



Serie Groeien in rendement

Groei is van alle tijd. Wie niet groeit, prijst zich uit de markt, is vaak het argument. Wageningen Universiteit startte een project om na te gaan hoe melkveehouders toch kunnen groeien in rendement. Veeteelt volgt het project in deze serie. Groeien in rendement wordt gefinancierd door het Productschap Zuivel.

Deel 1: Groei melkveebedrijven in Nederland

Deel 2: Effect van groei op bedrijfsresultaat

Deel 3: Hoe succesvol groeien buitenlandse bedrijven?

Deel 4: Hoe investeren in rendement?

Deel 5: Groeien in rendement met EDF

Deel 6: Wat maakt een groeier succesvol?

In deel 1 van de serie Groeien in rendement stond de groei van de Nederlandse melkveehouderij centraal. In tien jaar tijd groeide de productie op een gemiddeld melkveebedrijf met 25 procent. Wat levert deze schaalvergroting uiteindelijk op? Niet elk bedrijf is even succesvol in het uitbreiden van de productie.

'Bij sommige melkveeouders groeit het bedrijf boven het hoofd, op die bedrijven groeit het aantal koeien sneller dan de vaardigheden van de boer', vertelt projectleider Jelle Zijlstra. Onderzoekers van LEI (onderdeel van Wageningen UR), Alfa Accountants en Adviseurs en Wageningen UR Livestock Research analyseerden de verschillen tussen succesvolle en minder succesvolle groeiers.

Om de effecten van groei goed te ver-

Succesvolle groeiers investeren vaker uit eigen middelen en investeren minder per kilo groei

Eerst goed, dan pas meer

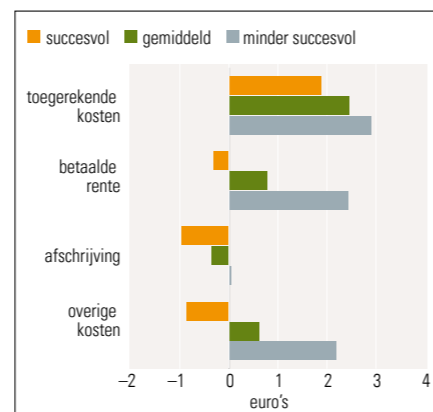
Wie succesvol wil groeien, doet er verstandig aan om eerst technisch sterk te draaien en voldoende eigen vermogen op te bouwen. Minder succesvolle groeiers kenmerken zich door veel vreemd vermogen te gebruiken bij investeren. Bovendien investeren ze per kilogram groei meer geld dan succesvolle collega's.

tekst Tijmen van Zessen

gelijken, selecteerden de onderzoekers uit 600 bedrijven 152 melkveeouders die in 2009 minimaal 500.000 kilo melk en maximaal 2.500.000 kilo melk afleverden. Ten opzichte van 2002 breidden deze bedrijven de productie uit met ten minste 25 procent. Tabel 1 schetst de uitkomsten van het onderzoek. De bedrijven waarop de reserveringscapaciteit (kasstroom minus privé-uitgaven en belastingen) in zeven jaar het sterkst verbeterde zijn vergeleken met bedrijven waarop de reserveringscapaciteit het minst vooruitging (25 procent beste versus 25 procent minste).

Rente maakt het verschil

De succesvolle groeiers zagen de reserveringscapaciteit toenemen van gemiddeld



Figuur 1 – Verandering van kosten (in euro's per 100 kg melk) tussen 2002-2003 en 2008-2009 bij succesvolle, minder succesvolle en gemiddeld succesvolle groeiers (bron: Alfa Accountants)

Geslaagde groeiers zijn de scherpe onderhandelaars

'Er is geen standaard bedrijfssituatie aan te wijzen waarbij groei automatisch uitmond in succes. In de vergelijking tussen succesvolle en minder succesvolle groeiers kwam geen correlatie naar voren tussen succesvol groeien en bedrijfsomvang of intensiteit. Het komt meer aan op de kenmerken van de ondernemer', vertelt Sake Kooistra, stafmedewerker agrarische bedrijfskunde voor Alfa Accountants.

Succesvolle groeiers weten volgens hem meer opbrengsten te genereren per euro geïnvesteerd vermogen. Dat komt met

name doordat ze voor een extra kilo melkproductie minder investeren. 'Het zijn de scherpe onderhandelaars, de ondernemers die op het gunstigste moment wisten te investeren, tegen de meest optimale financieringsvoorwaarden.' Net als Zijlstra meent Kooistra dat ook het type investering een rol speelt. Wie voor een productie-uitbreiding kan volstaan met quotumaankoop groeit relatief voordelig, wie eerst een nieuwe stal moet bouwen groeit relatief duur, zeker als er op korte termijn geen extra productie tegenover staat.

