. Adayla zette haar spaarvarken op tafel en schoof het naar mij toe. Ze sprak de volgende woorden, die me mijn leven lang zullen bijblijven: 'Papa, we redden het wel.'

Die Valentijnsdag werd ik wakker met het gevoel dat Debbie Horovitch moet hebben gehad na haar instant assessment. Aan het eind van de

dag wist ik, dankzij mijn negenjarige dochter, precies wat nettowaarde betekent. Die dag ontdekte ik ook dat talent, vindingrijkheid, passie of vaardigheden helemaal niets kunnen veranderen aan het feit dat je nog steeds geld nodig hebt. Ik ontdekte dat een negenjarig meisje wel wist wat financiële zekerheid betekent: zet geld opzij en zorg ervoor dat niemand erbij kan om het weg te nemen, vooral jijzelf niet. Ik kwam er ook achter dat ik mezelf wel kon wijsmaken dat ik met mijn natuurlijke aanleg voor zakendoen en mijn enorme doorzettingsvermogen en werkethiek elke crisis kon overwinnen, maar dat ik mezelf dan voor de gek hield.

De instant assessment voelt alsof er een emmer ijskoud water over je wordt uitgespoten. (Als je een paar jaar geleden hebt meegedaan aan de *Ice Bucket Challenge*, weet je welke rilling er dan door je lijf gaat.) Het kan ook een moment zijn van deemoedigheid, omdat je dochter vrijwillig al haar spaargeld wil afstaan om je te helpen de door jou veroorzaakte rotzooi op te ruimen. Hoe heftig de pijn ook is, je kunt beter je fouten onder ogen zien dan doorgaan alsof er niets met je bedrijf aan de hand is.

Geldproblemen

Je hebt waarschijnlijk heel hard gewerkt om je bedrijf op te bouwen. Waarschijnlijk ben je daar goed of zelfs heel erg goed in. Dat is fantastisch. Waarschijnlijk heb je dan al de helft gewonnen. Enorme groei van je bedrijf als het niet financieel gezond is, zal nog steeds de doodsteek voor je bedrijf betekenen. Met dit boek bied ik je de mogelijkheid om te leren je geldstromen te beheersen.

Financiën zijn de basis. Zonder voldoende geld kunnen we onze boodschap, onze producten of onze diensten niet aan de man brengen. Zonder voldoende geld zijn wij slaaf van het bedrijf dat we zelf hebben opgezet. Ik vind dit eigenlijk wel komisch, want we zijn per slot van rekening vooral ons bedrijf begonnen omdat we vrij wilden zijn. Zonder voldoende geld kunnen we niet onze 'echte zelf' worden. Geld versterkt wie we zijn. Ik twijfel er helemaal niet aan dat het jouw missie is om op deze wereld iets fantastisch te doen. Je draagt namelijk de mantel van de allergrootste held die ik ken: de ondernemer. De magische krachten

van een superheld reiken echter niet verder dan de beschikbare energie hem toestaat. Geld, dat is wat je nodig hebt, superheld.

Toen ik ging nadenken over wat ik verkeerd had gedaan, zag ik in dat ik niet alleen arrogant was en te veel geld had uitgegeven, maar dat ik ook onvoldoende kennis had. Ik wist heel goed hoe ik in korte tijd een bedrijf kon opbouwen, maar ik was nooit zo ver gekomen dat ik precies wist wat winstgevendheid betekende. Ik wist weliswaar hoe ik geld bij elkaar moest krijgen, maar ik wist niet hoe ik dat kon vasthouden, hoe ik het kon beheren of kon laten groeien. Ik wist hoe ik van de grond af een bedrijf moest opbouwen met de middelen die ik had, maar naarmate de omzet groeide gaf ik ook steeds meer geld uit. Ik ontdekte dat dit de manier was waarop ik zowel mijn persoonlijk leven als mijn bedrijf runde. Ik was er trots op dat ik wonderen kon verrichten met weinig geld, maar zodra het geld in grote hoeveelheden binnenkwam, vond ik ook dat het zo snel mogelijk weer moest rollen. Ik leefde van factuur naar factuur en dat kon ik volhouden – zolang de omzet niet daalde.

Zelfs nadat mijn bedrijven explosief waren gaan groeien, hield ik deze manier van managen vol. Ik had geen idee dat juist dat het probleem was. Het bedrijf moest nog groeien, toch? Meer omzet en dan kwam de winst toch vanzelf?

Fout. Geldproblemen doen zich voor wanneer een van de twee volgende dingen het geval is:

1. De verkoop loopt terug. Het probleem is duidelijk – in ieder geval wanneer je van factuur naar factuur leeft. Als een van je grote klanten failliet gaat of die enorm grote deal waarop je had gerekend niet doorgaat, heb je niet genoeg geld om de kosten te dekken.
2. De verkoop neemt toe. Hier is het probleem niet zo duidelijk, maar wel heel verraderlijk. Als de omzet stijgt, zullen ook de kosten toenemen. Grote deals zijn fantastisch, maar die komen nogal onregelmatig. Er is geen gelijkmatige inkomstenstroom. Wanneer je een heel goed kwartaal draait, denk je misschien dat het steeds beter gaat met je bedrijf en begin je geld uit te geven alsof het de gewoon-

ste zaak van de wereld is. Mindere periodes zullen echter snel en onverwacht volgen, waardoor er een enorm gat wordt geslagen in je cashflow. Korten op de uitgaven is vrijwel onmogelijk omdat je inmiddels gewend bent aan je nieuwe levensstijl, zowel zakelijk als privé.

De nieuwe leaseauto inruilen voor een oud barrel, mensen ontslaan omdat je te veel personeel in dienst hebt, nee zeggen tegen zakelijke partners – dat is allemaal heel lastig omdat je contracten hebt afgesloten en toezeggingen hebt gedaan. Je wilt niet toegeven dat je de groei van je bedrijf verkeerd hebt aangepakt. In plaats van op een slimme manier minder geld uit te geven, schraap je alles bij elkaar om de belachelijk hoge uitgaven toch te kunnen doen. Je steelt wat van Peter om Paul te kunnen betalen en hoopt in de tussentijd op een grote betaling.

Klinkt dat je bekend in de oren? Dat dacht ik al. De afgelopen acht jaar heb ik contact gehad met verschillende ondernemers in elke groeifase en het blijkt dat deze manier van werken – uitsluitend gericht op omzet en van factuur naar factuur – veel vaker voorkomt dan je voor mogelijk houdt. We gaan ervan uit dat bedrijven met een miljoenenomzet ook enorm grote winsten maken, maar echt winstgevende bedrijven zijn zeldzaam. De meeste ondernemers spelen elke maand net quitte (of slechter), waardoor hun schulden enorm oplopen.

Als we niet goed begrijpen wat winstgevendheid is, zal elk bedrijf – hoe groot of succesvol ook – een kaartenhuis blijken te zijn. Ik heb met mijn eerste twee bedrijven veel geld verdiend, maar niet doordat ik de financiën zo goed onder controle had. Ik had het geluk dat ik alle borden in de lucht wist te houden en dat de bedrijven zo groot groeiden dat anderen ze wilden kopen en de financiële problemen oplossen.

Groter is niet beter

Waarom wordt succes altijd afgemeten aan de omvang van je bedrijf? Betekent meer omzet ook dat je succesvol bent? Nee. Ik ken ontzettend veel eigenaren van grote bedrijven die uit pure paniek tuinmeubelen in hun huis hebben staan, omdat ze elke cent weer in hun bedrijf moeten

stoppen om te voorkomen dat het failliet gaat. Kun je dat succes noemen? Niet echt.

Groei is het motto van vrijwel elke ondernemer en zakelijk leider. Groeien! Groeien! Groeien! Meer omzet. Meer klanten. Meer investeerders. Maar waarom? Een groter bedrijf betekent vrijwel zeker grotere problemen. Het levert niet per definitie meer winst op, en al helemaal niet als die winst bestaat uit wat je hopelijk overhoudt.

Groei is maar de helft. Het is wel een belangrijke helft, maar nog steeds maar de helft. Ken je die gasten uit de sportschool, met die enorme armen en ontzettend brede torso's, een soort ossen met luciferstokjes als benen? Ook zij werken maar aan de helft van hun lichaam, met als gevolg dat het ongezonde freaks zijn geworden. Natuurlijk kan zo'n gast je een enorme klap verkopen, maar wat als hij een stap moet zetten? Zijn dunne beentjes begeven het meteen; hij valt op de grond en huilt als een kind.

De meeste bedrijfseigenaren proberen te groeien om zo de problemen achter zich te laten. Ze hopen dat de redding nabij is als ze een goeie deal sluiten, of een grote klant of investeerder binnenhalen. Het resultaat is echter een nog groter monster. (En hoe groter je bedrijf wordt, hoe meer zorgen je krijgt. Een monster dat 300.000 euro verslindt, is heel wat eenvoudiger te managen dan een monster dat 3 miljoen euro verslindt. Ik kan het weten, want ik heb beide meegemaakt.) We hebben het hier over een continue groei zonder oog te hebben voor de gezondheid van je bedrijf. Als je erachter komt dat die goeie deal, die grote klant of investeerder niet komt, stort je ter aarde en huil je als een klein kind.

Jason Fried, medeoprichter van Basecamp, schreef een artikel voor het tijdschrift *Inc.*, waarin hij het had over het faillissement van zijn favoriete pizzaketen in Chicago.* De eigenaren deden helemaal niets verkeerd – ze groeiden alleen te hard. Nadat ze hun bedrijf langzaam hadden opgebouwd, gingen ze opeens van twintig naar veertig locaties. De omzet kon de schulden niet bijbenen en Frieds geliefde pizzaketen

* *Why Growing Fast Will Make Your Company More Mediocre*, mei 2016.

ging failliet. Welke omvang is ideaal voor jouw bedrijf? Dat blijkt vanzelf als je je winst eerst neemt. Je ontwikkelt alle aspecten van je bedrijf volgens het principe van *reverse engineering* en volgens Fried zal 'de juiste omvang dan vanzelf ontstaan'.

Waarom willen ondernemers dan allemaal steeds groter groeien? Dat komt doordat ze het idee hebben dat vanaf een bepaald punt alle omzet zal leiden tot winst. Ze denken dat ze nog één groot project nodig hebben, nog één nieuwe klant of net iets meer tijd en dat ze vanaf dat moment alleen maar grote winsten zullen behalen. Maar dat gebeurt nooit. De winst lijkt altijd binnen bereik, maar is feitelijk nooit bereikbaar. Het is als de ezel die je een wortel voor zijn neus houdt die hij nooit kan pakken. Het arme beest werkt zich te pletter, maar zal de wortel nooit krijgen, want die hangt altijd net een stap voor hem. Het probleem is dat in dit geval jij die ezel bent. (Sorry dat ik zo eerlijk ben, maar ik doe dat omdat ik het beste met je voor heb.)

Dit is de waarheid: winst is geen eenmalig iets. Winst is niet iets wat aan het eind van elk jaar gebeurt, of aan het eind van je eigen vijfjarenplan, of ooit. Winst is niet iets wat je moet uitstellen, winst moet je nu en altijd nemen. Winst moet je nu en altijd maken, elke dag en bij elke transactie en op elk moment. Winst is geen gebeurtenis, winst is een gewoonte.

