

## 13 Bedrijfsontwikkeling

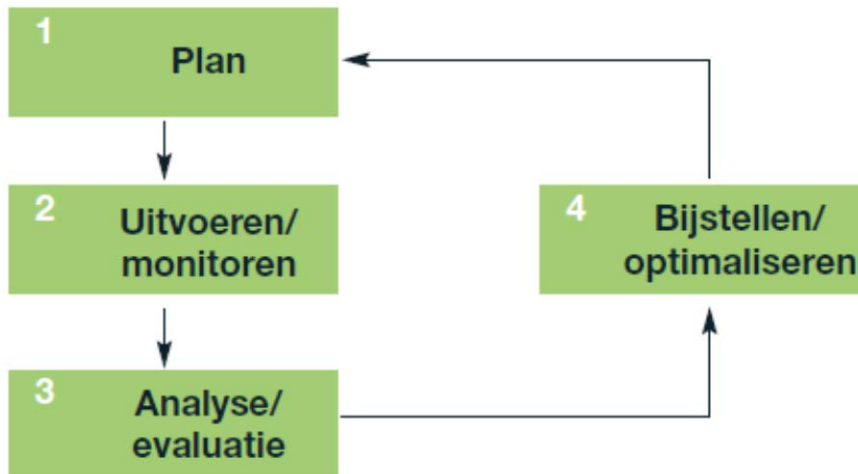
<b>13.1</b>	<b>Managementcyclus .....</b>	<b>13-2</b>
	13.1.1 Ondernemingsplan opstellen .....	13-2
	13.1.2 'Groeien in rendement' .....	13-4
	13.1.3 Uitvoeren en monitoren .....	13-5
	13.1.4 Analyse en evaluatie .....	13-5
	13.1.5 Bijstellen en optimaliseren .....	13-5
<b>13.2</b>	<b>Hulpmiddelen bij bedrijfsanalyse .....</b>	<b>13-5</b>
	13.2.1 Bedrijfseconomische analyse.....	13-6
	13.2.2 Fiscale analyse.....	13-11
<b>13.3</b>	<b>Arbeid op melkveebedrijven.....</b>	<b>13-14</b>
	13.3.1 Inhuren van externe arbeid .....	13-14
	13.3.2 Arbeidsbesparende maatregelen.....	13-14

Dit hoofdstuk staat in het teken van het ondernemerschap van de melkveehouder. Het melkveebedrijf is door gebouwen, grond en quotum zeer kapitaalsintensief, het starten van een nieuw bedrijf is nagenoeg onbetaalbaar. Daarom zijn er in de melkveehouderij nauwelijks ondernemers die een nieuw bedrijf stichten. Melkveebedrijven zijn veelal familiebedrijven, nieuwe ondernemers in de melkveehouderij komen dan ook meestal via opvolging een melkveebedrijf binnen. De overnamekosten zijn meestal beneden de marktwaarde. Naast opvolging zijn er ook ontwikkelingen in de sector waarbij bestaande melkveehouders (een deel van) bestaande melkveebedrijven of productierechten van melkveebedrijven opkopen. Hierdoor neemt het aantal melkveehouders gestaag af, de laatste jaren met ongeveer 3 procent per jaar. De bedrijven die overblijven worden steeds groter. Naar verwachting zal deze schaalvergroting de komende tijd voortduren. De gemiddelde bedrijfsgrootte was in 2012 circa 79 melkkoeien.

### 13.1 Managementcyclus

Door de afbouw van subsidies in het kader van de World Trade Organization (WTO) en door veel andere oorzaken staan de melkprijs en het inkomen van melkveehouders steeds meer onder druk. Daarnaast zet de schaalvergroting steeds verder door. Beide factoren leiden ertoe dat het voor melkveehouders nog belangrijker wordt om ondernemer te zijn en het bedrijf te managen. Modern ondernemen betekent dat uitvoerende taken steeds meer vervangen worden door managementtaken. Deze taken zijn vervat in een steeds terugkerend proces: de managementcyclus (zie figuur 13.1).

