

# Hippische kengetallen





# Hippische kengetallen

Paard & Kracht  
Februari 2007



## Voorwoord

Paard(en)Kracht is een project dat zich richt op het in circulatie brengen van kennis op het gebied van vaktechniek, ondernemerschap en wet- en regelgeving. Het project Paard(en)Kracht is in september 2005 gestart en eindigt in januari 2007.

Binnen het project was een belangrijk speerpunt de ontwikkeling van bedrijfskundige kengetallen voor de gehele hippische sector. Hier is vraag naar, omdat de sector groeit. In andere sectoren hebben deze getallen hun nut bewezen. Er is een onderscheid gemaakt tussen technische en economische kengetallen. Voor het ontwikkelen van het technisch kengetallenmodel zijn de gegevens van 86 ondernemingen uit Midden Nederland gebruikt. Deze gegevens zijn verzameld door middel van een vragenlijst. Voor het economisch kengetallenmodel zijn de jaarrekeningen gebruikt van 15 hippische ondernemingen uit Midden Nederland.

Voor een gezonde sector zijn kengetallen noodzakelijk. Project Paard(en)Kracht denkt een goede bijdrage te hebben geleverd aan de start van de ontwikkeling van kengetallen voor de hippische sector. Dit rapport is het resultaat van literatuuronderzoek, veldonderzoek bij ondernemers en discussies met experts. U vindt hier een eerste aanzet tot verdere professionalisering in de hippische sector.

Tot slot willen wij alle betrokken hippische ondernemers, accountants, LEI en andere betrokkenen bij het project bedanken voor hun inbreng.



**Inhoudsopgave**

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1. Paard(en)Kracht</b>	<b>9</b>
1.1 Doel	9
1.2 Activiteiten	9
1.2.1 <i>Onderzoek</i>	9
1.2.2 <i>Thema avonden</i>	10
1.2.3 <i>Studiegroepen</i>	11
1.2.4 <i>Bedrijfsbegeleiding</i>	11
1.2.5 <i>Kengetallen</i>	11
1.3 Hippische ondernemingen	11
1.4 Kennis instellingen	11
1.4.1 <i>CAH Dronten</i>	11
1.4.2 <i>Groenhorst College Barneveld</i>	12
1.4.3 <i>PTC+ Barneveld</i>	12
1.4.4 <i>Aequor</i>	12
1.4.5 <i>Syntens</i>	12
1.5 Het projectteam	13
<b>2. Kengetallen</b>	<b>14</b>
2.1 Algemeen	14
2.2 Gebruik kengetallen in de veehouderij	15
2.3 Samenstellen kengetallen	15
2.4 Kengetallen en bedrijfsvergelijking	17
2.4.1 <i>Interne bedrijfsvergelijking</i>	18
2.4.2 <i>Externe bedrijfsvergelijking</i>	18
2.4.3 <i>Benchmarking</i>	18
<b>3. Technisch kengetallenmodel</b>	<b>19</b>
3.1 Technische kengetallen	19
3.2 Methode van onderzoek	19
3.3 Het model	20
3.3.1 <i>Invoer</i>	20
3.3.2 <i>Uitvoer</i>	21

<b>4. Economisch kengetallenmodel</b>	<b>23</b>
4.1 Economische kengetallen	23
4.2 Methode van onderzoek	23
4.3 Het model	23
4.3.1 <i>Invoer</i>	24
4.3.2 <i>Uitvoer</i>	24
<b>Slotopmerkingen</b>	<b>27</b>
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>28</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>29</b>





## **Inleiding**

### **Aanleiding**

Het is voor een ondernemer van belang in- en overzicht te hebben op zijn kosten en opbrengsten. Een ondernemer kan op basis hiervan zijn bedrijf leiden. Inzicht in hoe het bedrijf gemiddeld staat in dezelfde branche geeft een ondernemer duidelijkheid over het management van zijn bedrijf. Vergelijking met andere bedrijven geeft inzicht waarom bepaalde kosten van de ondernemer hoog of laag zijn.

Paard(en)Kracht wil de ondernemer hierbij ondersteunen. Het project heeft een aanzet tot het ontwikkelen van bedrijfskengetallen gemaakt.

### **Doelgroep**

Dit rapport is voor de hippische ondernemer die meer overzicht wil hebben van zijn kosten en opbrengsten en inzicht in de effectiviteit en efficiëntie van zijn activiteiten.

### **Doel**

Juist voor dit soort ondernemingen is het nuttig bepaalde kengetallen te berekenen en die uitkomsten te vergelijken met andere bedrijven. Hierdoor wordt een ondernemer zich bewust van zijn kosten en opbrengsten per activiteit, waardoor men in de toekomst de juiste beslissingen op bedrijfsniveau kan nemen.

### **Methode**

Paard(en)Kracht heeft een enquête ontwikkeld en daarmee ondernemers bezocht. De resultaten zijn samen met de theorie over kengetallen verwerkt tot dit huidige model.

## **Opbouw**

Het algemene rapport zal als eerste ingaan op het project Paard(en)Kracht. Vervolgens zal het onderwerp kengetallen worden uitgewerkt. Hierna zal er dieper worden ingegaan op de technische en economische kengetallen, die ontwikkeld zijn voor de hippische sector op bedrijfsniveau.



## 1. Paard(en)Kracht

*In dit hoofdstuk zal het doel van het project Paard(en)Kracht worden beschreven. Ook zullen de verschillende activiteiten worden in kaart worden gebracht. De deelnemers aan het project worden toegelicht en de kennis instellingen geven hun ervaring aan met Paard(en)Kracht.*

### 1.1 Doel

Paard(en)Kracht is een initiatief van de Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten, Groenhorst College Barneveld, PTC+ Barneveld, Aequor en Syntens.

Dit project loopt in samenwerking met de hippische ondernemingen in de regio Midden Nederland. Het project richt zich op het verder professionaliseren van de hippische sector. Dit resulteert onder andere in het verkrijgen van kengetallen en het circuleren van kennis.

Uit onderzoek door het Groenhorst College Barneveld onder hippische ondernemingen in de regio Barneveld komen drie kennisdomeinen naar voren die zodanig in ontwikkeling zijn, dat grote behoefte is aan kennis en begeleiding. De drie kennisdomeinen zijn de volgende:

- Wet- en regelgeving
- Ondernemerschap
- Vaktechniek

De conclusie die uit het onderzoek naar voren komt is: "Het centrale probleem voor de paardenhouderij is dat, door de kleinschaligheid van de sector en de lage toetredingsdrempel,

hobbyisme domineert, terwijl wet- en regelgeving en bedrijfseconomische realiteit alleen met hoge mate van professionaliteit het hoofd kan worden geboden. Innovatie binnen de bedrijven moet zich vooral richten op de bedrijfsvoering en vaktechnische verdieping. Daartoe moet het kennisniveau binnen de bedrijven omhoog."

Het project Paard(en)Kracht zet de drie kennisdomeinen centraal. Dit project heeft de bedrijfskundige aspecten van een groot aantal bedrijven in kaart gebracht door middel van een enquête. Daarbij worden vragen die tijdens het onderzoek naar boven komen, zowel bedrijfskundig als technisch, beantwoord. Voor het beantwoorden van deze vragen zijn ook experts ingezet. Veel besproken onderwerpen zijn in aanmerking gekomen voor netwerkbijeenkomsten. Daarnaast zijn er studiegroepen opgericht uit dezelfde sector voor het delen van kennis.

