


Copyright photo



**Gemiddelde varkenshouder weet geen geld te reserveren**

# Voor **de uitblinker** is altijd plek

De afgelopen jaren heeft de gemiddeld presterende varkenshouder ervaren dat het lastig is om zijn bedrijf verder te ontwikkelen. In de komende jaren zal dit onveranderd blijven. De varkenshouder die nog een generatie verder wil, moet tot de top van de sector behoren.

## Geld verdienen met varkensproductie

In februari werd de LEI-cursus gegeven 'Geld verdienen met varkensproductie'. In Hotel de Wageningsche Berg in Wageningen gaven de volgende vier sprekers hun visie op het hedendaagse houden van varkens in Nederland: Robert Hoste (LEI Wageningen UR), Wilbert Hilkens (ABN Amro), Marc Cox (AgriSyst) en John van Paassen (varkenshouder). De cursus werd georganiseerd door Wageningen Academy; de cursusleiding was in handen van het LEI. In deze editie van Pig Business een verslag van het tweede deel van de cursus. Afgelopen maand in de maart-editie van vakblad Pig Business is deel 1 gepubliceerd.

„In de afgelopen 15 jaar is het de gemiddelde varkenshouder slechts 3 jaar gelukt om de benodigde reserveringscapaciteit te behalen.” Wilbert Hilkens, sectormanager dierlijke productie van ABN Amro, schetst de zaal de ernst van de financiële situatie in de varkenshouderij. Met reserveringscapaciteit doelt Hilkens op het bedrag dat beschikbaar is voor het doen van aflossingen en vervangingsinvesteringen en het reserveren van liquiditeitsmarge. Het bedrag geeft de financiële gezondheid van een varkensbedrijf weer. „Ik schat in dat slechts 25 tot 30 procent van de varkensbedrijven in staat is om voldoende te reserveren”, zegt Hilkens tegen een twintigtal cursisten die zich hebben aangemeld voor de cursus 'Geld verdienen met varkensproductie' van LEI Wageningen UR. In de zaal zit een afvaardiging van nagenoeg de hele varkensvleesketen: van varkenshouder tot fokkerijorganisatie en van handelaar tot voeradviseur.

## Verscherpte normen

Het verhaal van Hilkens maakt eens te meer duidelijk dat er voor maar een beperkt deel van de varkenshouders toekomst is in Nederland. Iets wat overigens 10 of 20 jaar geleden niet anders was. „De varkenshouders die jaar na jaar niet voldoende geld weten te reserveren, zullen niet de acute pijn voelen. Maar in de komende 20 jaar zullen zij zichzelf wel tegenkomen, omdat ze niet voldoende geld hebben om hun stallen te vervangen.” Hilkens stelt dat

de normen voor de reserveringscapaciteit in de varkenshouderij de afgelopen jaren zijn verscherpt. „We merken dat niet zoals voorheen na 20 jaar, maar soms al na 15 jaar bijvoorbeeld een zeugenstal niet meer voldoet”, verklaart hij de verscherpte normen. Hij zegt dat om twee redenen de tijd die je hebt om een nieuwe stal af te lossen, verkort is. „Het aandeel inventaris in de totale investering is toegenomen doordat er meer techniek in de stallen is. Daarnaast scherpen maatschappij en de keten de eisen aan varkensbedrijven aan.”

## Vertrouwen in ondernemer

De bankman zegt dat bij financieringsaanvragen meer dan ooit tevoren de ondernemer het verschil maakt. „Als bank moeten we vertrouwen hebben in het plan en de ondernemer. De kernvraag bij een financiering is altijd: zie je hem of haar het ook doen?” Hilkens stelt dat bij een financieringsaanvraag ieder varkensbedrijf een beoordeling aan de hand van een kredietscore krijgt. „De rating van een bedrijf is een afgeleide van het risico dat een bedrijf binnen 12 maanden niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.” Deze rating is gebaseerd op de recente jaarcijfers en de plannen van de ondernemer. Als sectormanager merkt Hilkens dat ondernemerschap net als bij andere sectoren het verschil tussen varkenshouders maakt. „Er is een enorme variatie in ondernemers en risicoprofielen. De varkenshouders die resultaat behalen:

analyseren hun eigen bedrijf en de omgeving goed, durven keuzes te maken, zetten de puntjes op de i en zitten er kort op.” De man van ABN Amro verklaart dat er voor deze laatste groep zeker perspectief in de varkenshouderij blijft. „Deze varkensbedrijven kun je heel goed financieren.”