**Figuur 13.1** Managementcyclus



Allereerst moet de melkveehouder in beeld hebben wat hij met zijn bedrijf wil. Vervolgens inventariseert en analyseert hij de sterke en zwakke punten van zichzelf en zijn onderneming. Daarna kan een ondernemingsplan worden opgesteld.

#### 13.1.1 Ondernemingsplan opstellen

Een goed ondernemingsplan legt een basis voor een gezonde onderneming. Het maken ervan zet de ondernemer aan tot nadenken. Het plan helpt bij het onderbouwen van gemaakte keuzes. Uitgangspunt bij een ondernemingsplan is een geldigheidstermijn van 5 tot 10 jaar. Tussentijdse bijstelling kan nodig zijn.

Een goed ondernemingsplan bevat een beschrijving van de volgende onderdelen:

- ondernemer
- onderneming
- omgeving
- bedrijfsopzet en bedrijfsvoering
- investeringsplan/benodigde middelen
- financieringsplan
- exploitatiebegroting
- liquiditeitsprognose

#### Ondernemer

In dit onderdeel staan naast persoonlijke gegevens ook persoonlijke motieven waarom de ondernemer het bedrijf wil starten/voortzetten. Motieven kunnen onder andere zijn: met dieren werken, eigen baas zijn, het leuk vinden om een bedrijf op te bouwen of de traditie van het bedrijf willen voortzetten. Naast deze motivering moet ook duidelijk worden of de ondernemer over de juiste capaciteiten beschikt om een onderneming succesvol te leiden. Een hulpmiddel hierbij is het maken van een sterkte-zwakteanalyse van de persoonlijke kwaliteiten van de (toekomstige) ondernemer. Een persoonlijkheidstest en ook feedback van mensen waarmee de ondernemer heeft gewerkt, kunnen helpen bij het maken van deze analyse. Verder spelen opleiding en ervaring een belangrijke rol. Geen enkele ondernemer zal over alle gewenste eigenschappen beschikken, maar het is goed om de eigen sterke en zwakke punten te kennen en hiermee rekening te houden bij de bedrijfsvoering.

Binnen dit onderdeel wordt er gekeken hoeveel eigen arbeid beschikbaar is en of dit voldoende is voor de beoogde onderneming (zie ook 13.3). Wanneer er externe arbeid nodig is, kan de ondernemer in dit onderdeel een globaal profiel schetsen van het aan te trekken personeel. Aandachtspunt hierbij is dat dit personeel leemtes in de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer kan opvullen.

Naast arbeid is inkomen van belang. In dit onderdeel kan een gewenst privé-inkomen als doel worden vermeld. Het gewenste inkomen zal per ondernemer verschillen en onder meer afhangen van de gezinssituatie. Zo zal een ondernemer met een gezin meer geld nodig hebben dan een inwonende zoon die wellicht ook een deel van zijn inkomen wil ontvangen in de vorm van duurzame productiemiddelen.

### Onderneming

In dit onderdeel komen kenmerken van de onderneming te staan, zoals de naam van het bedrijf en de keuze van de rechtsvorm, bijvoorbeeld eenmanszaak, een openbare vennootschap (vroeger V.O.F.) of B.V. Ook de kern van de onderneming komt hier aan de orde: wat wil de melkveehouder met het bedrijf gaan doen?

Bij bedrijfsovername is het aan te bevelen de huidige staat en omvang van gebouwen en machines te omschrijven. Hiermee wordt zichtbaar of deze zaken aansluiten bij het ambitieniveau van de onderneming of dat aanpassingen noodzakelijk zijn. Daarnaast is het mogelijk om in dit onderdeel bedrijfsspecifieke informatie over vergunningen, subsidies, belastingen en verzekeringen op te nemen.