Kooistra merkt wel op dat succesvol groeien niet afhankelijk is van oude of nieuwe gebouwen en machines.

'De minder moderne bedrijven hebben meestal hogere onderhoudskosten. Dat werkt als een soort communicerende vaten met de hogere rentekosten op bedrijven die met hun onderneming meer bij de tijd zijn. Toch zullen beide categorieën met hun reserveringscapaciteit bij de beste dertig procent moeten horen om te kunnen blijven investeren. Pas dan heb je het ondernemerschap goed in de vingers.'

	minder succesvolle groeier			succesvolle groeier		
	2002-'03	2008-'09	mutatie	2002-'03	2008-'09	mutatie
melkproductie (x 1000 kg)	645	884	239	547	706	159
hectare cultuurgrond	46	58	12	42	49	7
lange leningen (x 1000 euro)	380	1104	724	482	586	103
lange leningen (euro per kg melk)	0,59	1,25	0,66	0,88	0,83	-0,05
kritieke melkprijs (euro per 100 kg melk)	29,7	35,8	6,1	34,1	29,7	-4

resultaten (euro per 100 kg melk)

opbrengsten	37,48	39,79	2,31	36,41	41,60	5,19
melk	32,56	31,32	-1,24	32,15	31,61	-0,54
omzet en aanwas	2,65	2,66	0,01	2,35	3,05	0,70
overig	2,27	5,80	3,53	1,92	6,94	5,02
kosten	33,14	40,72	7,58	35,97	35,72	-0,25
toegerekende kosten	9,30	12,20	2,90	9,43	11,32	1,89
rente	3,47	5,91	2,44	4,65	4,34	-0,31
afschrijving	10,02	10,08	0,06	10,33	9,36	-0,97
overig	10,35	12,54	2,19	11,55	10,69	-0,86
inkomen	4,34	-0,94	-5,28	0,45	5,88	5,43
kasstroom	14,35	9,14	-5,21	10,77	15,24	4,47
privébestedingen	5,94	6,29	0,35	6,66	6,90	0,24
reserveringscapaciteit	8,41	2,85	-5,56	4,11	8,34	4,23

resultaten (x 1000 euro per bedrijf)

opbrengsten	242	352	110	199	294	94
kosten	214	360	146	197	252	55
inkomen	28	-8	-36	2	41	39
kasstroom	93	81	-12	59	108	49
reserveringscapaciteit	54	25	-29	22	59	36
aflossingen	24	51	27	32	41	9

Tabel 1 – Resultaten van succesvolle en minder succesvolle groeiers op basis van reserveringscapaciteit (bron: Alfa Accountants)



4,11 euro per honderd kilo melk in 2002-2003 naar gemiddeld 8,34 euro in de jaren 2008-2009. Dat betekent, kortom, een vooruitgang van ruim vier euro per honderd kilo melk, terwijl de minder succesvolle groeiers de reserveringscapaciteit met gemiddeld ruim vijfeneenhalf euro per honderd kilo melk zagen dalen. 'Boeren laten dus nogal wat geld liggen door een minder succesvolle groei', concludeert Zijlstra. 'Uiteindelijk is het verschil tussen de toename en de afname in kasstroom tien cent per kilo melk.'

Dit gat van tien cent ontstaat door verschillende factoren. Succesvolle groeiers realiseren een betere melkprijs, een hogere omzet en aanwas en halen ook meer inkomen uit overige opbrengsten. Daarnaast zijn ze in staat om scherp te boeren door het beter in de perken houden van de toegerekende kosten (kosten voor voer, vee en gewas). Maar de grootste klapper maken ze met de niet-toegerekende kosten: bijna 75 procent van het verschil in de totale kosten komt voort uit een lagere afdracht aan rente en door overige kosten als loonwerk en vreemde arbeid.