Ken je de volgende uitdrukking: *Revenue is vanity, profit is sanity, cash is king* ('Omzet is ijdelheid, winst is verstand, cash is koning')? Die herinnert ons eraan dat we een zo groot mogelijke winst moeten behalen, onafhankelijk van de omvang van ons bedrijf. Als je je richt op winst, ontdek je nieuwe manieren om je bedrijf tegelijkertijd te stroomlijnen en te laten groeien. Andersom werkt het niet. De alomtegenwoordige mentaliteit dat je eerst moet groeien en dan maar moet zien of je ondertussen winst maakt, is zo ontzettend verkeerd dat ik er helemaal gek van word.

Onlangs gaf ik een presentatie in het kleine stadje Georgetown in Colorado. De bijeenkomst was georganiseerd door een goede vriendin, Michelle Villalobos. Tijdens mijn presentaties over Profit First is er al-

tijd wel een ondernemer die zegt: ‘Dat klinkt allemaal fantastisch, maar ik moet groeien. Ik moet al het geld dat ik verdien weer in mijn bedrijf steken.’ Misschien denk jij dat nu ook wel. In dat geval komt dat door dat jij ook denkt dat het zo hoort, dat je ‘eerst moet groeien en later de winst kunt pakken’.

Ik vroeg haar: ‘Waarom wil je groeien?’ ‘Ik wil groeien zodat mijn bedrijf meer klanten kan bedienen en meer omzet kan genereren,’ antwoordde ze. ‘Waarom wil je dat dan?’ Ze keek me aan alsof ik van een andere planeet kwam. ‘Omdat mijn bedrijf dan groter is, Mike,’ zei ze. ‘Waarom wil je een groter bedrijf?’ vroeg ik haar. ‘Omdat ik dan meer verdien,’ antwoordde ze geërgerd. ‘Ah!’ zei ik, ‘nu komt de aap uit de mouw. Waarom zou je niet nu al meer willen verdienen?’

Ze wil maar blijven groeien totdat ze op een dag winst kan maken. Als je echter wilt groeien om je eigen ego te strelen en op te kunnen schepen, dan is dat gewoon stom (ehum, dat is precies wat ik in het verleden, ehum, ook heb gedaan, en dat is zó, ahum, genant). Als je wilt groeien alleen omdat je zelf ooit meer wilt verdienen, dan speel je een spelletje met jezelf door de winst maar te blijven uitstellen.

Feitelijk komt het hierop neer: als je een gezonde en duurzame groei voor je bedrijf wilt – en het zal geen verrassing zijn dat dat uiteindelijk leidt tot gezondere groei – dan moet je de winst naar voren halen. Je moet eerst je winst pakken. Je kunt niet groeien als je een probleem met je winst hebt. Je moet eerst zorgen voor winst en dan pas groeien. Je moet uitvinden wat winst oplevert en vervolgens die dingen afstoten die geen winst opleveren. Wanneer je je richt op groei, zul je uiteindelijk alles doen om maar te blijven groeien. Dat gaat dan ten koste van alles (inclusief de kwaliteit van je eigen leven). Wanneer je je eerst richt op het behalen van winst, zul je vanzelf ontdekken hoe je winst kunt blijven maken. Winstgevendheid. Stabiliteit. Gezond verstand. Altijd.

Van factuur naar factuur en van paniekaanval naar paniekaanval

Heb je ooit weleens gedacht dat het universum precies lijkt te weten hoeveel geld je over hebt? Een klant betaalt een oude openstaande reke-

ning van 4.000 euro, die je eigenlijk maanden geleden al had afgeboekt, en in dezelfde week begeeft je bestelwagen het. Die 4.000 euro ben je dus meteen weer kwijt. Je haalt een nieuwe klant binnen en opeens beschik je over heel veel cash. Niet veel later bedenk je dat je deze maand het vakantiegeld van je medewerkers moet uitkeren. In ieder geval gaat dat nu bijna lukken. Of je krijgt je geld terug van een verkeerde betaling die je met je creditcard hebt gedaan. (Wow, je krijgt verloren geld terug!) Vlak daarna kom je een creditcardbetaling tegen die je helemaal was vergeten.

Het is niet het universum dat weet hoeveel geld we op onze bankrekening hebben. We weten dat zelf. Als vanzelf doen we aan een vorm van boekhouden die ik ook wel ‘banksaldo-boekhouden’ noem. Als je bent zoals de meeste andere ondernemers (en zoals ik), dan werkt dat als volgt. Je kijkt naar je bankrekening en ziet dat er heel veel geld is bijgeschreven. Hoera! Tien minuten lang voel je je helemaal blij en besluit je om alle rekeningen te betalen die je nog hebt liggen. Het saldo komt op nul en al snel bekruipt je dat maar al te bekende benauwde gevoel.

En wat gebeurt er als we zien dat er bijna niets meer op onze rekening staat? De paniek slaat toe. We gaan meteen over tot actie: we moeten gauw zorgen voor omzet! We moeten klanten gaan bellen waar hun betaling blijft! We doen alsof facturen nooit zijn binnengekomen en betalen andere rekeningen per ongeluk te laat. Als we weten dat we weinig geld op onze rekening hebben staan (en dan bedoel ik heel erg weinig), doen we er alles aan om tijd te winnen, omdat dat het enige is wat we nog hebben.

Ik vermoed dat jij slechts af en toe naar je winst- en verliesrekening kijkt. Ik denk dat je ook zelden naar je cashflow-overzicht kijkt, of naar je balans. Als je dat wel doet, zal dat niet dagelijks gebeuren en waarschijnlijk begrijp je ze ook niet helemaal. Ik weet zeker dat je wel elke dag – of in ieder geval zeer regelmatig – je bankrekening bekijkt. Daar is ook niks mis mee. Als je elke dag je bankrekening bekijkt, feliciteer ik je daarmee want dat betekent dat je een typische, of beter nog, doorsnee ondernemer bent. Dit is namelijk precies wat de meeste ondernemers doen.

Het zit in de aard van ondernemers om problemen te ontdekken en ze op te lossen. Dat is ook onze manier van omgaan met geld. Als we genoeg geld op de bank hebben, denken we dat we geen geldproblemen hebben en richten we ons op andere uitdagingen. Wanneer we ontdekken dat het saldo ontoereikend is, gaan alle alarmbellen af en gaan we meteen over tot actie om onze geldproblemen op te lossen. Meestal doen we dat door zo snel mogelijk openstaande facturen te innen of een grote deal te sluiten, of een combinatie van beide.

We gebruiken het geld dat we hebben om de openstaande rekeningen te betalen. Wanneer we niet genoeg hebben voor alles, proberen we meer geld binnen te krijgen door meer omzet te genereren en zo snel mogelijk de facturen te innen. Om deze nieuwe omzet te kunnen bewerkstelligen, moeten we ook meer kosten maken. Zo draaien we in een kringetje rond. En als dat al niet het geval was, moeten we schulden maken om dit op te lossen: een tweede hypotheek op ons huis, leningen voor het kantoorpand en een hele stapel creditcards. Zo managen de meeste ondernemers hun bedrijf: van factuur naar factuur en van paniekaanval naar paniekaanval.

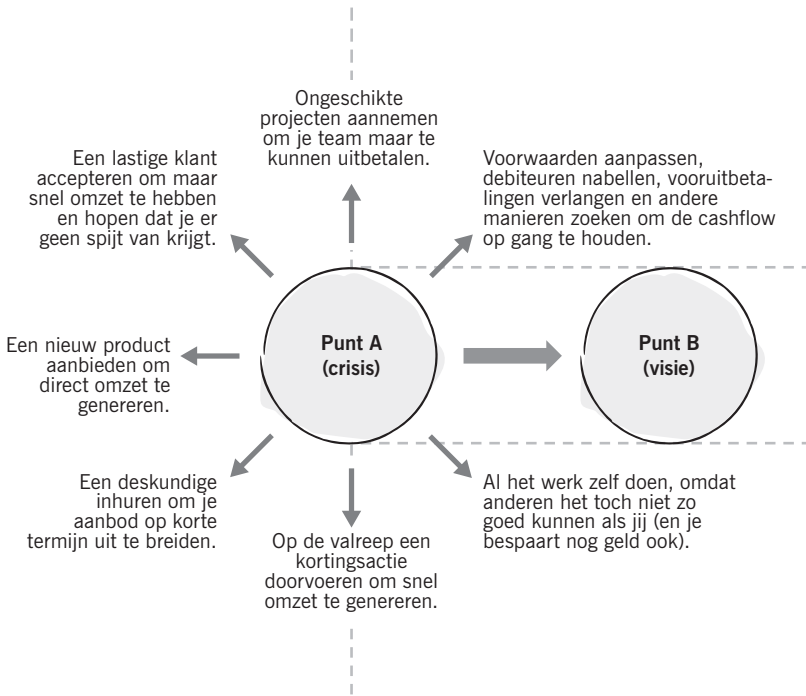
Daarom stel ik je deze vraag: denk je echt dat je je bedrijf kunt laten groeien als je het op deze manier runt? Denk je dat je ooit weer kunt uitstappen als je eenmaal in deze achtbaan zit? Kun je jezelf op deze manier uit de schulden werken? Natuurlijk niet.

En toch zit het in onze aard om op deze manier te werk te gaan. Wij mensen houden niet zo van veranderingen; veranderen is moeilijk. Het kost jaren om de menselijke neiging om je bedrijf te runnen op basis van je banksaldo te veranderen, hoe hard je er ook je best voor doet. Ik weet het niet hoor, maar heb je echt jaren de tijd om jezelf te veranderen voordat het monster dat je zelf gecreëerd hebt alles vernielt? Mij ontbrak die tijd in ieder geval.

Als we ons willen bevrijden van een leven waarin we van factuur naar factuur en van paniekaanval naar paniekaanval gaan, moeten we een manier van werken vinden die voor ons natuurlijk aanvoelt in plaats van tegennatuurlijk. Alleen een effectief systeem om ons geld te be-

heren, waarvoor we niet te veel aan onszelf hoeven te veranderen, kan voorkomen dat we verstrikt raken in een spel waarin we onze problemen oplossen door meer omzet te genereren. Meer verkopen. Sneller verkopen. Op wat voor manier dan ook aan geld komen. Dat is een valkuil, een heel gevaarlijke valkuil, waarvan zelfs het monster van Frankenstein het in zijn broek zou doen. Het is de overlevingsvalkuil.

De overlevingsvalkuil



Afbeelding 1: De overlevingsvalkuil

Mijn tuinman Ernie is een goed voorbeeld van iemand die in de overlevingsvalkuil is gestapt. Zoals de meeste hoveniers in het noordoosten van de Verenigde Staten verdient hij zijn geld met het bladvrij maken van gazons. Niettemin is Ernie altijd op zoek naar meer omzet. Afgelopen herfst belde hij bij mij aan omdat hij had gezien dat mijn dakgoten vol lagen met bladeren en hij wilde die heel graag schoonmaken. Hij had aan mij een gewillige klant en kon zo een extra dienst leveren. Dat

was makkelijk verdiend. Toen hij op het dak stond, zag hij dat een aantal dakpannen vervangen moest worden. Ook dat kon hij verzorgen. Als hij toch bezig was, kon hij meteen wel even de schoorsteen repareren. Klinkt als een slimme vent, toch? Behalve dan dat hij een oen is. (Voor alle duidelijkheid: Ernie is een fantastisch mens, echt waar. Hij heeft ambities en doelen. Zijn besluit om zijn diensten uit te breiden is echter dom.) Als we meer kunnen verkopen voelt dat goed, omdat we met meer omzet tijdelijk uit de crisis raken.