### 1.2 Activiteiten

Paard(en)Kracht heeft voor hippische ondernemers verschillende activiteiten georganiseerd, die kunnen helpen bij het verder professionaliseren van de onderneming en sector. Hieronder staan de activiteiten genoemd met de uiteindelijke resultaten per activiteit.

#### 1.2.1 Onderzoek

Veel partijen hebben behoefte aan concrete doelstellingen, activiteiten en resultaten. Om dit duidelijk weer te kunnen geven, heeft er eerst onderzoek plaats gevonden. Met een adressenbestand van ruim 300 hippische ondernemingen in Midden Nederland is er een start gemaakt. Wanneer de ondernemers de samenwerking aan wilden gaan is er een

vragenlijst ingevuld. Deze bestaat voornamelijk uit bedrijfskundige en technische vragen. Uit ruim 300 adressen zijn er 86 ondernemers bezocht.

### 1.2.2 Thema bijeenkomsten

Door de vele ontwikkelingen in de hippische sector en de groei van deze sector, is het van belang om hierop in te springen.

Paard(en)Kracht wil de ondernemer hierbij helpen door het organiseren van thema bijeenkomsten waarin actuele onderwerpen behandeld worden. Tevens is het inbrengen van vragen op deze avonden ook mogelijk. Een aantal thema bijeenkomsten met verschillende onderwerpen heeft inmiddels plaats gevonden.

Datum	Onderwerp	Spreker(s)
14 Maart 2006	Bestemmingsplan/Ruimtelijke Ordening	Dhr. R. Tasseron Dhr. A. Gijlers Dhr. G. Butz Dhr. J. Wessels
28 Maart 2006	Mestwetgeving	Mevr. R. Verbakel Dhr. W. van der Heijden Dhr. H. Griemelink
12 April 2006	Opvolging	Dhr. K. Tersteeg
9 Mei 2006	Arbo, personeel en aansprakelijkheid	Mevr. A. van Dooren Dhr. W. Franken Mevr. F. Westerduin
31 Mei 2006	Jacobskruiskruid en Graslandbeheer	Dhr. K. Kalink Dhr. B. Wijnveen
13 Juni 2006	Kengetallen	Mevr. I. Zandbelt
5 Oktober 2006	Lesgeven aan kinderen, een vak apart!	Dhr. M. Counotte Mevr. G. Leerveld
7 November 2006	Aansprakelijkheid en verzekeringen	Mevr. A. van Dooren
12 December 2006	Welzijn voor paarden	Mevr. M. van Dierendonck

Figuur 1 Overzicht thema bijeenkomsten Paard(en)Kracht

### **1.2.3 Studiegroepen**

Uit de gesprekken met de eerste hippische ondernemers bleek dat deze graag eens met een ondernemer uit dezelfde bedrijfstak in gesprek wilden raken. Van elkaar leren en ideeën op doen! Uiteraard niet met ondernemers die in dezelfde klantenkring zitten. Ondernemers ontmoeten uit andere regio's door middel van studiegroepen. Dit alles kan helpen om de kijk op het eigen bedrijf te verhelderen. Inmiddels hebben onderlinge bedrijfsbezoeken plaatsgevonden, het betreft een groep met daarin zowel manegehouders als pensionhouders. Een groep van de hengstenhouders staat in de startblokken.

### **1.2.4 Bedrijfsbegeleiding**

Aan de hand van de vragenlijst die bij de hippische ondernemers is afgenomen, kwamen er eventuele vragen of problemen, (die opgepakt zijn) naar voren. Vervolgens werd er door Paard(en)Kracht maatwerk geleverd door middel van directe advisering, één op één begeleiding, het uitvoeren van een opdracht, klanttevredenheidsonderzoeken of door het maken van een basisscan en het opzetten van een Innovatie-actieplan.

### **1.2.5 Kengetallen**

Vanuit verschillende instanties wordt duidelijk gemaakt dat er geen of weinig algemeen geaccepteerde kengetallen op bedrijfsniveau beschikbaar zijn en dat door de groei van de sector hieraan wel behoefte is.

Door het ontwikkelen van bedrijfskengetallen op basis van de gegevens die voortkomen uit de vragenlijst in het onderzoek en bestaande informatie uit jaarrekeningen, kunnen

hippische ondernemers hun bedrijf vergelijken met bedrijven uit dezelfde sector op diverse punten. Door deze vergelijking en met het inzicht in de kengetallen van de eigen onderneming kan de ondernemer rekening houden met te nemen beslissingen in de toekomst en de te voeren bedrijfsuitvoering.

## **1.3 Hippische ondernemers**

Hippische ondernemers die deelnemen aan het project Paard(en)Kracht hebben profijt van het volgende:

- Materiaal om het bedrijf te vergelijken
- Kunnen gebruik maken van specialisten op het gebied van vaktechnische zaken, ondernemerschap en wet- en regelgeving
- Hebben de mogelijkheid tot het voeren van gesprekken met collega's over diverse zaken in studiegroepen
- Kunnen gebruik maken van de kennis binnen het project Paard(en)Kracht

Paard(en)Kracht bezoekt de hippische ondernemers in Midden Nederland. De ondernemers hebben hierdoor één op één contact met het project. Iedere ondernemer wordt individueel behandeld.

## **1.4 De kennisinstellingen**

Paard(en)Kracht is een samenwerkingsproject van regionale hippische ondernemers, CAH Dronten, Groenhorst College Barneveld, PTC+ Barneveld, Aequor en Syntens. De deelnemers hebben ieder grote ervaring op het gebied van en kennis over ondernemen en de hippische sector.

### **1.4.1 CAH Dronten**

De Christelijke Agrarische Hogeschool combineert bedrijfskunde met de hippische

sector. Deze opleiding bestaat al enige jaren en is zeer succesvol. De afgestudeerden worden werkzaam als zelfstandige in de paardensector of vinden een bedrijfskundige baan. Opdrachten uit de praktijk worden gebruikt om de studenten voor te bereiden op beroepssituaties.



**Figuur 2** Logo CAH Dronnten

#### **1.4.2 Groenhorst College Barneveld**

Groenhorst College Barneveld verzorgt MBO-opleidingen op het gebied van Dierverzorging, Paardenhouderij en Veehouderij. De opleiding MBO-paardenhouderij richt zich vooral op de technische vaardigheden en competenties. De sector zelf is betrokken door de deelname van een belangrijk aantal bedrijven en hun regionale vertegenwoordiger(s). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de Adviescommissie Paardenhouderij van het Groenhorst College.



**Figuur 3** Logo Groenhorst College Barneveld

#### **1.4.3 PTC+ Barneveld**

PTC+ is een opleidings- en kenniscentrum voor praktijkleren ten behoeve van (V)MBO-HBO-WO en het bedrijfsleven. Praktijkleren is het onderwijsconcept van PTC+. Dit betekent dat alle trainingen direct in de



**Figuur 4** Logo PTC+ Barneveld

praktijk plaatsvinden. Alleen wanneer het echt nodig is wordt de praktijk aangevuld met een klein stukje theorie.

