

EEN ROUTE NAAR SUCCESSVOLLE HORECA

04 | 2025

De Nobelaer

HORECA ADVISEUR REMCO VAN DEN HEUVEL



“*If you can dream it,
we can make it*”

Remco van den Heuvel - Horeca & Bedrijfsadvies
T. 06 51 61 25 30 | E. info@remcovandenheuvel.nl

*Deze rapportage is samengesteld in opdracht van De Nieuwe Nobelaer, april 2025.
Het auteursrecht berust bij de auteur, Remco van den Heuvel. Dit rapport wordt uitsluitend
in hardcopy verstrekt en is niet digitaal beschikbaar.*

EEN ROUTE NAAR SUCCESVOLLE HORECA

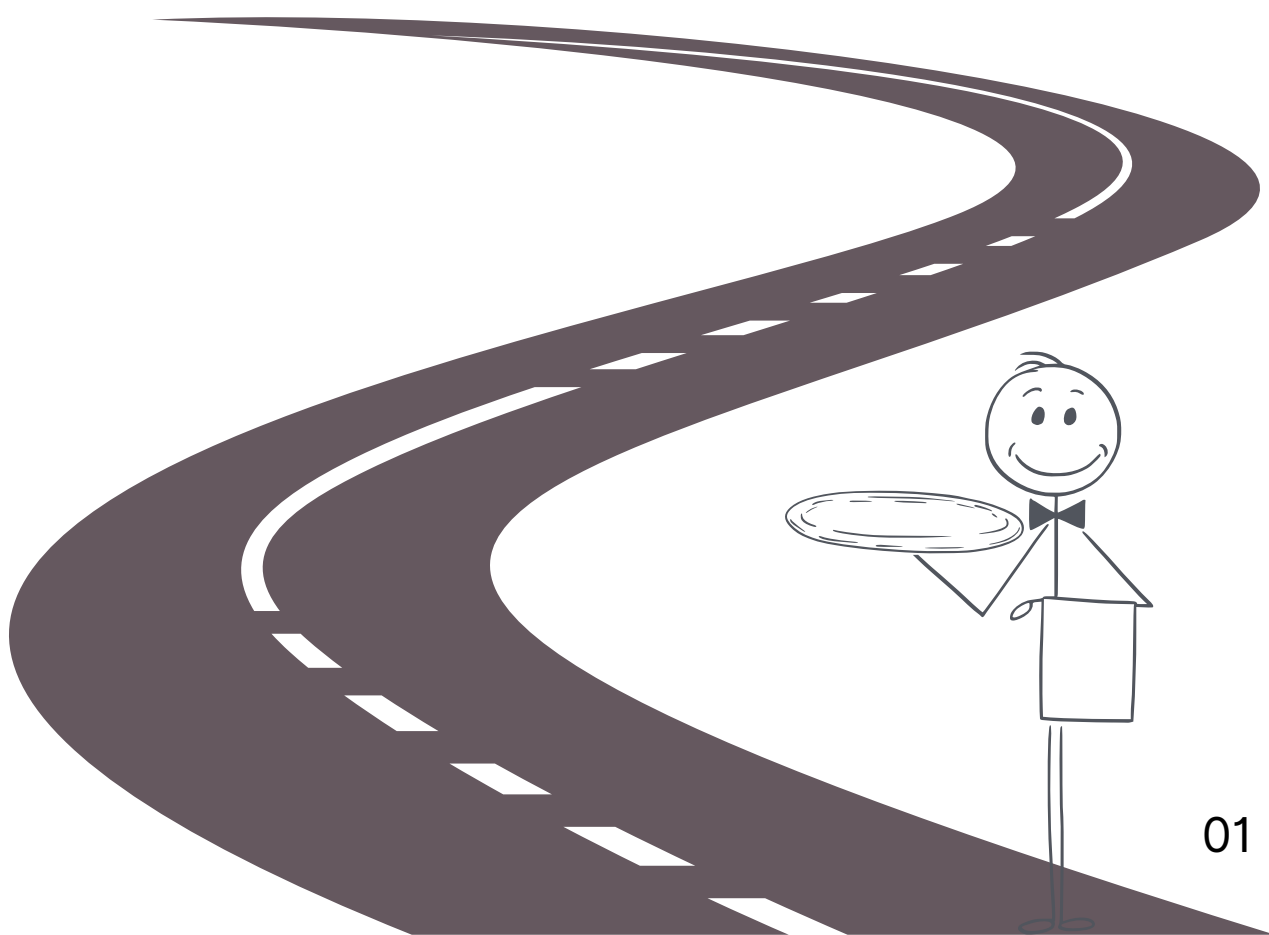
Navigeren naar groei en rendement

In deze rapportage vind je een route naar een succesvolle horeca. Er leiden meerdere wegen naar het eindpunt, en onderweg nemen we een aantal afslagen die richting tot verbetering wijzen.

Soms is een kleine omweg nodig om de beste bestemming te bereiken, maar uiteindelijk willen we samen de juiste route uitstippelen. Aan het einde van deze rapportage neem ik jullie graag mee langs de hoogtepunten en kansen die voor het oprapen liggen.

Dus, pak je koffers en stap in: we gaan op weg naar een succesvolle horeca!

Remco van den Heuvel



INHOUD

Inleiding

- Doel en achtergrond van de opdracht
- Scope en werkwijze

03

Huidige situatieanalyse

- Overzicht van horecavoorzieningen en commerciële verhuur
- Financiële resultaten en exploitatie
- Doelgroepen, bezoekersprofielen en efficiëntie van werkprocessen

04

Bevindingen en analyse

- Sterke en zwakke punten van de huidige exploitatie
- Knelpunten en kansen voor verbetering
- Prognose van de financiële impact van verbeteringen

07

Actieplan en aanbevelingen

- Praktische maatregelen voor optimalisatie horeca-exploitatie en commerciële verhuur
- Advies over personeelsbezetting, inkoop, prijsstrategie en conceptontwikkeling
- Quick wins en langetermijnstrategieën

10

Conclusie en vervolg

12



“

*Navigeren naar groei