Kijk eens goed naar afbeelding 1. Ernie bevindt zich op punt A (feitelijk in een crisis) en hij wil naar punt B (zijn visie voor de toekomst). Het probleem is dat zijn visie, net zoals die van de meesten van ons, nogal vaag is. Hij geeft niet duidelijk aan wat zijn producten en diensten zijn en welke klanten hij wil bedienen, maar heeft een doel dat je zou kunnen formuleren als: 'Ik wil heel veel geld en geen stress.' Hoe hij van punt A naar punt B komt, is niet vastgelegd. Het enige wat hij weet is: 'Verkopen! Alles aan iedereen verkopen!' Uit de afbeelding blijkt dat de meeste beslissingen die wij nemen om 'zo veel mogelijk te verkopen' ons niet dichterbij onze visie brengen, integendeel. Wanneer Ernie mij nog een dienst aanbiedt omdat hij daarmee snel geld kan verdienen, heeft hij op dat moment niet bedacht dat dat helemaal niets te maken heeft met de visie van zijn bedrijf of de klanten die hij wil bedienen.

Het is heel eenvoudig om te switchen van de man die de bladeren opruimt naar de man die schoorstenen repareert, omdat hij op deze manier gemakkelijk geld kan verdienen bij gewillige klanten. Het geld is misschien wel makkelijk verdiend, maar hoe zit het met de kosten om dat allemaal uit te voeren? Harken en bladblazers komen niet bepaald van pas als je daken of schoorstenen moet repareren. Opeens heeft deze man ladders, stenen en andere materialen en gereedschappen nodig om daken te kunnen repareren. Bovenal moet hij beschikken over de juiste vaardigheden. Dat betekent dat hij geschoolde mensen moet inhuren, of terug naar school moet om te leren hoe hij niet alleen bladeren harkt en goten schoonmaakt, maar ook hoe hij daken en schoorstenen moet repareren. Elke nieuwe dienst die hij aan de man bracht, zorgde ervoor dat Ernies bedrijfje steeds meer andere dingen ging doen dan blad harken.

De overlevingsvalkuil belooft snel meer omzet, maar als we er eenmaal middenin zitten, zoals Ernie, dan denken we eigenlijk nooit na over de kosten die hiermee gepaard gaan. In de meeste gevallen zien we het verschil niet tussen winstgevende omzet en schuld genererende omzet. In plaats van dat we ervoor zorgen dat we nummer 1 worden in één ding, zodat we dat op een perfecte en zeer efficiënte manier kunnen aanbieden en uitvoeren, doen we uiteindelijk meerdere dingen en worden we telkens een klein beetje minder efficiënt. Tegelijkertijd is ons bedrijf steeds moeilijker te managen en brengt het steeds meer kosten met zich mee.

De overlevingsvalkuil zorgt ervoor dat we steeds verder van onze visie af komen te staan. We gaan over tot actie – het maakt niet uit welke – om uit de crisis te komen. Alle acties die in afbeelding 1 staan afgebeeld, hebben als resultaat dat we aan een acute crisis ontsnappen. Door de acties te ondernemen aan de linkerkzijde van de cirkel, raken we weliswaar uit de crisis maar gaan we een heel andere richting op dan onze visie, die we terugvinden bij punt B. We nemen geld aan van iedereen (en dan bedoel ik ook echt iedereen) die voor onze diensten wil betalen. Dat is geld van slechte klanten, geld voor slechte projecten, geld uit onze eigen zak. Op deze manier komen we nooit uit die achtbaan en blijven we voor altijd een leven leiden van factuur naar factuur en van paniekaanval naar paniekaanval.

Ook andere acties in de afbeelding leiden ons niet in de gewenste andere richting, maar brengen de zaak juist in onbalans. Alleen wanneer je handelt overeenkomstig de horizontale stippellijn, zorg je ervoor dat je bedrijfsvisie ook realiteit wordt.

De overlevingsvalkuil is misleidend omdat die ons doet geloven dat we in ieder geval volgens onze visie handelen, alsof ons reactionaire gedrag ‘slim’ is of een bewijs van onze uitstekende intuïtie en ons uiteindelijk naar het beloofde land leidt, waar financiële vrijheid heerst. Denk eens goed na over de acties aan de rechterzijde in afbeelding 1. Een houding van ‘zo veel mogelijk omzet’ brengt ons, uitsluitend door toeval, in sommige gevallen ook dichterbij ons doel. We maken onszelf dan wijs dat we op de goede weg zitten. Soms nemen we in een crisis een

beslissing zonder oog te hebben voor ons doel of de weg erheen en loopt het goed af. Toeval bestaat. Op zo'n moment zeggen we dan: 'Zie je wel! We komen er wel. Het gaat goed, de dingen vallen op hun plaats.' Maar dat is niet meer dan puur geluk, dat ook tijdens een crisis kan ontstaan. Het is niet het resultaat van focus of een heldere visie, en daarom is het misleidend. Het is net zoiets als geloven dat de loterij een heel goede investering is omdat je ooit iets hebt gewonnen met een kraslot. Deze manier van denken maakt dat we snel weer in een crisis zullen belanden.

De overlevingsvalkuil is een vervelend monster. Het zorgt voor uitstel, maar het monster wordt steeds groter. Op zeker moment zal het zich tegen je keren en je op meedogenloze wijze afstraffen.

Duurzame winstgevendheid bereik je door efficiënt te werken, wat in een periode van crisis niet mogelijk is. Tijdens een crisis gaat het dan ook alleen maar om omzet draaien, zelfs als dat betekent dat je je belastingen niet betaalt en jezelf verloochent. In crisistijd is de overlevingsvalkuil onze manier van werken – totdat onze overlevingsstrategieën een nieuwe, nog slopendere crisis veroorzaken, die ons angst aanjaagt, meestal zo erg dat ons bedrijf eraan ten onder gaat.

Een deel van het probleem is dat we 'banksaldo-boekhouden'. We beschouwen ons banksaldo als één bak beschikbaar geld om ons bedrijf draaiende te houden, zonder rekening te houden met het feit dat we belastingen moeten betalen, en ons eigen inkomen, laat staan dat we onze winst nemen. Dat is een eenzijdige manier van denken, omdat we alleen op omzet focussen. Deze manier van denken wordt bovendien gesteund door de traditionele manier van boekhouden die beursgenoteerde bedrijven moeten hanteren en waar de meeste kleine bedrijven vrijwillig voor kiezen: GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*).

Traditioneel boekhouden is de doodsteek voor je bedrijf

Sinds onze jaartelling – of niet lang daarna – houden bedrijven hun verdiensten en uitgaven bij volgens de volgende eenvoudige methode:

$$\text{Omzet} - \text{Kosten} = \text{Winst}$$

Als je je financiën managet zoals de meeste ondernemers dat doen, begin je met de omzet (bovenaan) en dan trek je daar de kosten van af die direct samenhangen met het leveren van je product of dienst. Daar trek je vervolgens weer alle kosten van af die je maakt om je bedrijf draaiende te houden: huur, nutsvoorzieningen, salarissen, kantoorartikelen en andere administratieve uitgaven, verkoopcommissies, etentjes met cliënten, marketingkosten, verzekeringen, enzovoort. Vervolgens betaal je je belastingen. Als dat allemaal gedaan is, kom je pas toe aan jezelf: salaris voor de eigenaren, winstuitkering, enzovoort.

Laten we eerlijk zijn: ondernemers keren zichzelf vrijwel nooit een echt salaris uit. Je zult er bij de belastingdienst niet mee weggemen als je zegt dat je eerst jezelf een salaris hebt uitgekeerd en toen geen geld meer had voor de belastingen. Uiteindelijk, als allerlaatste, bereken je de winst van je bedrijf. Als voor jou hetzelfde geldt als voor de meeste ondernemers, dan kom je daar helemaal nooit aan toe. Iemand die blijft wachten op wat er overblijft, krijgt alleen maar restjes.

De traditionele boekhoudmethoden die we nu nog gebruiken, zijn aan het begin van de twintigste eeuw geformaliseerd. De details worden weliswaar regelmatig aangepast, maar in de kern is het systeem steeds hetzelfde gebleven. Start met omzet. Trek daar vervolgens de directe kosten van af (de kosten die je maakt om je producten en diensten te produceren of in te kopen). Betaal vervolgens je werknemers (inclusief je eigen salaris als je directeur-groootaandeelhouder van een besloten vennootschap bent), betaal de indirecte kosten (overhead). Over datgene wat overblijft – de fiscale winst – betaal je belastingen. Betaal vervolgens de eigenaren (bij een eenmanszaak, maatschap of vennootschap onder firma). Behoud of verdeel de winst (onder aan de streep). Of je je boekhouding nu uitbesteedt of een doos met bonnetjes onder je bed bewaart, het basisprincipe blijft hetzelfde.

Als je er logisch naar kijkt, is de GAAP-methode heel verantwoord. Ze gaat ervan uit dat we zo veel mogelijk omzet draaien, zo weinig mogelijk uitgeven en het verschil in onze zak steken. Maar er is niets logisch aan mensen (kijk maar naar *Ik vertrek*). Zelfs als de GAAP-methode logischerwijs heel verantwoord is, betekent dit nog niet dat het voor

ons mensen ook logisch is om volgens deze methode te werken. GAAP gaat voorbij aan ons natuurlijke gedrag en laat ons denken dat groter ook beter is. We proberen voortdurend meer omzet te draaien. We blijven maar proberen om succes te verzekeren door zo veel mogelijk te verkopen. We doen er alles aan om onze omzet (boven de streep) te laten groeien, zodat er onder de streep iets, wat het ook is, overblijft. Zo belanden we in een vicieuze cirkel, waarbij we alles aangrijpen wat ook maar enigszins op een kans lijkt.

Tijdens dit wanhopige hapsnapproces van groei, gaan onze uitgaven continu door. En dat zijn allemaal noodzakelijke uitgaven, toch? Wie zal het zeggen? We zijn veel te druk bezig met pogingen onze omzet te verhogen en onze beloften waar te maken en maken ons niet druk over onze uitgaven!

We proberen minder uit te geven, maar denken niet na over het verschil tussen investeringen en kosten. We zoeken niet uit of we minder kunnen uitgeven om uiteindelijk meer te kunnen doen met minder geld. We kunnen dat simpelweg niet. Hoe gevarieerder ons aanbod is, hoe hoger de bedrijfskosten worden. Er wordt wel gezegd dat je moet investeren om geld te verdienen. Niemand vertelt je erbij wat dat daadwerkelijk betekent: je moet er meer geld instoppen dan je verdient.