#### **1.4.4 Aequor**

Aequor is een kennis- en communicatiecentrum voor de groene sectoren, inclusief paardenhouderij en paardensport. Aequor heeft wettelijke taken met betrekking tot de stagestructuur en het bepalen van de competentieprofielen. Bedrijven worden door bedrijfsadviseurs van Aequor bezocht en de ondernemers worden geadviseerd over onder meer opleidingsvraagstukken.



**Figuur 5** Logo Aequor

#### **1.4.5 Syntens**

Succesvol innoveren met Syntens. Syntens zet, voornamelijk MKB ondernemers aan tot succesvol innoveren, waarbij het gaat om vernieuwing van product, dienst, proces of organisatie. Dat gebeurt op basis van adviezen, voorlichtingsbijeenkomsten en doorverwijzing naar een netwerk van experts en kennisinstellingen. De -veelal kosteloze- activiteiten worden mogelijk gemaakt door het Ministerie van Economische Zaken.



**Figuur 6** Logo Syntens

### **1.5 Het projectteam.**

In het projectteam Paard(en)Kracht werken de volgende leden:

- Liane Driessen (PTC+)
- Christine Hupkes (Groenhorst College)
- Lydia Kersbergen (Aequor)
- Teatske Pol – Veenstra (CAH Dronten)
- Gemma Komen (Syntens)
- Michaela van Leeuwen (CAH Dronten)
- Gert Wim Stoffer (CAH Dronten)
- Dorine Papa (Projectmedewerker)
- Pauline de Jong (Projectmedewerker)
- Martine Schippers (Projectmedewerker)
- Christel Venhorst (Student)
- Ilse Zandbelt (Student)
- Karine Chartier (Student)
- Bendert Hans (Student)

## 2. Kengetallen

*In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over kengetallen. Daarna zal het dieper ingaan op het gebruik van kengetallen in de veehouderij en het samenstellen ervan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over kengetallen en bedrijfsvergelijking in de hippische sector.*

### 2.1 Algemeen

De definitie van het een kengetal luidt als volgt:

*Cijfers waarin meetbare, bedrijfseconomisch relevante gegevens zijn samengevat en in een groter verband worden gezien, waarin meerdere onoverzichtelijke gegevens zijn samengebundeld tot een getal dat bruikbare informatie verschaft.*

Kengetallen zijn voornamelijk bedoeld om het management te ondersteunen. De ondernemer kan gebruik maken van kengetallen om de gestelde doelen te stellen, de juiste beslissingen te nemen en verbeteringen voor de toekomst aan te geven.

Een ondernemer kan zijn bedrijf met behulp van kengetallen beoordelen op de volgende gebieden:

- Financiële positie (Rentabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit en efficiency activiteiten)
- Technisch vlak (verschillende bedrijfsonderdelen / afdelingen)
- Sterke en zwakke kanten van de onderneming bepalen
- Volgen van bepaalde ontwikkelingen van het bedrijf
- Ongewenste ontwikkelingen tijdig inzien
- Eigen onderneming met andere ondernemingen vergelijken

- Cijfers uit jaarrekeningen vergelijken met voorgaande jaren

Door een bedrijf op deze wijze te beoordelen zal er meer inzicht in de bedrijfsvoering ontstaan waardoor de juiste beslissingen voor de toekomst genomen kunnen worden.

Paard(en)Kracht heeft een aantal kengetallen ontwikkeld en deze verwerkt in een tweetal rekenmodellen. Met het rekenmodel is het mogelijk een aantal bedrijfseconomische gegevens in te vullen en van daaruit kengetallen te berekenen. Het uiteindelijke doel van het model is dat het bedrijf eigen gegevens van verschillende jaren kan vergelijken, maar ook deze gegevens met externen kan vergelijken.

Voor het beoordelen van de eigen onderneming op kengetallen is het zaak de cijfers van een aantal jaren op een rij te hebben om bepaalde ontwikkelingen terug te kunnen vinden in de cijfers. Het is voor de ondernemer van belang te weten wat het kengetal inhoudt. Een ondernemer die zijn kengetallen begrijpt kan snel een beeld vormen van bepaalde verbanden binnen het bedrijf, zijn individuele beslissingen beter voorbereiden en nagaan wat de effecten zijn van de genomen beslissingen.

Kengetallen geven vaak informatie die niet direct uit de normale bedrijfsgegevens kunnen worden verkregen. Een voorbeeld: Rentabiliteit van het eigen vermogen, geeft de opbrengst van het geïnvesteerde eigen vermogen in de onderneming weer. Hiervoor moeten de winst en het eigen vermogen uit de winst/verliesrekening respectievelijk de balans komen, om te berekenen. Hieraan is te zien dat een kengetal



duidelijke verbanden/ relaties legt tussen bedrijfsonderdelen.<sup>1</sup>

## 2.2 Gebruik kengetallen in de veehouderij

In de hippische sector zijn ondernemers het niet gewend om aan de hand van kengetallen hun bedrijf te beoordelen. De oorzaak daarvan zou kunnen zijn het ontbreken van de kengetallen voor de sector, maar ook de desinteresse in de bedrijfskundige kanten van een bedrijf ontbreekt wel eens. Voor de ontwikkeling van hippische kengetallen is er naar de veehouderijsector gekeken als voorbeeld. Kengetallen uit de veehouderijsector zijn niet letterlijk overgenomen, maar er is gekeken naar het gebruik van de kengetallen.

Aan de hand van kengetallen kan een ondernemer voorgaande productieperioden evalueren om zo de juiste beslissingen te kunnen nemen voor de toekomst. Verkeerde beslissingen kunnen leiden tot een slechter bedrijfsresultaat en brengen de levensvatbaarheid van het bedrijf in gevaar.

Een kengetal heeft als doel een bedrijf te beoordelen en daarnaast te verbeteren. De evaluatie van kengetallen kan gebeuren door middel van een individuele analyse en/of een groepsanalyse. In de individuele analyse worden de resultaten van het eigen bedrijf vergeleken met specifiek voor het bedrijf berekende normen. Zo kunnen sterke en zwakke punten van de bedrijfsvoering worden opgespoord. Bij een groepsanalyse worden bedrijfsresultaten van alle bedrijven geanalyseerd met als doel de samenhang tussen bedrijfsfactoren en het

<sup>1</sup> Hilmar / Vollmuth, 2000

bedrijfsresultaat, en de samenhang tussen de bedrijfsfactoren onderling te belichten.<sup>2</sup>