en rendement!*

”

02

INLEIDING

Doel en achtergrond van de opdracht

De horeca binnen De Nobelaer speelt een belangrijke rol in de totale exploitatie, maar de huidige opzet functioneert niet optimaal. De horeca levert op dit moment een negatieve bijdrage aan de financiële resultaten en wordt onvoldoende commercieel benut. Het doel van deze analyse is om inzicht te krijgen in de commerciële haalbaarheid en de verbeterpunten, zodat de horeca-exploitatie rendabeler wordt en beter aansluit bij zowel de maatschappelijke als commerciële doelstellingen van De Nobelaer.

Door de korte termijn en ook ontbrekende informatie van de opdracht is dit een eerste analyse met mijn bevindingen. Op langere termijn kan hier verder verdieping aangegeven worden en verder in bepaalde punten gedoken worden.

Scope en werkwijze

Voor deze analyse worden alle horecavoorzieningen en commerciële verhuur binnen De Nobelaer onder de loep genomen. Er wordt gekeken naar de huidige inkomstenstromen, de efficiëntie van werkprocessen en de afstemming tussen horeca en programmering. Daarnaast wordt onderzocht waar onbenutte kansen liggen en hoe kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Dit gebeurt onder andere door de organisatie te monitoren en financiële gegevens te analyseren. Het doel is om tot een strategie te komen die zowel de horeca-inkomsten verhoogt als de operationele efficiëntie verbetert.

HUIDIGE SITUATIE ANALYSE



Overzicht van horecavoorzieningen en commerciële verhuur

De horeca binnen De Nobelaer bedient verschillende doelgroepen. Zo zijn er theaterbezoekers die in de pauzes een consumptie nuttigen, bibliotheekbezoekers die moeilijker te verleiden zijn tot een horecabezoek, en commerciële gasten die bijvoorbeeld bijeenkomsten of evenementen bijwonen. Daarnaast vinden er incidentele grote evenementen plaats waarbij horeca een belangrijke rol kan spelen.