En naarmate ons monster groter wordt, wordt het ook steeds gulziger. We zijn nu op het punt beland dat we meer uitgeven: aan ons team, dingen, van alles. Het monster groeit en groeit en groeit. Ondertussen zitten we nog steeds met dezelfde problemen opgescheept, alleen zijn ze nu nog groter: meer lege bankrekeningen, een nog grotere hoeveelheid creditcarduitgaven, hogere schulden, een steeds langer wordende lijst van 'verplichte' uitgaven. Komt dat je bekend voor, dokter Frankenstein?

Een fundamenteel probleem van de GAAP-methode is dat deze tegen-natuurlijk is. Hoeveel inkomsten we ook genereren, we vinden altijd wel een manier om het allemaal weer uit te geven. We hebben ook erg goede argumenten voor de keuzes die we maken. We kunnen alles verantwoorden. En binnen de kortste keren verdwijnt al het geld dat we op

de bank hadden en moeten we ons in allerlei bochten wringen om de ‘noodzakelijke’ uitgaven te kunnen blijven doen. Dat is het moment dat we in de overlevingsvalkuil zijn gestapt.

Wat er nog meer mis is aan deze methode, is het volgende: we worden geacht ons eerst te richten op omzet en kosten. Ook dit is tegennatuurlijk, want van nature willen we datgene waar we ons op richten groter maken. Dat wordt het *primacy effect* genoemd (letterlijk: beginneffect), waarover meer in het volgende hoofdstuk. We richten ons op de dingen die het eerst plaatsvinden (omzet en kosten) en zijn blind voor wat het laatst komt. GAAP maakt ons blind voor winst.

Er is een gezegde dat luidt: ‘Wat je kunt meten, kun je ook doen’. GAAP zorgt ervoor dat we eerst de omzet meten (dat staat immers bovenaan in onze boekhouding) en daardoor gaan we als idioten meer verkopen, terwijl we de onkosten beschouwen als een noodzakelijk kwaad om – je raadt het al – te zorgen voor nog meer omzet. We geven alles wat we hebben uit omdat we denken dat dat zo hoort. We gebruiken dan termen als ‘de kost gaat voor de baat uit’ of ‘investeren’ om ons handelen te verantwoorden. Winst? Jouw salaris? Dat komt later wel. Je neemt gewoon wat er overblijft.

Een ander probleem van GAAP is dat het zo’n ongelooflijk ingewikkelde methode is. Je moet er een accountant voor in de arm nemen om het goed te doen, en als je hem dan vraagt om je de methode in detail uit te leggen, raakt hij zelf in de war. Het systeem is aan het veranderen en de meningen lopen inmiddels uiteen. Bovendien kunnen we de methode beïnvloeden: we schuiven wat getallen heen en weer en boeken wat zaken op een andere plek en opeens ziet alles er anders uit. Vraag maar aan Enron! In hun boeken kwam nog winst voor toen ze al failliet gingen. Bah!

Voordat we verdergaan, wil ik zeker weten dat we onder winst allemaal hetzelfde verstaan. Boekhouders kunnen namelijk nogal eens verschillende definities van winst hanteren. Met winst bedoel ik het volgende: een paar jaar voordat ik mijn boek *The Toilet Paper Entrepreneur* schreef, was ik bij mijn boekhouder op kantoor en maakte hij diverse aantekte-

ningen. Hij streepte er ook weer een aantal door en schreef vervolgens iets anders op. Vervolgens keek hij op zijn beeldscherm, klikte op een paar knoppen en kwam er een rapport uit de matrixprinter rollen.

‘Juist ja, precies wat ik dacht, Mike,’ zei Keith, terwijl hij over zijn John-Lennonbril naar mij keek. ‘Wat is er?’ vroeg ik. ‘Je hebt dit jaar een winst van 15.000 euro behaald. Gefeliciteerd, dat is helemaal niet slecht.’ Wederom voelde ik trots. Ik had toch maar mooi winst geboekt. Ik gaf mezelf een schouderklopje. Toen moest ik even slikken. Waar was het geld? Er stond geen cent op de bank en er zat al helemaal niks in mijn eigen portemonnee.

Een beetje beschaamd omdat ik het antwoord op mijn vraag niet wist, vroeg ik Keith: ‘Waar is dan mijn winst?’ Hij wees naar het rapport dat uit de printer was gerold. Hij omcirkelde iets met zijn potlood. ‘Ja, Keith, ik zie wel dat de winst op papier staat. Maar waar is de cash? Ik wil het in mijn hand hebben en het gaan vieren. Ik wil zelf die winst hebben.’

Er viel een onaangename stilte. Keith deed zijn best om me niet het gevoel te geven dat ik een stommeling was. Hij staaarde me aan en zei vervolgens: ‘Dit is een boekhoudkundige winst. Je hebt het geld alweer uitgegeven. Het betekent niet dat er nu ook daadwerkelijk ergens geld is. In jouw geval is het er al niet meer. Dit is gewoon een rekensom van wat er al is gebeurd.’

‘Dus eigenlijk zeg je dat ik winst heb gemaakt maar dat daarvan helemaal niets terug te vinden is op een bankrekening, zodat ik het ook daadwerkelijk kan opnemen als winst?’ ‘Precies,’ zei de nep-John Lennon. ‘Shit! Dat is ontzettend balen,’ vond ik. ‘Misschien volgend jaar,’ zei Keith. En ik dacht bij mezelf: volgend jaar? Waarom volgend jaar? Waarom niet morgen?

Boekhouders hanteren een andere definitie van winst dan ondernemers. Ze wijzen naar een fictief getal onder aan hun rapport. Onze definitie van winst is heel eenvoudig: geld op de bank. Gewoon keiharde pegels. Voor onszelf. Uiteindelijk is elke dag geld op de bank het enige

wat telt. Het is de levensader van ons bedrijf. Heb je wel of geen geld? Zo niet, dan heb je een probleem. Heb je wel geld, dan kun je overleven.

De GAAP-methode is nooit bedoeld om alleen de kasstromen te beheeren. Het is een systeem waarmee je alle facetten van je bedrijf in kaart kunt brengen. Het bevat drie belangrijke rapporten: winst- en verliesrekening, kasstroom en de balans. Het is zonneklaar dat je deze rapporten moet begrijpen (of een accountant of boekhouder hebt die dat doet), omdat ze je een holistische visie van je bedrijf geven; het zijn krachtige en zeer nuttige hulpmiddelen. Maar de essentie van de GAAP-methode ($\text{Omzet} - \text{Kosten} = \text{Winst}$) zet je volledig op het verkeerde been. Het is een formule die een monster creëert, ik noem die dan ook de Frankensteinformule.

Willen we met succes leidinggeven aan een winstgevend bedrijf, dan hebben we een uiterst eenvoudig systeem nodig om onze financiën te beheren: een systeem dat we meteen begrijpen zonder een accountant te raadplegen. We hebben behoefte aan een systeem dat ontworpen is voor echte mensen, niet voor types als Spock uit *Star Trek*. Dat systeem moet ons direct vertellen hoe ons bedrijf ervoor staat en ook wat we moeten doen om het gezond te maken. We hebben een systeem nodig dat ons laat weten hoeveel we nog kunnen uitgeven en hoeveel we opzij moeten zetten, een systeem dat ons geen veranderingen opdringt, maar aansluit bij ons natuurlijke gedrag.

Profit First is dat systeem.

Profit First is ontwikkeld voor mensen

Hoe vaak heeft Spock Captain Kirk niet recht aangekeken en gezegd: 'Dat is bijzonder onlogisch'? Net als jij was ook Captain Kirk een mens, en mensen zijn nu eenmaal niet logisch. We zijn emotionele dieren met een apenbrein. We houden van glimmende dingen, we proppen ons helemaal vol als het eten gratis is, we slaan kilo's kattenbrokken in omdat ze in de aanbieding zijn, zelfs als we geen kat hebben. (Oké, misschien ben ik de enige die dat doet.) Maar we durven ook op ons gevoel af te gaan. We vertrouwen ons instinct, kiezen de slimste oplossing en we

zijn inventief, zodat we gedaan krijgen wat gedaan moet worden – en dóór kunnen.

Als jij Spock was, de immer logisch denkende Vulcan uit *Star Trek*, zou je niet alleen puntige oren hebben en een heel strak uniform, maar zou je ook alle boekhoudkundige instructies opvolgen die nodig zijn om alle cijfers op een rijtje te krijgen. Je zou wekelijks je winst- en verliesrekening bekijken en deze aansluiten op je balans en uiteraard zou je ook je kasstromen analyseren. Vervolgens zou je de belangrijkste kengetallen berekenen, zoals die voor de cashflow, en deze koppelen aan je budget en verwachtingen. Tot slot zou je je KPI's evalueren. Je zou dit allemaal doen en dan precies weten hoe het met je winst gesteld is. Maar dat doe je niet, of wel soms? Ik niet, in ieder geval. Ik kan zulke rapporten nog steeds niet goed lezen. (En daarom heb ik een aantal Spocks aangenomen: mijn accountant en mijn administrateur.) Ik ben een mens, net als jij. En toch heb ik sterk de neiging om te denken dat jij een Captain Kirk bent. Dat is heel goed, want jij bent de perfecte persoon om jouw bedrijf in warpsnelheid naar winst te leiden.

Omdat je een mens bent, heb je zeer waarschijnlijk ook bepaalde neigingen. De kans is groot dat je elke dag kijkt hoeveel geld er op je bankrekening staat, misschien zelfs een paar keer per dag. De kans is ook groot dat je op basis daarvan op je gevoel afgaat en beslissingen neemt. Als er veel betalingen zijn binnengekomen, heb je een goed gevoel. Het gaat supergoed met je bedrijf! Geld zat! 'Laten we onze klanten uitbundig trakteren! Laten we die pingpongtafel voor op kantoor nu maar kopen!' Als er geen geld op de bank staat, slaat de paniek toe. 'Ik moet nu echt klanten gaan bellen over hun achterstallige betalingen! We verkopen die pingpongtafel! Weg met de snoepautomaten! Alle stoelen de deur uit! Zitten is toch slecht voor je!' En dan maar hopen dat iemand jou eens uitbundig trakteert. Dit en ander normaal menselijk gedrag maakt dat bedrijven onbedoeld continu in financiële onzekerheid verkeren.

Maar ik heb goed nieuws voor je. Ik heb Profit First zo ontwikkeld dat je helemaal niets aan jezelf hoeft te veranderen. Dat is een belangrijk gegeven. Je had altijd de mogelijkheid om iets aan jezelf te veranderen, je financiële overzichten te bestuderen, je inkomende en uitgaande re-

keningen op elkaar af te stemmen, en ervoor te zorgen dat je uitgaven binnen budget bleven en dat al je financiële kengetallen op orde waren. Als je dat allemaal deed, wist je ook altijd hoeveel je winst bedroeg. Alleen Spock en accountants (sommige dan) kunnen dat en doen dat ook daadwerkelijk. De meeste ondernemers kijken alleen maar naar het saldo van hun bankrekening en gaan verder op hun gevoel af. Waarom doen zij dat?