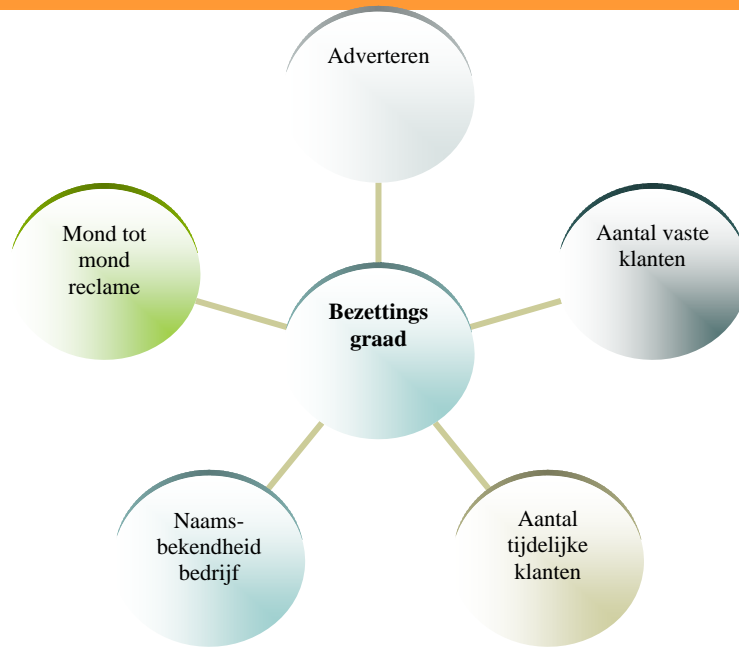
## 2.3 Samenstellen kengetallen

Tijdens het samenstellen van kengetallen is het belangrijk dat ze worden afgestemd op het soort/type bedrijf en hun doelstellingen. Het is belangrijk te kijken naar essentiële kengetallen, omdat die relevante informatie over de gang van zaken bij de onderneming samenvatten. Voor de ondernemer zelf kunnen een reeks van minder en gedetailleerdere kengetallen een beter beeld vormen over sterke en zwakke kanten van de onderneming.

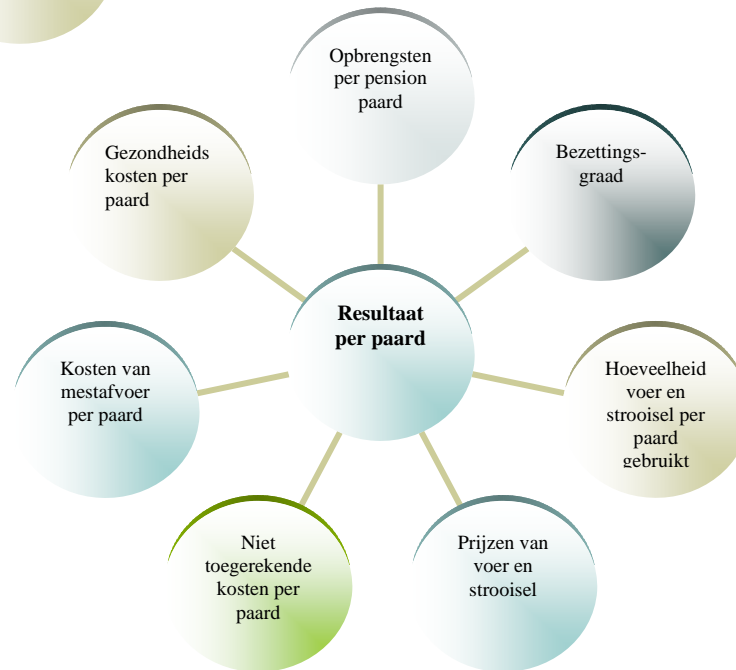
De ontwikkelde kengetallen zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, gesprekken met ondernemers maar ook accountants van diverse organisaties en het LEI hebben hun inbreng gehad. Tot nu toe zijn er vooral kengetallen ontwikkeld op gebied van kosten en opbrengsten, omdat deze het meest interessant worden bevonden. Deze kengetallen hebben de winst- en verliesrekening als bron en geven een bepaalde periode weer. Balans gegevens zijn echter nog niet verwerkt.

In de volgende figuren worden voorbeelden van kengetallen voor pensionbedrijven weergegeven met enkele relaties in een relatiediagram:

<sup>2</sup> Giessen en van den Tempel 1992 in Ministerie van landbouw, natuurbeheer en visserij, 92/93



**Figuur 7** Relaties bezettingsgraad



**Figuur 8** Relaties resultaat per paard

Kengetallen bestaan uit drie verschillende soorten. De volgende worden hieronder weergegeven:

- Absolute kengetallen; zonder verdere berekeningen te verkrijgen uit bedrijfsgegevens. Het gaat om opzichzelfstaande cijfers, totalen of gemiddelden. Hier is nog geen sprake van gecompliceerde informatie.
- Verhoudingscijfers; geven verband weer tussen de absolute getallen. Met verhoudingscijfers kunnen vergelijkingen worden gemaakt. Ze zijn heel belangrijk bij het analyseren en beoordelen van een balans.

Er zijn twee soorten verhoudingscijfers:

- Ratio's: geven verhouding weer tussen twee of meer grootheden. Hierin komen verhoudingen en structurele verbanden duidelijk tot uitdrukking.
  - Indexcijfers: geven het percentage aan waarmee een bepaalde waarde in het boekjaar is toe- of afgenomen ten opzichte van het basisjaar, waarbij de basiswaarde op 100 wordt gesteld. Hiermee worden ontwikkelingen in de tijd weergegeven.
- Richtcijfers: externe normen in de vorm van een kengetal. De eigen onderneming wordt dan vergeleken met gemiddelden van de hele branche.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hilmar / Vollmuth, 2000

In het rekenmodel zijn de kengetallen niet onderverdeeld in de soorten zoals hierboven genoemd. Er is gekozen om de opstelling van een jaarrekening als rode draad te nemen voor het economische kengetallenmodel. Dit houdt in dat eerst de opbrengsten en dan de kosten worden vermeld. Een samengevat beeld van opbrengsten en kosten wordt in hoofdstuk 4 weergegeven.

Voor het berekenen van de richtcijfers (opbrengsten / kosten per paard) zijn de gegevens van de winst- en verliesrekening gebruikt in combinatie met technische gegevens van het bedrijf (aantal pension paarden, aantal boxen).

Bij het samenstellen van kengetallen is het van belang steeds het doel en nut ervan voorop te stellen, waarbij met alle bedrijfsonderdelen rekening moet worden gehouden. Een kengetal dat voor de eerste keer wordt ontwikkeld zegt nog niets over de ontwikkelingen binnen een onderneming. Daarvoor zullen de kengetallen vaker berekend moeten worden over een aantal perioden. Om het kengetal bruikbaar te houden is het zaak dat ze minstens ieder jaar worden herzien.

#### **2.4 Kengetallen en bedrijfsvergelijking**

De hippische ondernemer kan met het kengetallenmodel verschillende bedrijfsvergelijkingen maken. In de volgende paragrafen worden achtereenvolgens de interne en externe bedrijfsvergelijking behandeld, gevolgd door benchmarking.

#### **2.4.1 Interne bedrijfsvergelijking**

De ondernemer die kengetallen heeft ontwikkeld kan deze gebruiken voor een historische vergelijking. Door de kengetallen op verschillende momenten te berekenen wordt een beeld gevormd van de historische ontwikkelingen van het bedrijf. Op basis van deze berekende kengetallen kan men een verwachting maken van de omvang van de kengetallen in de toekomst.<sup>4</sup>

#### **2.4.2 Externe bedrijfsvergelijking**

Daarnaast kan de ondernemer zijn bedrijf vergelijken met standaardgegevens/ normen en concurrenten. De externe bedrijfsvergelijking moet indien mogelijk volgens dezelfde/vergelijkbare criteria worden beoordeeld. Het beschikbare cijfermateriaal moet zorgen voor een objectieve vergelijking:

- De periodes moeten gelijk zijn.
- De bedrijfssituatie moet vergelijkbaar zijn.