### Omgeving

Een onderneming staat nooit op zichzelf: zij functioneert in een omgeving. Het is goed om binnen een ondernemingsplan de partijen te benoemen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de onderneming en welke invloed ze hebben.

Het kan hierbij gaan om:

- *De markt.* Welke toeleveranciers kies je en hoe regel je de afzet van je producten? Geef je de vermarkting van je product uit handen (door bijvoorbeeld melk te leveren aan een melkfabriek) of ga je producten zelf vermarkten? Is dat laatste aan de orde? Maak dan een marketingplan aan de hand van de marketingmix: product, prijs, plaats, promotie en personeel. Breng daarnaast ook de doelgroepen en concurrenten goed in beeld. Kan het bedrijf een product of dienst goed in de markt zetten? Voor een antwoord op deze vraag is het maken van een SWOT-analyse van kansen en bedreigingen raadzaam. Kiest de ondernemer er niet voor zelf zijn producten in de markt te zetten, maar dit uit te besteden? Kies dan zorgvuldig de juiste afnemer. Niet alleen de prijs is belangrijk, maar ook betrouwbaarheid en zekerheid van de afname van geproduceerde producten. Bij de invulling van het bedrijf is het raadzaam rekening te houden met de verwachte ontwikkelingen in de markt(en).
- *Overheid.* De vestiging van een bedrijf gaat niet vanzelf, bovendien mogen bedrijven zich niet overal vestigen. Gemeenten en provincies stellen onder andere een streekplan en een bestemmingsplan vast, waarin is geregeld op welke plaats welke activiteit mag plaatsvinden. Vraag tijdig informatie bij de overheden over de mogelijkheden en onmogelijkheden van vestiging van een melkveebedrijf. Ook bij het overnemen van een bestaand bedrijf is het goed de geldigheid van een milieuvergunning te checken en bij nieuwbouw een bouwvergunning aan te vragen. Behalve aan plaatselijke en regionale regelgeving moet een bedrijf voldoen aan landelijke regelgeving. Denk hierbij aan mestwetgeving, Arbowetgeving en wetgeving met betrekking tot sociale voorzieningen, subsidies, belastingen en verzekeringen. Kern van dit onderdeel is te onderzoeken hoe de overheid de ontwikkelingsmogelijkheden van het bedrijf kan beïnvloeden en hoe je hier als ondernemer het best op kunt inspelen.
- *Anderen belanghebbenden.* Afhankelijk van de bedrijfssituatie kunnen andere belanghebbenden van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Hierbij valt te denken aan belangengroepen, zoals milieuorganisaties. Deze kunnen bedenkingen uiten bij de uitoefening van het bedrijf. Verder komt het voor dat bedrijfsovername niet in één keer plaatsvindt, maar geleidelijk door de jaren heen. Het is goed om in het ondernemingsplan rekening te houden met de manier waarop de overname wordt geregeld en welke afspraken er zijn gemaakt met familie en anderen. Acceptatie van het bedrijfsplan door de maatschappij en door de nabije omgeving is van groot belang voor het goed functioneren van een bedrijf.

### Bedrijfsopzet en bedrijfsvoering

In dit onderdeel komen enkele technische en organisatorische aspecten aan de orde die van belang zijn voor de bedrijfsopzet. Het gaat vooral om de structuur van het bedrijf. Denk hierbij aan het bouwplan, de omvang en situering van de bedrijfsgebouwen, de keuze voor loonwerk of eigen mechanisatie, de omvang van het machinepark en de manier waarop de werkzaamheden worden ingevuld. De bedrijfsopzet en de bedrijfsvoering vormen de basis voor het investeringsplan en het financieringsplan, in deze plannen wordt verder ingegaan op de

financiële haalbaarheid van het bedrijf. Als hulpmiddel voor het maken van een bedrijfsopzet met bijbehorende financiële kengetallen is KWIN-Veehouderij van WUR Livestock Research aan te bevelen ([www.kwin.nl](http://www.kwin.nl)). Meer achtergrond informatie bij project '[Prijnsindicaties en KWIN-Veehouderij](#)'.