Zoals Charles Duhigg uitlegt in zijn boek *The Power of Habit*, is het normaal om in moeilijke tijden terug te vallen op ingesleten gewoonten. En wat dacht je? Ondernemerschap is een aaneenschakeling van moeilijke tijden. Daarom gaan we altijd op zoek naar de kortste weg en snelle antwoorden, met name als het om onze financiën gaat. Profit First houdt rekening met je natuurlijke gedrag. Deze methode houdt rekening met het feit dat je altijd eerst naar je banksaldo kijkt en is zo ontwikkeld dat ze aansluit op normaal menselijk gedrag. Daardoor werkt Profit First.

Hardnekkige gewoonten zijn moeilijk af te leren, dus waarom zou je proberen die te veranderen? Gebruik in plaats daarvan een systeem dat aansluit bij je bestaande gewoonten. Profit First heeft effect voordat je boekhouder of accountant in beeld komt. Het systeem geeft aan wanneer er een crisissituatie is ontstaan en je dieper in je boekhouding moet duiken (samen met je gekwalificeerde accountant of boekhouder*). Ook laat het je op elk moment zien hoe het met je cashflow is gesteld. Profit First geeft informatie over je winstgevendheid, je reserves om de belastingen te betalen, wat er voor jou overblijft en wat je nodig hebt om je bedrijf draaiende te houden. Dat alles en nog veel meer.

* Als je op zoek bent naar een gekwalificeerde accountant, boekhouder of financieel expert voor je bedrijf, adviseer ik je om te kijken op ProfitFirstProfessionals.com en de zoekfunctie te gebruiken. Ik heb de allerbeste professionals over de hele wereld voor je geselecteerd en hun het systeem Profit First tot in de finesses bijgebracht. Ik werk ook zelf met hen, net zoals zij met hun klanten werken, om hen nog beter in hun vak te maken. Mijn mensen zullen je met plezier in contact brengen met een Profit First Professional van wie wij denken dat hij uitstekend bij jou past. En als je binnen vijftien minuten reageert, krijg je van mij een gratis Ginsu-mes. (Oké, dat is natuurlijk een grapje. Dat van die Ginsu-messen, want de Profit First Professionals bestaan echt, kan ik je verzekeren.)

Nog lang en gelukkig

Het eind van Frankenstein – let op: *spoiler alert* – is een van de meest hartverwarmende *happy endings* in de literatuur. Dokter Frankenstein en het monster hebben een goed gesprek en leggen hun geschillen bij, worden goede maatjes en zetten samen een bedrijf op, ze creëren een succesvol en geliefd ijsmerk genaamd Frank & Stein's. Ik krijg er elke keer weer tranen van in mijn ogen.

Grapje. Als je het boek leest, weet je dat het monster het complete leven van dokter Frankenstein vernietigt – zijn vrouw, zijn gezin, zijn hoop op een mooie toekomst. De dokter neemt daarom wraak en doodt zijn eigen creatie. De jacht op het monster eist veel van dokter Frankenstein en hij sterft dan ook als een gesloopt man, met het monster op zijn hielen. Frankenstein vertoont beangstigende parallellen met de grote gevaren van het ondernemerschap. Dankzij monsterlijke bedrijven zijn huwelijken op de klippen gelopen en gezinnen uiteengescheurd. Sommige ondernemers is zelfs de hoop op een mooi leven geheel en al ontnomen. Het wonder van een bedrijf dat wij zelf hebben opgebouwd, kan eindigen in groot verborgen lijden. Als dat gebeurt zal haat, hetgeen dokter Frankenstein ook voelde voor zijn monster, vaak de belangrijkste emotie zijn die ondernemers voelen voor hun bedrijf.

Maar het hoeft met jou helemaal niet zo af te lopen. Jouw verhaal kan wel een gelukkig einde kennen. Het goede nieuws is dat, hoewel je bedrijf wellicht een monster lijkt dat jouw leven compleet beheerst, het ook een krachtig verhaal is. Of je jaarlijkse omzet nu 50.000 euro, 500.000 euro, 5 miljoen euro of misschien wel 50 miljoen euro is, je bedrijf kan wel degelijk een winstgevend werkpaard worden. Vergeet niet dat je over een krachtig 'monster' beschikt – je moet alleen weten hoe je het moet leiden en temmen. Wanneer je je Profit First hebt eigen gemaakt, zal je bedrijf niet langer een monster zijn, maar zal het een gehoorzame melkkoe worden. En ook nog eens een heel sterke.

Wat ik met je ga delen, zal ervoor zorgen dat je bedrijf direct duurzaam winstgevend wordt. Het maakt niet uit hoe groot je bedrijf is, of hoe lang je al leeft van factuur naar factuur of van paniekaanval naar pa-

niekaanval. Je bedrijf zal winstgevend worden, voor altijd. Niet langer blijven voor jou alleen de restjes over; het wordt tijd dat je een fatsoenlijke maaltijd krijgt.

Dit is wat we gaan doen. Er is maar één manier om je financiën op orde te krijgen: je moet je financiële situatie onder ogen zien. Je kunt die namelijk niet negeren. Je kunt je financiën niet aan iemand anders overlaten. Je moet zelf de baas worden over de cijfers. Er is ook goed nieuws: het is een heel eenvoudig proces. Binnen enkele hoofdstukken begrijp je het en heb je het geïmplementeerd.

Kom in actie: stuur me een e-mail

Stap 1 (de enige stap) – Het is tijd om er een streep onder te zetten en verantwoordelijkheid te nemen. Stuur me een e-mail (mijn adres is: Mike@MikeMichalowicz.com) met als onderwerp ‘Profit First – Line in the sand’ en laat mij weten dat je gaat voor winstgevendheid. Vertel me ook dat je alles wilt doen om voor eens en altijd een winstgevend bedrijf op te bouwen. Als je dat echt wilt, laat me dat dan via de mail weten. Zoek je het liever wat dichterbij huis? Mail dan naar femke@profitfirst.nl. Spreek je uit en laat je ondersteunen.

2

De kernprincipes van Profit First

Je denkt misschien dat de gebeurtenis met mijn dochter, die met haar spaarvarkentje kwam aanzetten om onze financiële problemen op te lossen, me wel direct zou hebben aangezet tot verandering. Nou, dan heb je het mis.

Die bewuste Valentijnsdag was zonder meer een belangrijk moment in ons leven. Het probleem is echter dat echte wake-upcalls zelden zo verlopen als in films. Ik hoorde niet het liedje 'Eye of the Tiger' om me aan te moedigen een inspirerende training te volgen. Ik stak niet mijn armen in de lucht om mijn doorbraak als succesvol ondernemer te vieren. Nee, er brak een zeer donkere periode van depressie en slapeloosheid aan. De schaamte die ik voelde was overweldigend. Ik schaamde me voor mijn idiote handelen, voor het feit dat ik de waarheid had verzwegen en dat ik niet het lef had gehad mijn vrouw eerlijk te vertellen dat ik het had verknald.

Ik vertel dit niet omdat ik uit ben op medelijden, maar omdat ik denk dat jij ook zo'n verhaal hebt. Ik wil dat je weet dat je niet de enige bent. Mocht je niet zo'n donkere periode hebben meegemaakt, dan moet je weten dat je die kunt vermijden. Ik geloof dat oprecht. Profit First is de oplossing om dreigend onheil af te wenden.

Ik heb mijn depressie op de volgende manier aangepakt: ik raakte aan de drank (bier, heel veel bier). Eigenlijk ben ik helemaal niet zo'n drinker, maar ik zag het als een uitweg. Zo'n keuze leidt tot nog meer schaamte, en dat probeerde ik zo goed mogelijk te verhullen. Tenminste, als bankhangen en tv-reclames kijken met heel veel bierblikjes om je heen een manier is om dat te verhullen. Hoe ik eruit zie in een wit

T-shirt met chipsvlekken? Dat wil je niet weten. En ik vind chips niet eens lekker.

Waarom keek ik naar reclame terwijl er wel 2.976 kanalen zijn om uit te kiezen? Omdat analoge tv het enige is wat je nog kunt betalen als je je geld hebt verbrast. Je zit dan wel opgescheept met een draadantenne (de jongelui onder ons kunnen dat wel even googelen) en slechts vijf kanalen om uit te kiezen, die om drie uur 's nachts niets anders uitzenden dan reclames voor de nieuwste keukenhulp die al je groenten hakt, of een elektrische buikspiertrainer die je welhaast elektrocutteert, maar waarvan je wel een fantastisch strakke buik krijgt.

Toen ik de reclames zat was, schakelde ik over op het televisienetwerk PBS. Een fitnessdeskundige legde aan het publiek in de studio uit dat de resultaten die werden beloofd in de nachtelijke reclames voor diëten niet werkten en dat je die ook helemaal niet kon volhouden. Wat we volgens hem werkelijk nodig hebben, zijn eenvoudige manieren om onze levensstijl aan te passen. We moeten anders gaan eten zonder dat we daar zelf iets van merken. Zijn eerste oplossing was kleinere borden gebruiken.

Geboeid keek ik naar de man die uitlegde dat het normaal is dat wij ons bord volladen en dat wij, onze moeder gehoorzaamend, ons hele bordje leegeten. (Ik begrijp mams logica nog steeds niet: er sterven kinderen in Afrika, maar ik moet mezelf volproppen?) Het werd mij thuis heel goed duidelijk gemaakt dat ik mijn bord moest leegeten, en jou waarschijnlijk ook. Die boodschap is inmiddels ingesleten. Eén dag van deze gewoonte afwijken is niet zo moeilijk. Dit gedrag blijvend veranderen is echter een hele toer. Daarom komen heel veel mensen die een dieet volgen ook weer aan en kunnen de meeste mensen hun goede voornemens alleen de eerste maand van het jaar volhouden. Daarom is het ook zo lastig om je uitgaven in toom te houden.

Ik bleef kijken en de deskundige vertelde dat wanneer we kleinere borden gebruiken, we ook minder opscheppen. Dan krijgen we dus minder calorieën binnen, zonder dat wij ons vaste gedrag – waarbij we ons bord helemaal volscheppen en alles opeten – hoeven te veranderen. Ik

zat inmiddels recht op de bank en was gefascineerd door deze nieuwe onthulling. De oplossing is niet om onze ingesleten gewoonten te veranderen. Dat is namelijk heel moeilijk en bijna niet vol te houden. In plaats daarvan moeten we de structuren om ons heen veranderen en juist gebruikmaken van die gewoonten.

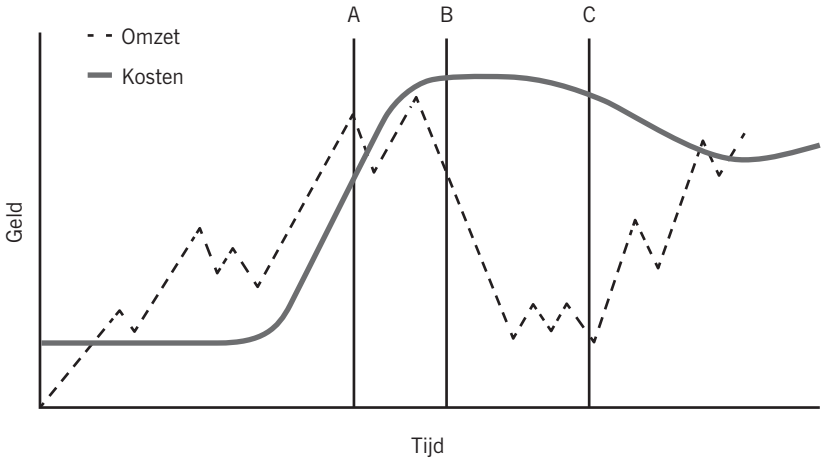
Op dat moment besefte ik dat elke cent omzet die mijn bedrijf maakte op een groot bord terecht kwam en dat ik het allemaal, tot op het laatste beetje, opschrokte om mijn bedrijf draaiende te houden. Elke cent die binnenkwam, ging naar mijn lopende rekening en die 'at ik helemaal leeg'.