Na de analyse en de vergelijking van de eigen cijfers met die van de belangrijkste concurrent, kan de ondernemer snel zien wat de sterke en zwakke kanten van een onderneming zijn. Als er geen jaarrekeningen van concurrenten aanwezig zijn kunnen branchegegevens worden gebruikt. De bedrijven die worden vergeleken moeten naar branche en omvang vergelijkbaar zijn. Het vergelijken van branchegenoten wordt bemoeilijkt door verschillen in waardering van de activa en de afschrijvingsmethoden die worden toegepast. Een branchevergelijking dient ervoor om inzicht te geven in de prestaties van een onderneming ten opzichte

---

<sup>4</sup> Heezen, 2002

van branchegenoten. Daarom dient een branchevergelijking altijd heel nauwkeurig te worden gedaan.<sup>5</sup>

#### **2.4.3 Benchmarking**

Benchmarking is het leren van de besten. Een ondernemer kijkt naar de beste ondernemingen in zijn branche en zal een voorbeeld nemen aan een dergelijk bedrijf. De ondernemer probeert zoveel mogelijk innovaties te introduceren op zijn eigen bedrijf, mits de omstandigheden in het eigen bedrijf dat toelaten. Het doel is de productiviteit van de eigen onderneming te verhogen en de kosten te verlagen.

Het gaat er hierbij om steeds indicatoren te meten en te vergelijken. Hiervoor worden normen gehanteerd, gebaseerd op de behaalde resultaten van de topondernemingen.

Voor een ondernemer zou het vergelijken met topondernemingen een vast onderdeel in de ondernemingsstructuur moeten zijn. Benchmarking kan een stimulator zijn voor een ondernemer, door deze vergelijkingen. Er ontstaan nieuwe ideeën over de manier waarop een onderneming verbeteringen kan doorvoeren en hoe zij een betere concurrentiepositie kunnen behalen.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Heezen, 2002

<sup>6</sup> Hilmar / Vollmuth, 2000

### 3. Technisch kengetallenmodel

*In dit hoofdstuk wordt eerst informatie gegeven over technische kengetallen. Vervolgens wordt het model beschreven dat speciaal is ontwikkeld voor de technische kengetallen in de hippische sector.*

#### 3.1 Technische kengetallen

De technische kengetallen zijn de getallen die iets zeggen over een bepaalde afdeling of een bedrijfsonderdeel. Ze geven bijvoorbeeld het aantal dieren in een groep weer, de gebruikte hoeveelheid voedsel, de hoeveelheid geproduceerde mest of juist een verhouding tussen het totale aantal dieren en het aantal beschikbare dierplaatsen (bezettingsgraad).

In de veehouderij zijn veel technische kengetallen beschikbaar. Technische kengetallen geven bijvoorbeeld inzicht in de gezondheidstoestand, het productieniveau of de vruchtbaarheids-toestand van de dieren.

Bij een technisch kengetal in de veehouderij gaat men uit van normen en wordt er op die manier een bepaalde waarde berekend. Deze waarden zijn vooral geschikt voor het vergelijken van gemiddelde productie resultaten.<sup>7</sup> Technische kengetallen zijn in de hippische sector beperkt of niet aanwezig.

<sup>7</sup> Koninklijk Nederlands Rundvee Syndicaat, 1996

#### 3.2 Methode van onderzoek

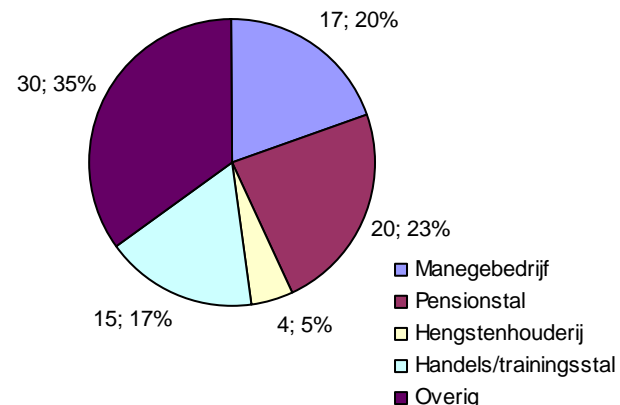
Voor het ontwikkelen van bedrijfskengetallen is een keuze gemaakt voor een aantal bedrijfstakken:

- Manege
- Pension
- Hengstenhouderij
- Fokkerij en opfok
- Handel en training

Bij 86 bedrijven zijn data verzameld via een mondelinge enquête. De verdeling van de deelnemende bedrijven naar de verschillende bedrijfstakken is in de volgende grafiek weergegeven.

In een test zijn de kengetallen teruggekoppeld aan 5 bedrijven. Deze ondernemers zien de waarde van de kengetallen in. De gebruikte begrippen en omschrijvingen in het kengetallen model zijn allen afzonderlijk gedefinieerd.

**Grafiek 1** Verdeling deelnemende bedrijven naar bedrijfstak



85			
86			
87			
88			
Invoer / Kengetallen algemeen / Kengetallen takken /			
Gereed			

**Figuur 9** Tabbladen indeling technisch kengetallenmodel hippische sector

### 3.3 Het model

Het technisch kengetallenmodel is op zodanige manier ontworpen dat het geschikt is voor alle bedrijfstakken van de hippische sector. Dit model, momenteel in Excel, bestaat uit verschillende tabbladen, zie figuur 9, namelijk:

- invoer
- kengetallen algemeen
- kengetallen takken

#### 3.3.1 Invoer

Op het eerste tabblad zijn de gegevens vanuit de enquête ingevuld. Het uiteindelijke doel is dat de ondernemer hier zelf zijn gegevens in kan vullen, die voor zijn bedrijf van toepassing zijn. Naast algemene technische gegevens, worden er ook technische gegevens per bedrijfstak ingevuld. Hieronder staan voorbeelden van in te voeren gegevens:

Technische gegevens algemeen
Aantal paarden op het bedrijf per jaar
Totaal aantal dierplaatsen op het bedrijf/jaar
Aantal hectare grond in gebruik
Aantal hectare grasland

Technische gegevens manege
Aantal manegepaarden per jaar
Aantal klanten per jaar
Aantal lesuren per jaar
Gemiddelde prijs per lesuur

Technische gegevens pension
Aantal pensionpaarden per jaar
Pensionprijs per dierplaats per maand

Technische gegevens hengstenhouderij
Aantal (dek)hengsten per jaar
Aantal dekkingen per jaar
Aantal drachtige merries per jaar
Aantal doseringen sperma per jaar
Aantal guste merries per jaar

Technische gegevens fokkerij en opfok
Aantal fokmerries per jaar
Aantal veulens per jaar
Aantal 1- en 2 jarige paarden per jaar

Technische gegevens handel en training
Aantal handels paarden per jaar
Aantal trainings paarden per jaar
Gemiddelde prijs zadelmak maken per paard
Gemiddelde prijs privéles/training per keer
Aantal verkochte paarden per jaar

Voergebruik per maand in kg
Krachtvoergebruik per maand in kg
Ruwvoergebruik per maand in kg

Strooisel gebruik in tonnen per jaar
Stro in tonnen per jaar
Houtkrullen in tonnen per jaar
Vlas in tonnen per jaar

Arbeid in uren
Uitmesten per week
Totale tijdsbesteding lessen/week
Totale tijdsbesteding trainingspaarden/week
Tijdsbesteding onderhoud harnachement/week
Tijdsbesteding onderhoud rijbanen/week
Tijdsbesteding onderhoud longeercirkel/week
Tijdsbesteding voortplanting
Tijdsbesteding veulenen en fokkerij

**Tabel 1** Invoer gegevens technisch kengetallenmodel hippische sector

### 3.2.2 Uitvoer

Het volgende tabblad bevat een aantal algemene technische kengetallen. Deze kengetallen worden automatisch doorgerekend met de gegevens van het invoer tabblad.