## Enorme spreiding

Wie denkt dat door een halvering van het aantal varkensbedrijven elke 10 jaar de inkomensverschillen tussen varkensbedrijven kleiner worden, heeft het mis. „We zien nog altijd een gigantische spreiding tussen Nederlandse varkensbedrijven”, zegt Robert Hoste. De econoom varkensproductie van LEI Wageningen UR laat de spreiding zien in inkomen tussen varkensbedrijven. De onderkant van de bedrijven heeft al bijna 10 jaar geen inkomen meer gehaald uit zijn varkensbedrijf. De top van de bedrijven weet in dezelfde periode jaar na jaar een positief inkomen uit zijn bedrijf te halen. Zelfs over afgelopen jaar, waar het gemiddelde varkensbedrijf een negatief inkomen van 35.000 euro per onbetaalde arbeidskracht behaalde. Verliezen die per bedrijf vaak nog hoger oplopen omdat er in veel gevallen sprake is van meer dan één meewerkend gezinslid. Hoste wijt de spreiding aan twee doorzaken: productieresultaten en arbeidsproductiviteit. „De 20 procent best scorende vermeerderingsbedrijven wist in 2014 bijna 6 biggen meer te spenen per zeug dan de 20 procent slechts scorende ►

## 'Mens allerbelangrijkste succesfactor'

Robert Hoste zegt dat de bedrijfsomvang niet bepalend is voor het rendement van een varkensbedrijf. „Het schaalvoordeel heeft zeker een optimum en is eindig.” Wat de optimale bedrijfsgrootte voor een varkensbedrijf is, durft hij niet te zeggen. Wel zegt de econoom varkensproductie van LEI Wageningen UR dat na het bereiken van de optimale schaalgrootte het voordeel bij elke stap kleiner wordt. „Bovendien vraagt elke uitbreiding meer en andere kwaliteiten van de varkenshouder.” In sommige gevallen ziet hij juist

dat schaalvergroting in het nadeel gaat werken als de varkenshouder het contact met de buurt verliest en er maatschappelijke en politieke weerstand ontstaat. Ook het aansturen van personeel is volgens hem niet iedereen gegeven. „Dit kan leiden tot miscommunicatie en achterblijvende resultaten.” Hoste stelt dat de menselijke factor de allerbelangrijkste succesfactor is voor een varkensbedrijf. Onder de succesfactor 'mens' verstaat hij de combinatie van rollen die van je worden verlangd op een varkensbedrijf. „Als

varkenshouder moet je drie rollen op je bedrijf combineren: je moet vakman, manager en ondernemer tegelijk zijn.” De econoom zegt dat elke rol een andere specialiteit vraagt. „Als vakman moet je diergericht zijn en hoge dierprestatie voor elkaar krijgen. De manager moet de procescontrole beheersen, resultaten meten en de juiste kentallen weten. Tot slot moet je als ondernemer een langetermijnvisie hebben, beschikken over een naar buiten gerichte blik, kunnen onderhandelen en risico durven nemen.”



## 'Zelf als varkenshouder de geldstroom inzichtelijk hebben'

John van Paassen uit Deurne maakt sinds een aantal jaren een maandelijkse liquiditeitsbegroting. Het levert hem direct inzicht in zijn financiële cijfers. Hij startte er mee, omdat hij zijn voerwinstindex zag teruglopen. „Ik stelde mijzelf de vraag hoe ik op mijn bedrijf aan betrouwbare en actuele gegevens kon komen; ik besepte dat ik daar zelf een omslag voor moest maken.“ De varkenshouder uit Deurne heeft een gesloten bedrijf met 450 zeugen en 4.000 vleesvarkens. Naast de varkens heeft hij nog 20 hectare akkerbouw. Voor het begin van elk jaar maakt hij nu maandelijkse prognoses van de verwachte kosten en opbrengsten. Hij heeft een parttime medewerkster aangenomen die verantwoordelijk is voor boekhouding en btw van het bedrijf. Daarnaast voert zij de dierleveringen en voerkosten in het managementprogramma in. Zelf is Van Paassen verantwoordelijk voor kloppende en actuele cijfers over eindvoorraden, dieraantallen en het invoeren van de overige kosten. „We tellen nu iedere maand de aanwezige dieren op ons bedrijf. Dan weet je dat de aantallen kloppen en dat geeft rust in je hoofd.“ De gegevens uit zijn management- en boekhoudprogramma vormen de basis voor zijn liquiditeitsprognose. Met verwachte biggen- en vleesvarkensprijzen en kosten voor voer en mestafzet maakt hij een begroting voor de komende 12 maanden. De uitkomst van de totale inkomsten minus de uitgaven per maand koppelt hij aan zijn rekening-courant. Zo geeft de liquiditeitsbegroting hem duidelijk inzicht in verwachte verandering van zijn rekening-courant. Van Paassen zegt dat hij op deze manier veel sneller zicht heeft op zijn cijfers en dat hij ook zeker weet dat ze kloppen. „Bovendien ben ik nu meer met onze bedrijfscijfers bezig en dat geeft mij meer inzicht waardoor ik weer een betere gesprekspartner en ondernemer ben.“ Het heeft de varkenshouder ook geleerd dat een buffer noodzakelijk is om slechte tijden te overbruggen. „Ik vind dat de rekening-courant met een buffer voor slechte tijden zijn oude functie weer moet terugkrijgen. Als ik om mij heen kijk, zie ik dat de rekening-courant de afgelopen jaren veel te veel gebruikt is voor investeringen. Dat verklaart nu ook waarom een deel van de bedrijven in de problemen zit.“ Terugkijkend op 2015 moet hij concluderen dat zijn prognoses een realistische weergave van de opbrengsten en kosten waren. Bovendien ziet hij zijn voerwinstindex weer stijgen. Voor Van Paassen de bevestiging dat hij er verstandig aan doet om zijn geldstromen inzichtelijk te maken. „Je moet als varkenshouder zelf die geldstroom inzichtelijk hebben, anders wordt het in deze tijden heel moeilijk voor je.“