Ik geef het niet graag toe, maar ik ben nooit goed geweest in het beheeren van mijn geld. Toen mijn bedrijven goed liepen, dacht ik altijd dat ik wel wist hoe ik met geld moest omgaan, maar nu ik erop terugkijk besef ik dat dat helemaal niet zo was. Ik dacht altijd dat ik heel zuinig was, én een slimme ondernemer. In werkelijkheid was ik alleen maar spaarzaam als ik daartoe gedwongen werd. Toen ik mijn eerste bedrijf begon, gericht op integratie van computernetwerken (tegenwoordig zou je dat een *managed service provider* noemen), had ik geen rooie cent. Toch was ik in staat om te verkopen, service te verlenen en mijn kantoor draaiende te houden. Ik had namelijk manieren gevonden om dat allemaal te doen juist omdat ik zo weinig geld had.

Toen het bedrijf groter werd, ging ik ook meer uitgeven. Hoe meer geld er binnenkwam, hoe meer ik ging uitgeven. Ik geloofde – nee, ik was ervan overtuigd – dat alle uitgaven die ik deed noodzakelijk waren. Ik had betere apparatuur nodig, een mooier kantoor (een kale kelder is niet de juiste plek voor een bedrijf) en meer medewerkers om al het werk te doen, zodat ik mij kon richten op de verkoop. Elke stap die we als bedrijf zetten op weg naar groei, vereiste een net zo grote stap vooruit in infrastructuur, personeel en kantoorlocatie. In feite zijn het allemaal leuke benamingen voor onkosten.

Toen ik alles kwijt was geraakt, kwam ik erachter dat ik altijd had gewerkt met wat er beschikbaar was. Geef me 100 euro en ik zorg dat het lukt. Geef me 100.000 euro en ik zorg dat het lukt. Hoewel het veel

makkelijker is om dingen voor elkaar te krijgen met 100.000 euro, is het ook veel gemakkelijker om daarmee fouten te maken. Als je een paar honderd euro verspilt terwijl je 100.000 euro tot je beschikking hebt, zul je daar weinig van merken. Maar verspil je een paar honderd euro terwijl je niet meer dan een paar honderd euro hebt, dan heeft dat een enorme impact.



Afbeelding 2: Omzet versus kosten

Als ik terugkijk op mijn bedrijven, zie ik dat het me lukte om ze heel snel te laten groeien, terwijl ik het geld net zo hard uitgaf als dat het binnenkwam. Ik verdiende pas echt toen ik mijn bedrijven verkocht. Toen de inkomsten toenamen (de stippellijn in de grafiek), namen ook mijn uitgaven evenredig toe (ononderbroken lijn). Ik maakte alleen winst als mijn inkomsten enorm toenamen en ik geen tijd had om het geld in hetzelfde tempo uit te geven (A). Ik voerde dan wel heel snel mijn uitgaven op om in de pas te blijven met mijn 'nieuwe omzetniveau' (B). Vervolgens kwam de omzet weer op zijn oude niveau of vertoonde een sterke daling, terwijl mijn uitgavenpatroon ongewijzigd bleef (C), wat betekende dat de verliezen zich opstapelden. Hierdoor wilde ik in al mijn wanhoop tot elke prijs nog meer en nog sneller verkopen (met als gevolg dat mijn uitgaven nog meer toenamen).

Ik zette het geluid van de televisie uit en alles viel op zijn plaats. Als ik nou eens de ‘bord-grootte’ van mijn zakelijke rekening zou veranderen, zou mijn uitgavenpatroon ook veranderen. Dus in plaats van mijn gewoonte om maar geld uit te blijven geven aan te pakken, moest ik voor mijzelf een situatie creëren waarin ik minder geld had om uit te geven. Ik zou dan vanzelf op zoek gaan naar manieren om het daar toch mee te redden. Hoe wist ik nou zeker dat dit zou werken? Omdat het al werkt voor miljoenen andere mensen. Miljoenen mensen sparen maandelijks volledig automatisch een vast bedrag, voor de kinderen of een vakantie. Als ze dit geld gewoon op hun betaalrekening hadden laten staan, was het ‘gewoon’ op gegaan. Op dezelfde manier moest ik mezelf dus wijsmaken dat ik slechts een klein bord met geld had en moest ik mijn gedrag daarop aanpassen. (Ik moest er dus voor zorgen dat er naast dat kleine bord niet nog een grote pot met geld op tafel stond.)

Maar wat ging ik dan doen met het geld dat ik opzij had gezet? Kon ik het gebruiken om mezelf – het zal een grote schok zijn – een salaris uit te keren? Mijn belasting van te betalen? Hé, wacht eens even. Zou ik misschien een deel ervan opzij kunnen zetten als winst – vóórdat ik alle rekeningen betaal?

En toen drong het tot me door: wat als ik nou éerst mijn winst zou nemen? Voor iemand die twee goedlopende bedrijven (met de focus op zo veel mogelijk omzet) had geleid, was dit idee een openbaring. Om zes uur in de ochtend, stinkend naar bier en met vetvlekken op mijn shirt, en met een verwilderde kop met Einstein-haar, klonk het als dronkenmanspraak. Wie heeft er nou het lef om eerst zijn winst te pakken? Nou, ik wel.

De vier basisprincipes van Profit First

Laten we het eens hebben over de wetenschap achter diëten. En nu niet zuchten, alsjeblieft. Dit is namelijk heel fascinerend.

In 2012 verscheen een artikel van Koert van Ittersum en Brian Wansink in het tijdschrift *Journal of Consumer Research*, waarin zij stelden dat in Amerika de grootte van de borden in de periode 1900-2012 met 23%

was toegenomen: van 24,38 naar 29,97 centimeter. Als je een rekensommetje maakt, zo stelt men, dan zou deze toename leiden tot maar liefst 50 calorieën extra per dag en zou iemand elk jaar 2,27 kilogram zwaarder worden. Als je dat jaar in jaar uit volhoudt, word je uiteindelijk een behoorlijke dikkerd.

Kleinere borden gebruiken is slechts één aspect. Een vette hap op een klein bord is nog steeds een vette hap. Een gezond dieet bestaat uit meer dan dat en is gebaseerd op vier basisprincipes van gewichtsverlies en voeding:

1. *Gebruik kleine borden* – Door het gebruik van kleinere borden zorg je voor een kettingreactie. Wanneer je een klein bord neemt, neem je ook kleinere porties en krijg je dus minder calorieën binnen. Wanneer je minder calorieën eet dan normaal, ga je afvallen.
2. *Eet in een bepaalde volgorde* – Als je eerst je groenten opeet, die rijk zijn aan voedingsstoffen en vitaminen, stil je daarmee je honger. Als je dan toe bent aan de volgende stap – macaroni met kaas of aardappelpuree (en aardappelen zijn geen groenten!) – eet je daar vanzelf minder van. Door de volgorde te veranderen en dus eerst je groenten op te eten, zorg je automatisch voor een voedzaam en evenwichtig dieet.
3. *Ban elke verleiding uit* – Verwijder elke verleiding van de plek waar je eet. De gelegenheid maakt de dief, zegt men weleens. Als je net zo bent als ik, is zo'n zak chips die in de keuken staat wel heel aantrekkelijk, zelfs als je geen honger hebt. Heb je geen junkfood in huis, dan ga je dat ook niet speciaal kopen. (Dat betekent namelijk dat je je aan moet kleden.) In plaats daarvan neem je het gezonde eten dat je wel in huis hebt.
4. *Zorg voor ritme* – Als je wacht met eten totdat je honger hebt, is het te laat. Dan ga je je namelijk helemaal volproppen en eet je veel te veel. Je gaat dan van een hongergevoel naar een vol gevoel, en vervolgens weer terug naar een hongergevoel. Deze pieken en dalen zorgen ervoor dat je veel te veel calorieën binnenkrijgt. Zorg daar-

om voor regelmaat in je eetpatroon (veel onderzoeken wijzen uit dat vijf keer per dag iets eten het beste is), zodat je nooit honger hebt. Zonder deze pieken en dalen krijg je veel minder calorieën binnen.

Hoewel ze het zelf niet doorhebben, hebben die gasten in de dieetbranche best veel kennis van het opzetten van een gezond bedrijf. Laten we deze principes eens stuk voor stuk bekijken.

1. De wet van Parkinson: je bedrijf is als een tube tandpasta

Sinds ik deze vier fysieke gezondheidsprincipes heb ontdekt, ben ik meer en meer onderzoek gaan doen naar het belang ervan. De vier principes die de fitnessexpert op PBS met de kijkers deelde, zijn afkomstig uit de gedragswetenschappen. Als je weet wat jou drijft, heb je een heel groot voordeel. De gedragswetenschappen bieden je namelijk de ruimte om je grootste tegenstander – jijzelf – te bedwingen.

Laten we eens beginnen met kleine borden. In 1955 formuleerde filosoof C. Northcote Parkinson de wet van Parkinson, die zegt dat wij de beschikbare ruimte (in tijd of geld) benutten. In de economie noemen we dit ‘latente vraag’ (*induced demand*). Het is ook de reden waarom uitbreiding van het wegennet om de files tegen te gaan op de lange termijn nooit zal werken: er zullen altijd weer meer auto’s zijn om die extra rijbanen te vullen.

Met andere woorden, als je naar een Spaanse tapasbar gaat waar ze van die kleine bordjes hebben, zul je minder eten. Ga je naar een restaurant met een *all-you-can-eat*-buffet, dan zul je door blijven eten tot het je neus uit komt. (Het is ook een buffet waar je zo veel mag eten als je kúnt eten, en dat is dus een uitdaging die je accepteert!)

Als je klant je een week de tijd geeft voor een project, neem je ook de hele week. Maar als je slechts een dag de tijd krijgt, zul je toch zorgen dat het binnen een dag klaar is. Hoe meer we van iets hebben, hoe meer we ervan zullen verbruiken. Dat geldt dus voor alles: eten, tijd en zelfs tandpasta.

Hoeveel tandpasta gebruik je als je net een nieuwe tube hebt openge maakt? Een flinke dot, toch? En waarom ook niet. Je hebt per slot van rekening nog een volle tube. Dus je knijpt er eens flink in. Voordat je je tanden gaat poetsen, draai je de kraan open en maak je je tandenborstel een beetje nat. En dan gebeurt het: verdorie, de tandpasta valt eraf. Maar ach, wat kan het schelen. Je hebt toch net een nieuwe tube gepakt. Je hebt nog zat. Dus je doet nog een flinke klodder op je borstel en gaat lekker je tanden poetsen.