Technische resultaten per bedrijf per jaar
Aantal paarden per hectare grasland
Bezettingsgraad dierplaatsen manegepaarden
Bezettingsgraad dierplaatsen pensionpaarden
Bezettingsgraad dierplaatsen (dek)hengsten
Bezettingsgraad dierplaatsen fokmerries
Bezettingsgraad dierplaatsen 1- en 2 jarige
Bezettingsgraad dierplaatsen handelspaarden
Bezettingsgraad dierplaatsen trainingspaarden
% Manegepaarden t.o.v. totaal aantal paarden
% Pensionpaarden t.o.v. totaal aantal paarden
% (Dek)hengsten t.o.v. totaal aantal paarden
% Fokmerries t.o.v. totaal aantal paarden
% Veulens t.o.v. totaal aantal paarden
% 1- en 2 jarige paarden t.o.v. totaal aantal
% Handelspaarden t.o.v. totaal aantal paarden
% Trainingspaarden t.o.v. totaal aantal paarden

Voergebruik per dag in kg
Krachtvoergebruik per paard per dag in kg
Ruwvoergebruik per paard per dag in kg

Strooisel gebruik in kg per week
Stro in kg per paard per week
Houtkrullen in kg per paard per week
Vlas in kg per paard per week

Strooisel gebruik in kg per dag
Stro in kg per paard per dag
Houtkrullen in kg per paard per dag
Vlas in kg per paard per dag

Arbeid in uren
Uitmesten per dag
Totale tijdsbesteding lessen per dag
Tijdsbesteding onderhoud harnachement per dag
Tijdsbesteding onderhoud rijbanen per dag
Tijdsbesteding onderhoud longeercirkel per dag

Arbeid in minuten per paard per dag
Voeren krachtvoer in minuten per paard per dag
Voeren ruwvoer in minuten per paard per dag
Gezondheidscontrole per paard in min. per dag
Algemene verzorging per paard in min. per dag
Ontwormen per paard in minuten
Vaccineren per paard in minuten

Arbeid in minuten per dierplaats
Reinigen en ontsmetten in minuten per dierplaats

Arbeidsuren
Totaal aantal arbeidsuren per week
% arbeidsuren stagiaires t.o.v. totaal
% Arbeidsuren vrijwilligers t.o.v. totaal
Totaal FTE

**Tabel 2** Algemene technische kengetallen

Ook voor het derde tabblad geldt dat de technische kengetallen automatisch worden doorberekend met de gegevens van het invoer tabblad. Op dit laatste tabblad worden

kengetallen weergegeven specifiek per bedrijfstak.

#### Technische kengetallen

Aantal paarden op het bedrijf per jaar
Aantal dierplaatsen

#### Technische kengetallen manege

Aantal manegepaarden per jaar
Bezettingsgraad dierplaatsen manege
Aantal lesklanten per manegepaard
Aantal lesuur per paard per jaar
Groepsgrootte per les
% Manegepaarden t.o.v. totaal aantal paarden

#### Technische kengetallen pension

Aantal pensionpaarden per jaar
Pensionprijs per maand
Bezettingsgraad dierplaatsen pension
% Pensionpaarden t.o.v. totaal aantal paarden

#### Technische kengetallen hengstenhouderij

Aantal (dek)hengsten per jaar
Bezettingsgraad dierplaatsen hengsten
% (Dek)hengsten t.o.v. totaal aantal paarden
% Drachtige merries t.o.v. totaal aantal dekkingen
% Geste merries t.o.v. totaal aantal dekkingen
Aantal doseringen sperma per merrie

#### Technische kengetallen fokkerij & opfok

Aantal fokmerries per jaar
Aantal veulens per jaar
Aantal 1- en 2 jarige paarden per jaar
Bezettingsgraad dierplaatsen fokmerries
Bezettingsgraad dierplaatsen 1- en 2 jarige
% Fokmerries t.o.v. totaal aantal paarden
% 1-en 2 jarige t.o.v. totaal aantal paarden
% Veulens t.o.v. aantal paarden
% Veulens t.o.v. aantal fokmerries

#### Technische kengetallen handel & training

Aantal handelspaarden per jaar
Aantal trainingspaarden per jaar
Bezettingsgraad dierplaatsen handelspaarden
Bezettingsgraad dierplaatsen trainingspaarden
% Handelspaarden t.o.v. totaal aantal paarden
% Trainingspaarden t.o.v. totaal aantal paarden
Gemiddelde prijs privéles/training per keer
Gemiddelde prijs zadelmak maken/ week/paard

**Tabel 3** Technische kengetallen per bedrijfstak

Naast de definitie van de kengetallen bevat ieder tabblad het gemiddelde, het gemiddelde – hoogste waarde en de gegevens van de eigen onderneming.

Technische resultaten per bedrijf	Gem. -max
<b>Algemeen</b>	
Aantal paarden op het bedrijf per jaar	38
Totaal aantal dierplaatsen op het bedrijf per jaar	36
% Pensionpaarden t.o.v. totaal aantal paarden	47%
<b>Verbruik</b>	
Krachtvoergebruik per paard per dag in kg	2,1
Ruwvoergebruik per paard per dag in kg	5,1
Stro per paard per dag in kg	8,1
<b>Arbeid</b>	
Totaal FTE (1 FTE = 40 uur)	3,3
% Arbeidsuren stagiaires t.o.v. totaal	19%
% Arbeidsuren vrijwilligers t.o.v. totaal	13%
Arbeidsuren ondernemer per week	56

**Tabel 4** Enkele resultaten van kengetallen in een overzicht



#### 4. Economisch kengetallenmodel

*In dit hoofdstuk wordt eerst de bedrijfs-economische kengetallen toegelicht. Vervolgens wordt het model beschreven dat is ontwikkeld voor de economische kengetallen in de hippische sector.*

##### 4.1 Bedrijfseconomische kengetallen

Een bedrijfseconomisch kengetal is gebaseerd op de werkelijke kosten en opbrengsten. Deze kengetallen zijn geschikt om bedrijfseconomische resultaten van bedrijven met elkaar te vergelijken.

Voor de melkveehouder is een vergelijking met de gemiddelde kostprijs per liter melk interessant. Voor een varkenshouder is het interessant te weten wat de kostprijs per afgeleverde big is.<sup>8</sup>

Voor een paardenhouder is het interessant te weten wat de kostprijs voor een dierplaats is of wat de bijdrage van een bepaalde bedrijfsactiviteit is ten opzichte van het totale resultaat van de onderneming.

##### 4.2 Methode van onderzoek

Naast de 86 eerder genoemde bedrijven waar data verzameld zijn, hebben 15 van de ruim 20 hippische ondernemers, die hun jaarrekeningen van verschillende jaren wilden verstrekken, op tijd aangeleverd voor verwerking.