De succesvolle groeiers wisten de rentekosten per kilo melk zelfs te verlagen met 31 eurocent per honderd kilo melk. Figuur 1 illustreert de verschillen in kos-



	minder succesvolle groeiers	succesvolle groeiers
melkproductie 2009 (kg)	906.890	721.533
toename t.o.v. 2002 (kg)	284.978	200.446
totale investeringen 2002-2009 (euro)	1.093.717	675.310
totale investeringen per kg groei (euro)	3,84	3,37
waarvan: melkquotum	1,03	1,35
gebouwen	1,08	0,58
machines	0,75	0,80
overig	0,98	0,64

Tabel 2 – Specificatie van investeringen (gemiddeld per bedrijf) door succesvolle en minder succesvolle groeiers (bron: Alfa Accountants)

tenontwikkeling van succesvolle en minder succesvolle groeiers.

Blijft staan de vraag wat nu het geheim is van die succesvolle ondernemer. Het verloop van de langlopende schulden vertoont een opvallend verschil: bij de minder succesvolle groeiers steeg de financiering van 0,59 euro per kilo melk naar 1,25 euro per kilo melk, terwijl die bij de succesvolle groeiers juist daalde van 0,88 naar 0,83 euro per kilo melk. Waardoor wordt dat verschil verklaard? Zijlstra: 'De succesvolle groeiers investeerden minder per kilogram groei, maar investeerden ook anders. Ze investeerden relatief meer in melkquotum en minder in gebouwen. Bedrijven die alleen maar quotum hoeven te kopen om extra te kunnen melken, hoeven voor die uitbreiding minder te lenen dan bedrijven die een nieuwe stal bouwen of grond kopen.'

Alleen quotum kopen is volgens Zijlstra meer een vorm van consolideren. 'Het ligt voor de hand dat deze bedrijven in hun stal overcapaciteit hadden, want de selectie in het onderzoek vereiste wel een groei van ten minste 25 procent melkproductie ten opzichte van 2002.' De verschillen in investeringspatroon tussen de minst en de meest succesvolle groeiers zijn weergegeven in tabel 2.

Stuivertje wisselen

De vraag dient zich aan of de methode van selectie (minst versus meest verbeterd) onbedoeld ook heeft geleid tot een schifting van bedrijven die net voor de onderzoeksperiode hadden gebouwd (meest verbeterd) en die juist op het punt stonden om te gaan bouwen (minst verbeterd).

Het 'stuivertje wisselen' van de kritieke melkprijs uit tabel 1 bevestigt deze gedachte. De minder succesvolle groeiers hadden in 2002-2003 een kritieke melkprijs van 29,7 euro per honderd kilo melk en zagen die oplopen (verslechteren) tot 35,8 euro in 2008-2009. De succesvolle groeiers verbeterden hun kritieke melkprijs daarentegen van 34,1 euro per

honderd kilo melk tot exact 29,7 euro. Uit de analyses van het LEI bleek wel dat succesvolle groeiers minder moderne machines hebben. Dat duidt erop dat deze veehouders op korte of middellange termijn inventaris moeten vervangen met nieuwe kosten (rente, afschrijving) tot gevolg.

Alles goed in de vingers

Zou je kunnen zeggen: waar de minder succesvolle groeiers in 2002-2003 vandaan kwamen, daar staan de succesvolle groeiers vandaag? Met andere woorden: over tien jaar zou het beeld weer precies andersom kunnen zijn doordat er weer een nieuwe stal gebouwd is? Volgens Zijlstra raakt dat wel de kernvraag van het groeiproces van een melkveebedrijf. Hoeveel moet er geïnvesteerd worden om de productie uit te breiden? Hoe minder dat is, des te lager in principe ook de kosten na groei zijn.

Zijlstra geeft aan dat er naast het natuurlijke proces van bedrijfsontwikkeling, met piekmomenten in het investeringsgedrag, ook een structureel verschil bestaat tussen groeiers. 'De succesvolle groeiers investeren meer met eigen middelen en betalen zo minder rente. Ze leenden per kilogram groei slechts 0,65 euro, terwijl de minder succesvolle groeiers daarvoor circa drie euro leenden. Succesvolle groeiers doen het op alle onderdelen beter dan de minder succesvolle groeiers. Een melkveebedrijf is heel duidelijk een integraal systeem; zowel het graslandmanagement als het veemanagement moeten *pico bello* in orde zijn. Als een veehouder dat goed in de vingers heeft kan hij succesvol groeien.'

Vakmanschap alleen is niet meer voldoende, weet Zijlstra. 'In het onderzoek zijn de minder succesvolle groeiers gemiddeld 239.000 kilo melk meer gaan produceren, een groei van 80 naar 110 stuks melkvee. Dat betekent dat veehouders op een andere manier moeten leren managen. In die fase is het oppassen dat het aantal koeien niet harder groeit dan de vaardigheden van de boer.'