Maar wanneer de tube bijna leeg is... Dat verandert de zaak! Je knijpt en schudt uit alle macht en rolt de tube strak op. Misschien bijt je er zelfs in of gebruik je je elleboog. Je peutert net zo lang tot je net genoeg uit de tube krijgt om je mond op te frissen.

Is het niet vreemd dat we ons gedrag zo sterk aanpassen aan wat er beschikbaar is? Het fascinerende hieraan is het volgende: de wet van Parkinson lokt twee soorten gedrag uit wanneer er schaarste is. Wanneer je minder hebt zul je twee dingen doen. Het eerste is duidelijk: je wordt zuinig. Als er minder tandpasta in de tube zit, wil je er minder van gebruiken om je tanden te poetsen. Er gebeurt ook iets anders, dat veel meer impact heeft: je wordt bijzonder innovatief en gaat op zoek naar manieren om toch echt dat laatste beetje tandpasta uit de tube te krijgen.

Als iets je houding tegenover geld kan veranderen, is het wel de wet van Parkinson. Je moet er namelijk bewust voor zorgen dat er minder tandpasta (geld) beschikbaar is om je tanden mee te poetsen (je bedrijf draaiende te houden). Als je minder geld hebt, zul je vanzelf je bedrijf op een spaarzamere manier gaan leiden (en dat is goed) en zul je ook je bedrijf op een veel innovatievere manier gaan leiden (dat is fantastisch!).

Als je eerst je winst neemt en dat geld opzijzet, houd je een bijna lege tube tandpasta over om je bedrijf draaiende te houden. Als je minder geld hebt voor je bedrijf, zul je op zoek gaan naar manieren om betere resultaten te boeken met minder geld. Door eerst je winst te nemen, word je gedwongen om slimmer te denken en meer te innoveren.

2. Het primacy effect: waarom het eerste deel van Profit First zo belangrijk is

Het tweede gedragsprincipe dat je goed moet begrijpen, is het primacy effect. In principe werkt het als volgt: we dichtten veel waarde toe aan wat we het eerst zien. Hier volgt een voorbeeld om dat te illustreren.

Ik geef je twee reeksen woorden. De ene reeks beschrijft iemand die zondigt en de andere een heilige. De bedoeling is dat je zo snel mogelijk vaststelt welke reeks wat beschrijft. Begrepen? Mooi. Kijk nu naar twee reeksen woorden en bepaal welke de zondaar beschrijft en welke de heilige.

1. KWAAD, HAAT, WOEDE, PLEZIER, ZORG, LIEFDE

2. LIEFDE, ZORG, PLEZIER, WOEDE, HAAT, KWAAD

Op het eerste oog heb je zeer waarschijnlijk de eerste reeks woorden gekoppeld aan de zondaar en de tweede reeks aan de heilige. Als dat zo is, is dat heel mooi, want het betekent dat je ook maar een mens bent en onder invloed was van het primacy effect. Met andere woorden, je zult baat hebben bij de methode Profit First. Als je geprobeerd hebt om uit te vinden wat het addertje onder het gras was toen je deze oefening deed, is dat ook fantastisch. Dat betekent namelijk dat je een ondernemer bent en bereid bent om oude systemen te doorbreken (zoals alleen van links naar rechts lezen), en het betekent ook dat je gebaat zult zijn bij Profit First.

Kijk nu nog eens naar de twee reeksen woorden. Dan zul je zien dat ze beide uit precies dezelfde woorden bestaan, alleen in omgekeerde volgorde. Wanneer je de woorden KWAAD en HAAT aan het begin van een woordreeks ziet, kennen je hersenen meer gewicht toe aan die woorden en minder gewicht toe aan de andere woorden. In een reeks die begint met LIEFDE en PLEZIER ken je meer gewicht toe aan die woorden.

Wanneer we de ouderwetse formule $Omzet - Kosten = Winst$ volgen, zullen we ons richten op die eerste twee woorden, namelijk omzet en kosten, en pas daarna aandacht besteden aan winst. We gedragen ons

dienovereenkomstig: we proberen zo veel te verkopen als we kunnen en gebruiken vervolgens het geld dat binnenkomt om de uitgaven te bekostigen. We blijven dan eindeloos rondjes draaien in een cyclus van verkopen om de rekeningen te kunnen betalen. Vervolgens vragen we ons af waarom we nooit winst maken. Wie is hier nu de zondaar?

Wanneer je winst vooropzet, ligt daar de nadruk op en zul je het nooit meer vergeten.

3. De verleiding uitbannen: als je je winst hebt genomen, zet deze dan opzij

Mijn grootste zwakte is chocola. Helaas wordt mijn favoriete merk niet meer gemaakt. Als ik thuis nog een reep zou vinden, ook al was die uit 1972, zou ik die verslinden. Tegenwoordig zorg ik dat ik alleen maar gezonde alternatieven heb en is er in huis geen junkfood te bekennen.

Met geld is het net zo. Als je Profit First doorvoert, ga je gebruikmaken van de kracht die uitgaat van de gedachte 'uit het oog, uit het hart'. Als je winst maakt (en daar begin je vandaag mee), verplaats je dat geld naar een ander 'bord', zodat je er niet langer direct de beschikking over hebt. Je ziet het niet en dus zul je het ook niet gebruiken. Zoals met alles waar je geen toegang toe hebt, ga je een manier vinden om te werken met wat je hebt en maak je je geen zorgen over wat je niet hebt. Als dan meneer Warren Buffett (ik bedoel natuurlijk je spaarrekening) geld overmaakt, zal dat als een bonus voelen.

4. Zorg voor een ritme

Een ritme draagt ertoe bij dat we geen honger lijden of ons volproppen met eten. Op dezelfde manier komt het van pas als het om geld gaat. Wanneer we eenmaal een ritme hebben gevonden (ik besteed in een later hoofdstuk aandacht aan een tweemaandelijks methode, die ik de 10/25-regel noem), zullen we niet vervallen in het lukraak geld uitgeven wanneer er grote bedragen binnenkomen, of in paniek raken wanneer er te weinig geld binnenkomt. Ik beweer hier niet dat het geld er opeens zal zijn en dat je altijd over cash kunt beschikken, maar als je een ritme aanhoudt voorkom je paniekvoetbal.

Een ritme zal er daarnaast voor zorgen dat je weet hoe het met je cashflow is gesteld. Het is de eenvoudigste manier om die te meten. In plaats van dat je de rapportages over de cashflow doorneemt (en wees eerlijk, wanneer heb je dat voor het laatst gedaan?), kun je die meten door alleen maar naar je bankrekening kijken, en dat deed je toch al.

Als je eenmaal een ritme hebt gevonden voor het beheren van je cashflow, heb je altijd de vinger aan de pols bij je bedrijf. Je gaat namelijk elke dag na hoe het met de kaspositie van je bedrijf is gesteld door je bankrekeningen te bekijken. Log in en binnen een paar seconden weet je hoe de zaken ervoor staan. Vergelijk kasstromen met golven die het strand op rollen. Als het een grote golf is, zul je dat merken en onderneem je actie (in die gevallen is het nuttig om samen met een deskundige naar de rapportages te kijken). Wanneer het slechts kleine golven zijn, zul je dat ook zien. In de meeste gevallen verwacht ik echter dat het normale golven zijn en dat er geen speciale actie nodig is. Hoe dan ook, je bent wel op de hoogte. Je doet niets meer dan je anders ook al doet: inloggen bij je bank.

Maar als ik mijn winst opzijzet, hoe kan ik dan groeien?

Deze vraag krijg ik vaak. Ik hoop dat je inmiddels begrijpt dat door groei na te jagen puur om de groei, je bedrijf uiteindelijk failliet gaat. Dat betekent niet dat groei niet belangrijk is of dat je het helemaal nooit moet nastreven.

Ik werk al jaren met groeistrategieën. Ik heb diverse boeken geschreven over het concept van snelle, organische groei (bijvoorbeeld *Surge*). Net zoals de meeste ondernemers dacht ik altijd dat het het een of het ander was: je moest ofwel groeien, ofwel winst maken—beide was onmogelijk. Ik had het bij het verkeerde eind. Ik heb ontdekt dat de snelste en gezondste groei plaatsvindt bij bedrijven die eerst hun winst pakken. Het is dus absoluut niet zo dat zij hun geld meteen weer in hun bedrijf stoppen. Bedrijven die hun winst meteen weer investeren, zijn niet echt winstgevend. Ze beschikken maar heel even over hun geld (ze doen dus alsof ze winst behalen) en geven het vervolgens weer uit, samen met alle andere uitgaven.

Profit First leidt tot snellere groei doordat je je winstgevendheid vanaf de andere kant benadert. Als je eerst je winst neemt, vertelt je bedrijf je meteen of je de kosten die je maakt wel kunt permitteren. Je weet dan of je bedrijf efficiënt genoeg is en of je de juiste marges berekent. Als je merkt dat je de rekeningen niet kunt betalen nadat je je winst hebt genomen, moet je eerst al die punten aanpakken en oplossingen vinden.

Neem je eerst je winst, dan zul je zien welke van jouw vele activiteiten nu echt geld opleveren en welke niet. Vervolgens is de richting die je op moet gaan duidelijk: je gaat meer doen van de dingen die winstgevend zijn en je zoekt oplossingen voor de dingen die dat niet zijn, of je laat deze helemaal vallen. Je gaat je vanzelf richten op wat winst oplevert en zult daar steeds beter in worden. Als je steeds beter wordt in het leveren van wat je klanten willen en nodig hebben, gaan ze jou ook steeds meer waarderen. Dit leidt tot snelle en gezonde groei. Kassa!

Specialisten, zoals hartchirurgen, kennen het geheim. Als je een aantal dingen (zoals hartoperaties) consequent heel erg goed doet, krijg je de beste klanten, de hoogste bonussen en zal je praktisch wereldberoemd worden. De huisarts aan de andere kant doet alles (van ingegroeide teennagels en uitslag tot hoestbuien en verkoudheden), maar zal zich nooit ergens in specialiseren. Daarmee trekt hij dan ook alleen maar algemene klanten. Als een aandoening bij een patiënt ernstig wordt – denk aan die hoestbui die erop duidt dat er iets met het hart is – zal de huisarts de patiënt doorverwijzen naar de specialist (die vervolgens hoge bedragen voor zijn diensten vraagt). Specialisten wonen in de grootste huizen, terwijl huisartsen soms hun studielening amper kunnen afbetalen.

Om snel groot te groeien, moet je de beste zijn in wat je doet. Om ergens de beste in te worden, moet je eerst vaststellen waarin je heel erg goed bent en dat vervolgens nog veel beter gaan doen. Om dat te bereiken, moet je eerst je winst nemen. Daarna zullen de antwoorden die je nodig hebt om ergens de beste in te worden zich vanzelf aandienen.

De nieuwe boekhoudformule

Nu je meer weet over de psychologie achter je werk, is de volgende stap een systeem om jezelf heen bouwen. We beginnen met een eenvoudige nieuwe Profit First-formule:

$$\text{Omzet} - \text{Winst} = \text{Kosten}$$

Wat ik je hier leer, is niets nieuws (zelfs niet voor jou). Het is iets waarvan ik denk dat je het al lang wist – misschien tot op zekere hoogte – maar nog nooit hebt gedaan. Het is een concept waarin diverse dingen samenkomen: eerst jezelf betalen, eten van kleine borden, het potjessysteem van oma en je eigen menselijke neigingen.