Het jaar 2004 is in het model gebruikt voor berekeningen van o.a. gemiddelde, omdat deze van alle bedrijven aangeleverd was. Ondanks de diversiteit van de jaarrekeningen zijn de gebruikte

posten zoveel mogelijk geüniformeerd, zodat vergelijking mogelijk is.

##### 4.3 Het model

In de hippische sector is de diversiteit aan bedrijven groot. Dit uit zich ook in de samenstelling van de jaarrekeningen. Accountants kantoren hanteren ook geen uniforme indeling over de sector.

Door de verschillen in jaarrekeningen van hippische ondernemers was er behoefte aan uniformering van de getallen om een betere vergelijking van de ondernemingen te kunnen maken. Het economisch kengetallenmodel is zo ontworpen dat alle verschillende bedrijfstakken in het hippische ondernemerschap aan bod komen en ingevuld worden. Dit model is dus geschikt voor de gehele hippische sector en gebaseerd op de fiscale jaarrekeningen.

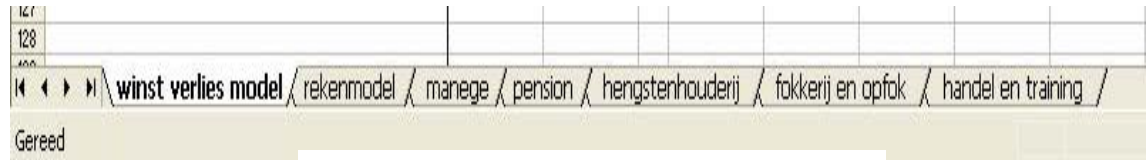
Ondernemingen kunnen op deze manier vergeleken op basis van verschillende jaren of met externen.

Het model bestaat uit 7 verschillende tabbladen, te weten:

- winst verlies model
- rekenmodel
- manege
- pension
- hengstenhouderij
- fokkerij en opfok
- handel en training

---

<sup>8</sup> Koninklijk Nederlands Rundvee Syndicaat, 1996



**Figuur 2** Tabbladen indeling economisch kengetallenmodel hippische sector

#### 4.3.1 Invoer

Op het eerste tabblad “winst verlies model” worden de gegevens vanuit de jaarverslagen ingevuld. De indeling is gebaseerd op opbrengsten en kosten. Daarnaast wordt het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering getoond en de cashflow.

Op het tweede tabblad “rekenmodel” worden een aantal technische gegevens van het bedrijf ingevuld. Het onderste gedeelte van het tabblad berekent algemene resultaten van het bedrijf, waaraan de ondernemer kan zien waar hij de meeste inkomsten genereert. Voorbeelden van deze resultaten zijn:

- bezettingsgraad dierplaatsen door paarden van de verschillende bedrijfstakken
- percentage paarden per tak t.o.v. het totaal aantal paarden
- percentage opbrengsten per tak t.o.v. de totale opbrengsten

Ook is het mogelijk om berekeningen te maken met de gegevens van de beide tabbladen. Zo kan bijvoorbeeld het saldo worden uitgerekend door de totale variabele kosten af te trekken van de totale opbrengsten.

<b>Economische resultaten per bedrijf per jaar</b>
Totale opbrengsten
Opbrengsten manege
Opbrengsten pension
Opbrengsten horeca/kantine
Opbrengsten hengstenhouderij
Opbrengsten fokkerij en opfok
Opbrengsten handel
Opbrengsten training
% Opbrengsten manege t.o.v. totaal
% Opbrengsten pension t.o.v. totaal
% Opbrengsten horeca/kantine t.o.v. totaal
% Opbrengsten hengstenhouderij t.o.v. totaal
% Opbrengsten fokkerij en opfok t.o.v. totaal
% Opbrengsten handel t.o.v. totaal
% Opbrengsten training t.o.v. totaal
Totaal variabele kosten
Totaal vaste kosten
Arbeid en personeelskosten
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>

**Tabel 5** Uitvoer van algemene kengetallen in het economisch kengetallenmodel hippische sector

#### 4.3.2 Uitvoer

De volgende tabbladen zijn per tak en berekenen diverse specifieke kengetallen voor de betreffende tak. Voor iedere tak is een specifiek economisch resultaat berekend per jaar. Waarbij voor sommige takken een economisch resultaat

inclusief en exclusief horeca en overige opbrengsten is berekend. Daarnaast is er rekening gehouden met de grootte van het aandeel van een tak in een onderneming bij het berekenen van de verschillende kosten.

**Economische resultaten per bedrijf per jaar incl. horeca en overige opbrengsten**

**Economische resultaten per bedrijf per jaar excl. horeca en overige opbrengsten**

Opbrengsten
Vaste kosten
Variabele kosten
Arbeid en personeelskosten
Totale kosten
Resultaat gewone bedrijfsvoering

**Economisch resultaten per paard per jaar**

Opbrengsten
Vaste kosten
Variabele kosten
Arbeid en personeelskosten
Totale kosten
Resultaat gewone bedrijfsvoering

**Economisch resultaten per paard per maand**

Opbrengsten
Vaste kosten
Variabele kosten
Arbeid en personeelskosten
Totale kosten
Resultaat gewone bedrijfsvoering

**Economisch resultaten per dierplaats per jaar**

Opbrengsten
Vaste kosten
Variabele kosten
Arbeid en personeelskosten
Totale kosten
Resultaat gewone bedrijfsvoering

**Economisch resultaten per dierplaats per maand**

Opbrengsten
Vaste kosten
Variabele kosten
Arbeid en personeelskosten
Totale kosten
Resultaat gewone bedrijfsvoering

**Tabel 6** Kengetallen in het economische kengetallen model hippische sector

Deze kengetallen worden voor iedere tak in de sector berekend. Daarnaast bevat dit model ook een aantal technische kengetallen.

**Technische gegevens per bedrijf per jaar (manege)**

Aantal paarden
Aantal manegepaarden
Aantal dierplaatsen
Bezettingsgraad dierplaatsen manege
Aantal lesklanten per manegepaard
Aantal lesuur per paard
Groepsgrootte per les
% Manegepaarden t.o.v. totaal aantal paarden

**Technische gegevens per bedrijf per jaar (pension)**

Aantal paarden
Aantal pensionpaarden
Aantal dierplaatsen
Bezettingsgraad dierplaatsen pension
% Pensionpaarden t.o.v. totaal aantal paarden

**Technische gegevens per bedrijf per jaar (hengstenhouderij)**

Aantal paarden
Aantal (dek)hengsten
Aantal dierplaatsen
Bezettingsgraad dierplaatsen (dek) hengsten
%(Dek)hengsten t.o.v. totaal aantal paarden
Aantal doseringen sperma per merrie
% Drachtige merries t.o.v. totaal aantal dekkingen
% Guste merries t.o.v. totaal aantal dekkingen

Technische gegevens per bedrijf per jaar (fokkerij en opfok)
Aantal paarden
Aantal fokmerries per jaar
Aantal veulens per jaar
Aantal 1- en 2 jarige paarden
Aantal dierplaatsen
Bezettingsgraad dierplaatsen fokmerries
Bezettingsgraad dierplaatsen 1- en 2 jarige paarden
% Fokmerries t.o.v. totaal aantal paarden
% 1- en 2 jarige paarden t.o.v. totaal aantal paarden
% Veulens t.o.v. aantal paarden
% Veulens t.o.v. aantal fokmerries

Technische gegevens per bedrijf per jaar (handel en training)
Aantal paarden
Aantal handelspaarden per jaar
Aantal trainingspaarden per jaar
Aantal dierplaatsen
Bezettingsgraad dierplaatsen handelspaarden
Bezettingsgraad dierplaatsen trainingspaarden
% Handelspaarden t.o.v. totaal aantal paarden
% Trainingspaarden t.o.v. totaal aantal paarden

**Tabel 7** Technische kengetallen per bedrijfstak in het economisch kengetallenmodel hippische sector.

Voor het economische model geldt dat de waarde van de kengetallen gemiddelde minus de maximale waarde op zichzelf staande getallen zijn. Hierdoor kan er niet gerekend worden met deze kengetallen wanneer er bijvoorbeeld gekeken wordt naar de aftreksom opbrengsten minus kosten om tot het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering te komen.