### **Investeringsplan/benodigde middelen**

In het investeringsplan komt een opsomming te staan van de benodigde bedrijfsmiddelen met de bijbehorende bedragen, de zogenoemde vaste activa. Naast de verwachte investeringen is het raadzaam de gefinancierde middelen ook in het investeringsplan op te nemen. Zo ontstaat een goed beeld van het totale benodigde vermogen van de onderneming. Verder is het belangrijk om vlottende activa in dit plan te betrekken: voorraad, debiteuren, aanloopkosten, kasgeld, waarborgsom, bankgarantie en onvoorzien. Op deze manier wordt de benodigde hoeveelheid vermogen niet onderschat.

### **Financieringsplan**

In het financieringsplan geeft de ondernemer aan waar de benodigde gelden uit het investeringsplan vandaan komen. Grofweg gaat het over eigen middelen (onder andere spaargeld en eigen ingebracht vermogen) en vreemd vermogen (waaronder leningen en kredieten). Het is van belang de financiering aan te laten sluiten op de vermogensbehoefte. De verhouding tussen lang vreemd vermogen (onder meer leningen) en kort vreemd vermogen (krediet) zal moeten aansluiten op de behoefte aan vaste en vlottende activa. Banken kunnen de ondernemer in dit geval van advies voorzien.

### **Exploitatiebegroting**

Met behulp van de verwachte omzet en de verwachte kosten berekent de ondernemer het verwachte bedrijfsresultaat voor een aantal jaren. Dit wordt weergegeven in de exploitatiebegroting. Doe dit niet alleen voor het eerste jaar, maar kies voor een meerjarenbegroting: die geeft een goed beeld van de economische haalbaarheid van de gekozen bedrijfsopzet. Het is aan te bevelen het berekende bedrijfsresultaat te evalueren met een gevoeligheidsanalyse. Bij de evaluatie kunnen o.a. de verwachte rente- en prijschommelingen en het verwachte overheidsbeleid worden betrokken.

### **Liquiditeitsprognose**

Een liquiditeitsprognose geeft aan hoe het met het beschikbare kapitaal is gesteld, op basis van de verwachte maandelijkse inkomsten en uitgaven. Dit overzicht geeft een beeld van de eventuele knelpunten aangaande het betalen van rekeningen in een bepaalde periode. In dit onderdeel kan de ondernemer ook ingaan op het oplossen van deze knelpunten, bijvoorbeeld door het afsluiten van kortlopende kredieten (van invloed op het financieringsplan) of door betalingsafspraken met toeleveranciers en afnemers.

*Het ondernemingsplan van een bedrijf bevat meerdere onderdelen die specialistische kennis vragen. Het is raadzaam het plan samen te stellen en te bespreken met de accountant, de bank en/of een agrarisch adviseur die is gespecialiseerd in agrarisch ondernemen.*

## **13.1.2 'Groeien in rendement'**

Het rendement van investeringen in bedrijfsuitbreiding is op Nederlandse melkveebedrijven vaak lager dan op buitenlandse. Dat heeft met name te maken met de hoge prijzen voor melkquotum en grond in Nederland. In het project 'Groeien in rendement' is langs twee wegen onderzocht hoe dat rendement verhoogd zou kunnen worden. De eerste weg is om op basis van bedrijfseconomische resultaten van praktijkbedrijven na te gaan welke factoren in het verleden vooral het rendement van investeringsplannen bepaalden. Uit dit onderzoek blijkt wat de kenmerken zijn van de meest succesvolle investeerders. In dit deel van het onderzoek is zowel gewerkt met resultaten van Nederlandse melkveebedrijven als met die uit enkele omringende Europese landen. De tweede weg is het aanreiken van hulpmiddelen om in de planfase beter inzicht te krijgen in het verwachte rendement van uitbreidingsplannen. In nauwe samenwerking met melkveehouders en adviseurs zijn nieuwe hulpmiddelen voor het beoordelen van investeringen ontwikkeld. Zij hebben een belangrijke rol bij het beoordelen van nieuwe hulpmiddelen op hun praktische bruikbaarheid.