Op dit moment wordt echter niet optimaal ingespeeld op deze verschillende doelgroepen. Zo wordt het foodgedeelte uitbesteed aan een externe cateraar, maar zonder een commerciële insteek. Dit betekent dat er nauwelijks wordt gekeken naar hoe deze samenwerking kan bijdragen aan een hoger rendement en een betere beleving voor bezoekers.

Daarnaast is er bij commerciële verhuur geen sprake van minimale horeca-afname, wat een gemiste kans is. Door bijvoorbeeld arrangementen te ontwikkelen of flexibeler om te gaan met zaalhuur in combinatie met horeca-afname, kunnen hier meer opbrengsten gegenereerd worden.

Financiële resultaten en exploitatie

De huidige exploitatie van de horecagelegenheid kent financiële tekortkomingen. Een belangrijk knelpunt is de suboptimale marges. In het geval van de natte horeca zijn de marges wel gunstig, maar blijft het verkoopvolume te laag. Er is daarnaast een gebrek aan sturing en leiding, waardoor er geen duidelijke commerciële koers wordt gevaren.

De personeelskosten zijn zeer hoog, omdat er op de verkeerde momenten te veel medewerkers worden ingezet. Tegelijkertijd ontbreekt het aan een efficiënt kostenbeheer, waardoor besparingen niet worden gerealiseerd. Daarnaast ontbreekt er op dit moment nog (te) veel aan financieel inzicht om een diepgaande analyse te maken. Een betere en optimalere verdeling van kostenplaatsen is noodzakelijk. Door kosten per 'potje' goed te labelen, wordt inzichtelijker welke kosten nu echt onder horeca vallen.

Verder is de loonkostendruk te hoog en blijft de marge te klein, wat een slecht financieel resultaat verklaart. De loonkosten moeten worden teruggebracht naar 30% om een positieve bijdrage aan het rendement te leveren. Dit wordt verderop in de rapportage nog verder toegelicht. Daarnaast kan een verbeterde samenwerking bijdragen aan een hogere omzet en een beter rendement.

Op basis van een eerste analyse wordt geschat dat de horeca binnen twee jaar een omzetgroei van 150k tot 200k kan realiseren, terwijl de vaste kosten met 10-15% verlaagd zouden moeten kunnen worden.



Doelgroepen, bezoekersprofielen en efficiëntie van werkprocessen



*het proces
is te traag!*

De verschillende bezoekersgroepen binnen De Nobelaer vragen om een afgestemde horecabenadering.

Theaterbezoekers zorgen voor de meeste omzet, maar er wordt nauwelijks gekeken naar hoe hun bestedingen vergroot kunnen worden.

Bibliotheekbezoekers vormen een uitdaging, omdat zij vaak zonder horecabesteding blijven. Hier zou een strategie ontwikkeld kunnen worden om hen te verleiden tot een aankoop, bijvoorbeeld met laagdrempelige aanbiedingen/acties.

Het proces is traag! Door het ontbreken van een duidelijke eindverantwoordelijke en het feit dat te veel mensen samen beslissingen moeten nemen, loopt de besluitvorming vertraging op. Van aanvraag naar concrete opdracht zit te veel tijd, waardoor kansen gemist worden en zaken onnodig lang blijven liggen.

Medewerkers missen commerciële kennis en zijn door het lage volume vaak met andere taken bezig, waardoor de focus op gastvrijheid verloren gaat. De afstemming tussen sales, marketing en horeca is beperkt, waardoor kansen blijven liggen en er weinig wordt gedaan om de horeca actief te promoten binnen de programmering.