Economische resultaten (gem -max. 2004)	Per bedrijf per jaar	Per paard per jaar	Per paard per maand
Totale opbrengsten	€ 161.460	€ 3.364	€ 280
Totaal variabele kosten	€ 42.247	€ 880	€ 73
> Voerkosten	€ 11.034	€ 230	€ 19
> Mestafzet	€ 2.118	€ 44	€ 4
Totaal vaste kosten*	€ 70.743	€ 1.474	€ 123
> Onderhoud	€ 8.687	€ 181	€ 15
> Energie	€ 6.360	€ 133	€ 11
Arbeid en personeelskosten (betaald)	€ 27.353	€ 570	€ 47
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>	<b>€ 11.580</b>	<b>€ 241</b>	<b>€ 5</b>

\* alleen betaalde rente is meegenomen

**Tabel 8** Enkele voorbeelden van kengetallen in een overzicht

## Slot opmerkingen

Voor het verkrijgen van meer inzicht in de kosten en opbrengsten van een bedrijf zijn technische en economische bedrijfskengetallen een noodzakelijk hulpmiddel. In verschillende andere sectoren binnen de landbouw en in het MKB wordt hier ook mee gewerkt.

Paard(en)Kracht heeft twee kengetallenmodellen ontwikkeld. Deze dienen ter verwerking van de gegevens uit de enquête in het technische model, de verwerking van de jaarrekeningen in het economische model en de berekening van de kengetallen. Door verschillen in aangeleverde jaarrekeningen was het moeilijk ondernemingen met elkaar te vergelijken. Om die reden is het economisch kengetallenmodel ontstaan, zodat ondernemingen met elkaar vergeleken konden worden op basis van verschillende jaren of met externen. De structuur van het model is daarom gebaseerd op de opbouw van een jaarrekening.

Een ondernemer kan gebruik maken van bedrijfskengetallen om de gestelde doelen te behalen, de juiste beslissingen te nemen en verbeteringen voor de toekomst aan te geven. Bedrijfskengetallen worden in de veehouderij al veel gebruikt. Paard(en)Kracht heeft de eerste aanzet tot bedrijfskengetallen ontwikkeld voor de hippische sector, waarbij accountants van diverse organisaties, LEI en ondernemers hun inbreng hebben gehad. Ondernemingen kunnen vergeleken worden voor het opdoen van nieuwe ideeën op het gebied van bedrijfsvoering als gegevens zo uniform mogelijk verstrekt worden.

- *Regels in het model die gekleurd zijn bevatten een interessant kengetal, maar deze is niet berekend door het ontbreken van valide gegevens.*
- *Ondanks de zorgvuldigheid bij het verzamelen van data middels het*

*mondelijke interview, heeft er vervuiling plaatsgevonden.*

- *De berekende kengetallen geven een duidelijke richting waarin een norm zich zal tenderen. Het model is nog een aanvangsconcept.*
- *Met de interpretatie van de kengetallen is nog enige voorzichtigheid geboden, hoewel de ondernemers het nu al als een goed handvat kunnen gebruiken.*
- *De diversiteit van de jaarrekeningen bepaalde dat bepaalde kosten en opbrengsten niet voldoende gedetailleerd vastgelegd konden worden.*
- *Het is mogelijk om ondanks de diversiteit aan bedrijven op hoofdlijnen ze met elkaar te vergelijken. Diversiteit behoeft geen belemmering meer te zijn voor bedrijfsvergelijking.*
- *Bestaande informatie uit diverse fiscale jaarrekeningen en uit interviews is gebruikt om de drempel voor medewerking zo laag mogelijk te houden. Dit heeft tot gevolg dat gewenste informatie niet beschikbaar was.*
- *Elke ondernemer kan op bedrijfsniveau bepalen hoe gedetailleerd hij een vergelijking wilt maken, dit wordt bepaald in de mate dat gegevens gedetailleerder verstrekt worden.*
- *Balansgegevens zijn niet in het model verwerkt, maar kan in een verdere ontwikkeling ook plaatsvinden.*
- *Accountants, LEI-WUR en ondernemers zijn betrokken bij de ontwikkeling, hetgeen aangeeft dat er een grote belangstelling is voor deze ontwikkeling.*
- *Deze bedrijfsvergelijking heeft in zich de aanzet te worden voor het ontwikkelen van algemeen geaccepteerde normen die landelijk gebruikt kunnen worden.*

## Conclusies en aanbevelingen

### *Conclusies*

Ondernemers in de paardensector:

- Hebben duidelijk behoefte aan cijfermatige informatie, die gebruikt wordt om de bedrijfsvoering te professionaliseren.
- Verstrekken hiervoor in toenemende mate de benodigde gegevens.
- Willen deze kennis delen met andere ondernemers ook van andere takken in de sector.
- Streven een transparante bedrijfsvoering na dat professionalisering versterkt.
- Hebben positief gereageerd op de ontwikkeling van de bedrijfskengetallen.
- Vinden het positief dat ze zich met andere bedrijven kunnen vergelijken.

### *Aanbevelingen*

- Het verzamelen van data op bedrijfsniveau aanscherpen.
- Afstemmen met bestaande administraties op de bedrijven.
- Definiëring en berekening van de bedrijfskengetallen doorontwikkelen naar normatieve waarden.
- Het gebruik van het bedrijfsvergelijkings model voor ondernemers zo eenvoudig en effectief mogelijk maken.
- Het verder uitbouwen van het databestand door veel meer ondernemers te betrekken bij bedrijfsvergelijking.
- Het verder stimuleren van het gebruik van kengetalleninformatie voor het professionaliseren van de eigen onderneming en daarmee samenhangend de hippische sector.

## Literatuurlijst

### Boeken

- Heezen, A.W.W., Inleiding bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties, uitgeverij Wolters Noordhoff, 2<sup>e</sup> druk 2002.
- Hilmar J. Vollmuth, Prof.Dr., Zakboekje Kengetallen/ Drukkerij Twigt bv, Waddinxveen/ Uitgever A Huson/ Vertaald door Herman Lassche/ Koninklijke PBNA zakboekjes 2000.
- Koninklijk Nederlands Rundvee Syndicaat, Beslissen van kalf tot koe uitgave: praktijkonderzoek, rundvee, schapen en paarden(PR)/ 4e geheel herziene druk oktober 1996.
- Ministerie van landbouw, natuurbeheer en visserij, Delar kengetallenanalyse 92/93 "met diermanagement de boer op" uitgave Informatie en kenniscentrum Veehouderij 1993.