Kijk voor de resultaten van dit project op [Verantwoorde Veehouderij](#) > [PZ-projecten](#) > 'Groeien in rendement'.

Daar zijn onder andere te vinden:

Software '[Investeringswijzer melkvee](#)';

Brochure '[Serie Groeien in rendement](#)'.

Ook is de video [Succesvol groeien in de melkveehouderij](#) beschikbaar.

### 13.1.3 Uitvoeren en monitoren

Nadat het ondernemingsplan is opgesteld, begint de feitelijke bedrijfsvoering. De plannen moeten concreet worden uitgevoerd. De koeien moeten worden gemolken, er moeten investeringen worden gedaan en het bedrijf moet worden ontwikkeld. Bedrijfsvoering is niet alleen een kwestie van uitvoeren. Het monitoren van allerlei bedrijfsgegevens hoort er ook bij. In eerste instantie is het belangrijk de wettelijk verplichte registraties uit te voeren, zoals die van de fiscale boekhouding, de mestboekhouding en de identificatie en registratie van runderen (I&R). Daarnaast is het ook nuttig andere technische managementinformatie te registreren en te monitoren. Denk hierbij aan kengetallen met betrekking tot diergezondheid, voortplanting, graslandgebruik, bemesting, voeding en melkqualiteit. In de praktijk zijn managementprogramma's beschikbaar die de monitoring van deze kengetallen gemakkelijker maken en die voorzien in overzichtelijke rapportages.

### 13.1.4 Analyse en evaluatie

Nadat de bedrijfsresultaten en kengetallen zijn verzameld, kan analyse en evaluatie van deze plannen plaatsvinden. De ondernemer vergelijkt de resultaten met de verwachtingen en begrotingen uit het ondernemingsplan. Vergelijking van de bedrijfsbegroting met de jaarrekening laat zien op welke punten het bedrijf boven verwachting en op welke punten het bedrijf beneden de verwachting heeft gepresteerd. De analyse kan op bedrijfseconomische, fiscale en bedrijfstechnische gronden plaatsvinden (zie ook 13.2). Constateert de ondernemer afwijkingen in kosten of opbrengsten, dan kan hij de onderliggende kengetallen verder analyseren. De analyse kan plaatsvinden door de resultaten van het bedrijf te vergelijken met normen (onder andere beschikbaar in KWIN-Veehouderij). Bespreking van bedrijfsresultaten in studiegroepen kan meerwaarde opleveren voor de ondernemer. Bedrijven onderling kritisch bespreken en kijken naar oplossingen van andere ondernemers voor bepaalde problemen leidt tot meer kennis. Deze kennis kan helpen om een goede beslissing op het eigen bedrijf te nemen.

### 13.1.5 Bijstellen en optimaliseren

Bij het analyseren van de bedrijfsresultaten en het evalueren van de bedrijfsvoering zullen afwijkingen van het oorspronkelijke plan worden geconstateerd. Het kan dan nodig zijn het ondernemingsplan bij te stellen. Veranderingen in de markt of onverwachte kansen (bijvoorbeeld als de grond van de burens te koop is) kunnen leiden tot aanpassing van het plan. Ook onverwachte, tegenvallende resultaten als ziekte in de veestapel of machines met onverwachte kosten zullen bijstelling nodig maken, evenals de aankoop van melkquotum. De bedrijfsopzet en financiering van de onderneming zullen dan ingrijpend wijzigen. Het ondernemingsplan moet hierop worden aangepast.