bedrijven”, merkt hij het enorme verschil in technische resultaten bij zeugen op. In de vleesvarkenshouderij zijn de verschillen niet minder. Bij de vleesvarkensbedrijven wisten de koplopers ruim 125 gram groei per dag meer te scoren dan de 20 procent laagst scorende bedrijven. Dat de spreiding resulteert in enorme verschillen in kostprijs, toont Hoste aan met zijn tabel over spreiding in productiekosten tussen vleesvarkensbedrijven. „Tussen de best scorende en slechts scorende vleesvarkensbedrijven zit een kostprijsverschil van een 26 cent per kilogram groei. Bij 1.000 vleesvarkensplaatsten is dat al een verschil van 71.000 euro op jaarbasis.“

## Verzakelijken

Hoste stelt dat bedrijfsvergelijking een belangrijke succesfactor is voor topresultaten. „De voorwaarde is wel dat het een eerlijke vergelijking is waar de kostprijs zuiver is berekend.“ Iets wat Marc Cox alleen maar toejuicht. Volgens hem is er een bewustwordingsproces nodig en moet de varkenshouder verzakelijken. De directeur van analyse- en adviesbureau AgriSyst zegt dat de varkenshouderij behoefte heeft aan Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). „Met KPI's bedoel ik verschillende kengetallen die worden gebruikt om op basis van doelstellingen prestaties te beoordelen.“ Naast de gebruikelijke reproductiekengetallen, doelt Cox vooral op financiële kengetallen als de productiekosten per eenheid, winst, bruto marge en liquiditeit. „De huidige tijd dwingt varkenshouders om keuzes te maken op basis van hun financiële boekhouding. De technische boekhouding is cruciaal, maar nu is er vaak een onbalans en wordt er teveel beredeneerd vanuit de technische resultaten.“

Bij de technische kengetallen vindt de algemeen directeur van AgriSyst dat je niet teveel waarde moet hechten aan gemiddeldes. „Gemiddeldes geven je veel te weinig

inzicht. Afwijkingen bepalen veel meer het resultaat bij productiemanagement. Een analyse per week geeft daarom al veel meer inzicht in spreiding van het resultaat.“

## Appels met peren

Cox stelt dat het voor financiële kengetallen belangrijk is om jezelf met representatieve bedrijven te vergelijken. Hij waarschuwt voor een verkeerde vergelijking tussen financiële bedrijfscijfers. „Zelfs de voerwinsten kun je steeds lastiger met elkaar vergelijken, omdat er altijd een verhaal achter de getallen zit. Het ene bedrijf zet zijn biggen af in het buitenland, het andere bedrijf voert speenbiggen af en ga zo maar door. Varkensbedrijven zijn zo divers dat je bijna nooit zo maar financiële getallen met elkaar vergelijken kunt. Je moet dit daarom in klein verband doen waar je het verhaal achter de cijfers belicht; anders vergelijk je appels met peren.“

Hij adviseert om voerwinstcijfers altijd op basis van de financiële boekhouding op te stellen. „In de technische administratie kunnen fouten sluipen terwijl dit in de financiële boekhouding haast niet mogelijk is, omdat deze van meerdere kanten gecontroleerd wordt. Verkeerde voerwinstcijfers zijn daarom bijna onmogelijk als je de financiële boekhouding als uitgangspunt neemt.“ Volgens Cox kan een modern varkensbedrijf zich niet meer alleen baseren op een jaarrekening. „Een kwartaalanalyse is een minimale vereiste wil je kort op de cijfers zitten. Een beetje varkensbedrijf zou ik zelfs een maandanalyse adviseren. Je moet ervoor zorgen dat je kort op de cijfers zit. Achteraf analyseren is oud nieuws en verleden tijd. Je moet data gebruiken voor waarschuwing en preventie, zodat je tijdig kunt bijsturen.“ ■

 **Reageren?**  
r.vanboekel@pigbusiness.nl