BEVINDINGEN EN ANALYSE

Sterke punten

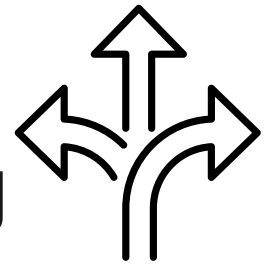
- *De horecavoorzieningen en commerciële verhuurmogelijkheden bieden veel potentie.*
- *Er is een breed scala aan doelgroepen, wat kansen biedt voor gerichte strategieën.*
- *Flexibele personeelsinzet kan bijdragen aan een efficiëntere exploitatie.*

Zwakke punten

- *Er is een gebrek aan commerciële sturing en daadkracht binnen de horeca.*
- *De personeelsinzet is inefficiënt en afstemming tussen afdelingen ontbreekt.*
- *Het assortiment is beperkt en sluit niet goed aan op de doelgroepen.*
- *Besluitvorming verloopt traag en er is weinig eigenaarschap binnen de horeca voorziening.*
- *Marketing en instore communicatie voor de horeca zijn onderontwikkeld.*



Knelpunten en kansen voor verbetering



Knelpunten en kansen voor verbetering

Een van de grootste knelpunten is de trage besluitvorming en het gebrek aan eigenaarschap. Beslissingen worden vaak vooruitgeschoven en niemand voelt zich echt verantwoordelijk voor het commerciële succes van de horeca. Daarnaast wordt er onvoldoende gekeken naar mogelijkheden om evenementen commercieel aantrekkelijker te maken. Bij commerciële verhuur wordt bijvoorbeeld vaak alleen de huurprijs berekend, zonder vooraf al actief na te denken over koppelverkoop.

Om de exploitatie optimaal vorm te geven, is het van belang om maatschappelijke en commerciële belangen in balans te brengen. Overdag kan een maatschappelijke partner betrokken worden bij de exploitatie, wat niet alleen bijdraagt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ook zorgt voor een efficiënte en verantwoorde invulling.

Een samenwerking met een maatschappelijk initiatief - *zoals een concept als Brownies & Downies* - zou hierin een mogelijkheid kunnen zijn, waarbij de gemeente wellicht ook een ondersteunende rol kan spelen.

Dit concept sluit goed aan bij het gewenste 'gevoel van de huiskamer', waarin een warme en toegankelijke sfeer centraal staat. Het is echter belangrijk om een juiste balans te vinden: overdag kan de nadruk liggen op maatschappelijke activiteiten, terwijl in de avonduren een meer commerciële invulling mogelijk is met een aangepaste personeelsbezetting. Op deze manier wordt er optimaal gebruikgemaakt van de beschikbare faciliteiten en wordt zowel maatschappelijke betrokkenheid als financiële duurzaamheid gewaarborgd.

Daarnaast is het essentieel om lokale verenigingsinitiatieven laagdrempelig te faciliteren, zodat er een breder maatschappelijk draagvlak ontstaat. Om de ruimtes toegankelijk te houden, zouden de tarieven maximaal 40% van het commerciële tarief mogen bedragen. Tegelijkertijd is het van belang om commerciële activiteiten voldoende ruimte te geven; daarom zouden reserveringen voor deze ruimtes maximaal drie tot vier maanden van tevoren kunnen worden gemaakt, zodat commerciële activiteiten met voorrang ingepland kunnen worden.

Prognose van de financiële impact van verbeteringen

Door gerichte optimalisaties door te voeren, kan de horeca-omzet binnen twee jaar met 150k tot 200k groeien. Dit is met name haalbaar door commerciële activiteiten en meer volume.

Daarnaast wordt verwacht dat de kosten met 10-15% kunnen worden verlaagd door een betere planning en inkoopstrategie.

Door de loonkosten te verlagen en tegelijkertijd de omzet te verhogen, zal dit direct bijdragen aan een positief rendement.

Hieronder een berekening van de huidige situatie en de impact van de voorgestelde verbeteringen.