Het opnemen van kleine, technische wijzigingen in het ondernemingsplan is niet noodzakelijk. Dit kan worden gezien als fijnere afstemming en optimalisering van de bestaande plannen. Vaak vinden kleine aanpassingen regelmatig plaats dan grote, en wordt hierin minder bewust de managementcyclus gevolgd. Beslissingen in dit kader zijn vaker gebaseerd op ervaringen en minder op een grondige analyse en evaluatie van een probleem. Analyse van kengetallen kan overigens in een later stadium wel inzicht verschaffen of een beslissing het juiste effect heeft gehad. Is dit niet het geval, dan is bijstelling alsnog mogelijk.

## 13.2 Hulpmiddelen bij bedrijfsanalyse

Een goede analyse van de resultaten is alleen mogelijk wanneer kengetallen op een uniforme manier worden berekend. In de praktijk zijn er veel soorten kengetallen ontwikkeld. Er zijn twee hoofdstromingen te onderscheiden: *de bedrijfseconomische analyse* en *de fiscale analyse* op basis van gegevens uit het boekhoudrapport. Bij de bedrijfseconomische analyse spelen ook berekende kosten een rol. Het uitgangspunt hierbij is dat de inzet van alle productiemiddelen marktconform moet worden vergoed. Bij de fiscale analyse wordt vooral gelet op de inkomsten, uitgaven en afschrijvingen uit het boekhoudrapport teneinde een fiscale winst voor de belastingen te berekenen.

### 13.2.1 Bedrijfseconomische analyse

De hierna gegeven berekeningswijzen en definities worden gehanteerd bij het opstellen van bedrijfseconomische adviezen in de rundveehouderij. De gebruikte begrippen in publicaties van het LEI, in bedrijfseconomische verslagen van boekhoudkantoren en in het bedrijfseconomisch advies, zijn in sterke mate geüniformeerd. De uniformeringafspraken zijn vastgelegd in het Geüniformeerd Rekeningschema voor de Agrarische Sector (GRAS). In een groot aantal gevallen komen de begrippen in het bedrijfseconomisch advies overeen met de begrippen die in GRAS worden gehanteerd. In enkele gevallen wijken ze echter af, omdat er een afwijkende methode van berekenen wordt gehanteerd.

Aan de hand van twee modeloverzichten volgt hierna een toelichting van de berekeningswijzen en definities van diverse kengetallen. De kengetallen kunnen voor het totale bedrijf, per hectare, per dier en per kilogram melk worden weergegeven.

#### Verkort model bedrijfseconomische winst- en verliesrekening

In het verkorte model voor bedrijfseconomische winst- en verliesrekening komen de volgende kostenposten naar voren:

- *Toegerekende kosten.* Dit zijn alle kosten die aan een bepaalde landbouwtak zijn toe te rekenen en die variëren met de productieomvang. Binnen grondgebonden veehouderijtakken worden onder andere de volgende kosten tot de toegerekende kosten gerekend: kosten voor veevoer, fokkerij, veeverzorging, berekende rente vee, bemesting, gewasbeschermingsmiddelen, graslandvernieuwing, voedergewassen, toe te rekenen loonwerk, energie en brandstof.
- *Niet-toegerekende kosten.* Alle kosten die niet tot de toegerekende kosten behoren. Hieronder vallen onder andere kosten voor grond, gebouwen, arbeid, werk door derden, machines en algemene kosten.
- *Nettobedrijfsresultaat.* Dit zijn alle opbrengsten minus alle kosten (inclusief kosten van alle binnen het bedrijf aangewende arbeid en vermogen). Het is de vergoeding voor het ondernemersrisico dat de ondernemer draagt (inclusief leidinggeven) in een situatie waarin de kosten voor alle aangewende arbeid en het in het bedrijf aanwezige vermogen volledig worden vergoed.

Hieronder is het model voor het berekenen van het nettobedrijfsresultaat weergegeven.