Je past de vier principes als volgt toe:

1. *Gebruik kleine borden* – Klanten maken hun betaling over naar je ONTVANGSTEN-rekening. Deze dient vervolgens als een ‘serveerschaal’ voor de andere rekeningen. Je verdeelt periodiek het geld van je ONTVANGSTEN-rekening over de andere rekeningen in vooraf vastgestelde verhoudingen. Die andere rekeningen hebben allemaal een ander doel: een voor winst, een voor het salaris van de eigenaren, een voor belastingen en een voor operationele kosten. Samen zijn dit vijf fundamentele rekeningen: Ontvangsten, Winst, Salaris eigenaren, Belastingen en Kosten. Dit zijn de rekeningen waarmee je start. Gevorderde gebruikers zullen nog meer rekeningen hebben, zoals in hoofdstuk 10 ter sprake komt.
2. *Verdeel in een vaste volgorde* – Je moet je geld altijd, zonder uitzondering, in een vaste volgorde verdelen. Je moet nooit, maar dan ook nooit, eerst je facturen betalen. Het geld gaat van de ONTVANGSTEN-rekening naar de WINST-rekening, SALARIS EIGENAREN-rekening, BELASTINGEN-rekening en KOSTEN-rekening. Je betaalt vervolgens je leveranciers met wat er beschikbaar is op je KOSTEN-rekening. Je maakt daarop geen uitzondering. En wat doe je als er niet voldoende geld op je KOSTEN-rekening staat? In ieder geval haal je nooit geld van de andere rekeningen. Wat jou op zo’n moment duidelijk wordt, is dat je je deze uitgaven blijkbaar niet kunt

veroorloven en ze dus moet schrappen. Het voorkomen van onnodige uitgaven zal je bedrijf gezonder maken, meer dan je ooit had kunnen denken.

3. *Ban elke verleiding uit* – Zorg dat je niet zomaar bij je WINST-rekening en andere verleidelijke rekeningen kunt komen. Zorg ervoor dat het lastig is om daar geld van af te halen. Zo kom je niet in de verleiding om geld van jezelf te lenen (eigenlijk: stelen).
4. *Zorg voor ritme* – Twee keer per maand verdeel je het geld dat binnenkomt over je rekeningen (bij voorkeur op de 10e en 25e van de maand). Betaal je facturen niet pas als er veel geld op je rekening staat. Zorg dat je regelmatig het binnenkomende geld verdeelt en twee keer per maand je facturen betaalt. Zo kun je direct zien hoeveel geld er binnenkomt en waar het allemaal naartoe gaat. Dit is een gecontroleerde manier om je kasstromen te beheren. Je kunt dus niet ‘zomaar wat aanrommelen’.

Toen ik deze filosofie van de kleine borden binnen mijn eigen bedrijf ging toepassen, was ik adviseur bij andere bedrijven en gaf ik lezingen over ondernemerschap. Ook paste ik het systeem van Profit First toe bij de enige investering die ik nog had, Hedgehog Leatherworks. Ik was niet meer verslaafd aan de drank en tv-reclames en ik leed ook niet meer aan een depressie. Ik werkte aan de afronding van mijn eerste boek, *The Toilet Paper Entrepreneur*, waarin ik kort aandacht besteed aan het concept Profit First. Nadat het boek was verschenen, ging ik verder met het verfijnen van dit systeem. Ik ging ermee aan de slag en bracht het in de praktijk, waarna alles veranderde. Ik ging het ook toepassen bij andere ondernemers. En het werkte – voor mij, voor hen en voor de lezers van mijn boek.

Geïnspireerd door de passie voor het ondernemerschap en mijn vastberadenheid om vanaf nú (en niet ooit, ergens in de toekomst) winstgevend te zijn, besloot ik om mijn systeem te perfectioneren. Terwijl ik dat deed, kwam ik in contact met andere ondernemers die nog van factuur naar factuur leefden en het Profit First-systeem heel goed konden gebruiken. Ik kwam ook ondernemers tegen die een vergelijkbaar

systeem al met veel succes toepasten. Iemand zoals Jesse Cole, eigenaar van twee professionele baseballteams, betaalde toen zijn bedrijf in de groeifase zat, bijna een miljoen aan leningen terug. Phil Tirone huurde in de opbouwfase van zijn eerste en zeer winstgevende miljoenenbedrijf al die tijd hetzelfde eenkamerflatje. Hij verliet dat pas toen hij vond dat hij genoeg winst had veiliggesteld om te upgraden naar een appartement met een aparte slaapkamer.

Deze verhalen en vele andere ga ik met jullie delen. Het zijn verhalen over mensen die meegroeien met hun winst en verhalen over gewone mensen, zoals jij en ik, die alles op alles zetten en toch uiteindelijk op hun beste momenten slechts quitte speelden – en die nu elke maand winst draaien en de vruchten plukken van hun inspanningen. Je maakt kennis met mensen zoals José en Jorge, twee ondernemers die de Profit First-methode de eerste maanden bij hun nieuwe bedrijf toepasten. Ze zagen niet alleen een behoorlijke groei, maar konden ook continu 7 tot 20% winst nemen, elke maand opnieuw.

Leg de lat lager

In hun boek *Switch* leggen Chip en Dan Heath uit wat het concept ‘de lat lager leggen’ inhoudt. Als ondernemers willen wij allemaal de lat zo hoog mogelijk leggen. Alles moet groot, alles moet eruit springen. We willen steeds meer. Ik heb ontdekt dat het niet altijd de beste manier is om de wind in de zeilen te krijgen. Als je winstgevend wilt zijn, moeten we het nu echt gaan hebben over hoe je de lat lager legt. Ik wil dat je nu iets heel kleins en eenvoudigs doet. Dat zal je helpen op weg naar blijvende winstgevendheid. Het is zo ontzettend makkelijk dat je er niet onderuit komt.

Ik wil dat je nu een WINST-rekening opent. Dat is het allereerste wat je moet doen als je gaat werken volgens de Profit First-methode. Doe dit nu meteen! Bel je bank om een nieuwe rekening te openen of regel het online. Vraag je niet af of het een spaarrekening of een ander type rekening moet zijn, want de vijf seconden die je daarover nadenkt kosten meer dan het kleine beetje rente dat dat misschien oplevert. Je wilt nu meteen aan de slag en niet opgehouden worden. Open dus nu een nieuwe rekening bij je bank. Geef deze rekening voor jezelf de naam WINST. Van nu

af aan hevel je van alles wat er binnenkomt op je normale zakelijke rekening, 1% over naar deze WINST-rekening. Vervolgens run je je bedrijf en je financiële zaken zoals je dat altijd hebt gedaan. Blijf geld overhevelen naar de WINST-rekening en laat het daar staan (totdat je bent beland bij de paragraaf waarin ik uitleg wat je met dat geld gaat doen).

Als er 1.000 euro binnenkomt, boek je dus 10 euro naar je WINST-rekening over. Als je in staat was met 1.000 euro je bedrijf draaiende te houden, dan lukt je dat zeker ook met 990 euro. Als er 20.000 euro op je rekening binnenkomt, maak je 200 euro over naar je WINST-rekening. Als je je bedrijf draaiende kunt houden met 20.000 euro, kun je dat zeker ook met 19.800 euro. Die ene procent zul je nooit missen. De lat ligt laag.

Vervolgens zal er iets magisch gebeuren. Je gaat bewijzen dat het systeem werkt. Je wordt op deze manier niet opeens rijk, maar je krijgt wel enorm veel zelfvertrouwen. Je zult voelen hoeveel kracht er uitgaat van meteen je winst nemen. Aan jou de taak om deze kleine stap een tijdje vol te houden. Je zult zien hoe je winst toeneemt. Het lijkt misschien weinig, maar het is wél winst. Het doel is om jezelf te overtuigen en te ontdekken dat deze ongebruikelijke stap om eerst je winst te nemen helemaal niet zo eng is. Als je dan eenmaal het gevoel hebt dat je het systeem echt vertrouwt, kunnen we aan het grotere werk beginnen. Je bent nu goed voorbereid voor de volgende stap in het systeem, en je zult die dan ook met volle overgave zetten. Zonder twijfel.

Kom in actie: de eerste gemakkelijke stappen

Stap 1 – Vertrouw op het proces. Het is misschien ongebruikelijk maar het werkt. Je zult je er eerst tegen verzetten. Je moet eerst je weerstand overwinnen en afstappen van datgene wat voorheen vertrouwd voelde. Krijg vertrouwen in het proces en bewijs jezelf dat het werkt.

Stap 2 – Open een nieuwe rekening: de WINST-rekening. Om het eenvoudig te houden maak je er een gewone zakelijke rekening van. Maak je geen zorgen om de onbeduidende rente die je op een spaarrekening of andere rekening kunt krijgen. Je doel is om direct en goed aan de slag te gaan.

Stap 3 – Hevel 1% van het geld dat op je normale zakelijke rekening staat over naar je WINST-rekening. Er staat nu geld op die rekening, raak dat niet aan. Boek het nooit terug naar je lopende rekening. Laat het geld voorlopig gewoon op die rekening staan.

PROFIT FIRST

Een simpel systeem om je bedrijf te transformeren van een cash-eating monster in een money-making machine

Hoe zou het zijn als winst niet langer een resterend bedrag is dat aan het eind van het jaar hopelijk overblijft? Als het in plaats daarvan een bedrag is dat je bij iedere euro die binnenkomt veiligstelt? Zodat je meer winst maakt, meer overhoudt, meer kunt investeren, meer inzicht hebt, betere keuzes kunt maken en meer rustervaart? Met dit boek geven Mike Michalowicz en Femke Hogema je de tools om dit zelf te realiseren.

Profit First is een financieel systeem dat de financiële wereld volledig op zijn kop zet. Het veegt de internationale formule $\text{Omzet} - \text{Kosten} = \text{Winst}$ van tafel. In plaats daarvan krijgt winst een prominente plek: $\text{Omzet} - \text{Winst} = \text{Kosten}$. Dit boek laat zien dat iedere ondernemer vanaf de allereerste dag een financieel succesvol bedrijf kan runnen, door te focussen op winst. *Profit First*. Begin er vandaag nog mee!



Mike Michalowicz is auteur, ondernemer en spreker. Hij schreef bestsellers als *The Pumpkin Plan* en *The Toilet Paper Entrepreneur* en runt inmiddels zijn derde miljoenenbedrijf. Eerder was hij columnist voor *The Wall Street Journal*. Deze Nederlandse editie is tot stand gekomen met medewerking van **Femke Hogema**, bestsellerauteur en financieel expert voor ondernemers.

'*Profit First* is een praktisch en waardevol boek om je winstgevendheid direct te vergroten. Een must voor iedere ambitieuze ondernemer.'

- Laura Babeliowsky, auteur van *Het geheim van € 100.000 per jaar*.

'Rarely is a translated book as good as the original. Only in the most remarkable situations does a book get even better. That is the case with this book.'

- Mike Michalowicz



www.vanduurenmanagement.nl