Huidige situatie

Omzet	€350.000
Loonkosten	75%
Inkoopkosten	35%
Algemene kosten	25%

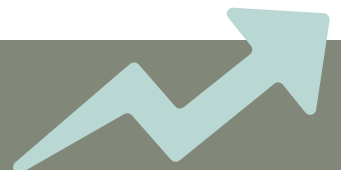
Dit betekent dat de totale kosten 135% van de omzet bijdragen, wat resulteert in een negatief rendement van 35%.

Gewenste situatie

Loonkosten verlagen naar 30%	€105.000
Inkoopkosten verlagen naar 30%	€105.000
Algemene kosten blijven gelijk 25%	€87.500

= €52.500 (winst)

Door gerichte kostenbesparingen en omzetgroei kan een positief rendement worden behaald, wat bijdraagt aan een financieel gezonde horeca.



ACTIEPLAN EN AANBEVELINGEN

Om de horeca-exploitatie te verbeteren, is een combinatie van korte- en langetermijnmaatregelen nodig.

<i>Quick wins</i>	<i>Langetermijnstrategieën</i>
• Verbeteren van instore communicatie en aanbiedingen. • Duidelijkere personeelsplanning en omzetdoelen per medewerker bepalen. • Commerciële verhuur beter benutten met arrangementen en nazit-opties.	• Horeca structureel koppelen aan de programmering van De Nobelaer. • Strategische marketingcampagnes om horeca aantrekkelijker te maken. • Procesoptimalisatie om sneller beslissingen te nemen en eigenaarschap te vergroten.



MARKETING MIX

P

PRODUCT

- Aanbod optimaliseren voor verschillende doelgroepen
- Arrangementen en upselling stimuleren.
- Verbeterde instore presentatie en communicatie.

P

PRIJS

- Commerciële prijsstrategie voor horeca-arrangementen.
- Minimale horeca-afname bij commerciële verhuur.
- Herziening van marge en prijsstructuur.

P

PLAATS

- Verbeteren zichtbaarheid en toegankelijkheid van horecapunten.
- Mobiele verkooppunten bij evenementen.
- Optimaliseren van horecaruimtes en arrangementen

P

PROMOTIE

- Actieve marketingcampagnes en instore communicatie.
- Gebruik van social media en nieuwsbrieven.
- Loyalty-acties en kortingsbonnen.

P

PERSONEEL

- Training en coaching voor commerciële vaardigheden.
- Flexibelere personeelsplanning.
- Duidelijke eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen het team.

P

PROCES

- Snellere besluitvorming en minder managementlagen.
- Betere afstemming tussen horeca, sales en marketing.
- Optimalisatie van inkoop en kostenbeheer.

P

PHYSICAL EVIDENCE

- Prikkelen van de zintuigen
- Branding en uniforme huisstijl binnen horecagedeelte.
- Gebruik van kwalitatieve materialen en presentatie.

CONCLUSIE EN VERVOLG

De horeca binnen De Nobelaer heeft veel potentie, maar op dit moment ontbreekt een commerciële focus en efficiënte uitvoering. Door gerichte verbeteringen door te voeren in personeelsplanning, inkoop en programmering kan de horeca-exploitatie aanzienlijk versterkt worden.

Het is cruciaal dat er sneller geschakeld wordt en dat horeca niet langer als een ondersteunende, maar als een volwaardige commerciële pijler binnen De Nobelaer wordt gezien.



“

Ik hoop dat ik jullie heb meegenomen op een inspirerende route naar een succesvolle horeca. Zoals bij elke reis zijn er meerdere wegen die naar de eindbestemming leiden – en soms is een kleine omweg nodig om op de lange termijn de beste resultaten te behalen.

Een solide en rendabele horeca-exploitatie vraagt om continue bijsturing, slimme keuzes en een lange-termijnvisie. Daarin begeleid ik jullie graag verder.

Zie mij als jullie navigatiesysteem, rij-instructeur of copiloot: ik help jullie de juiste afslag te nemen, maar uiteindelijk bepalen jullie zelf de koers.

Dus, welke route kiezen jullie?

”



de nobelaer