<b>Opbrengsten</b>	.....	+
Melkopbrengsten	.....	
Omzet en aanwas	.....	
Overige opbrengsten (o.a. premies)	.....	
<b>Toegerekende kosten</b>	.....	-
Veevoer	.....	
Kunstmeststoffen (N, P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> , K <sub>2</sub> O)	.....	
Veekosten (gezondheidszorg, KI)	.....	
Overige toegerekende kosten (gewaskosten)	.....	
Saldo (opbrengsten - toegerekende kosten)	.....	
Niet-toegerekende kosten	.....	-
<b>Netto bedrijfsresultaat (saldo - niet-toegerekende kosten)</b>	.....	

#### Model voor berekening van arbeidsopbrengst, gezinsinkomen, besparingen en toename van liquide middelen

Bij de hierna genoemde inkomensbegrippen voor bedrijf en gezin wordt uitgegaan van vijf inkomensbestanddelen:

- 1 Vergoeding voor leidinggeven en dragen van ondernemersrisico (nettobedrijfsresultaat).
- 2 Vergoeding voor het geïnvesteerde vermogen (rente).
- 3 Vergoeding voor geleverde arbeid door de ondernemer (loon).
- 4 Vergoeding voor geleverde arbeid door de gezinsleden (loon).
- 5 Niet-bedrijfsmatige neveninkomsten.

De inkomensbegrippen verschillen van elkaar. Ze vormen een vergoeding voor de zojuist genoemde inkomensbestanddelen.

**Toelichting van begrippen**

- *Arbeidsopbrengst ondernemer* = de vergoeding voor de arbeid die de ondernemer levert (inclusief leidinggeven) en het door hem gedragen ondernemersrisico in een situatie waarin de kosten voor alle overige aangewende arbeid en het in het bedrijf geïnvesteerde vermogen volledig worden vergoed.
- *Ondernemersinkomen* = de vergoeding voor de arbeid die de ondernemer levert (inclusief leidinggeven), het door hem gedragen ondernemersrisico en het eigen vermogen dat in het bedrijf is geïnvesteerd, in een situatie waarin de kosten voor alle overige aangewende arbeid volledig worden vergoed.
- *Gezinsinkomen uit bedrijf* = de vergoeding voor de arbeid die alle gezinsleden leveren, het gedragen ondernemersrisico (inclusief leidinggeven) en het eigen vermogen dat in het bedrijf is geïnvesteerd.
- *Totaal gezinsinkomen* = de vergoeding voor de arbeid die alle gezinsleden leveren, het gedragen ondernemersrisico (inclusief leidinggeven) en het eigen vermogen dat in het bedrijf geïnvesteerd is, plus het brutobedrag van de inkomsten van buiten het bedrijf (niet-bedrijfsmatige neveninkomsten).
- *Besparingen* = het deel van het totale gezinsinkomen dat aan het eigen vermogen wordt toegevoegd.
- *Toename liquide middelen* = het toenemen van het saldo van kas, bank en giro.

In de verschillende begrippen zijn niet alle inkomensbestanddelen opgenomen. Dit wordt verduidelijkt in het volgende model.

<b>Nettobedrijfsresultaat</b>	.....	
Berekend loon ondernemers	.....	+
<b>Arbeidsopbrengst ondernemer</b>	.....	
Berekende rente	.....	
Af: betaalde rente	.....	-
Niet-uitbetaalde vergoeding vermogen	.....	+
<b>Ondernemersinkomen</b>	.....	
Berekend loon gezinsleden	.....	+
<b>Gezinsinkomen uit het bedrijf</b>	.....	
Inkomen buiten het bedrijf	.....	+
<b>Totaal gezinsinkomen per bedrijf</b>	.....	
Belastingen en premies	.....	
Gezinsbestedingen	.....	+
	.....	-
<b>Besparingen</b>	.....	
Afschrijvingen	.....	
Vermogensoverdrachten	.....	
Nieuwe leningen	.....	+
Totaal beschikbaar	.....	
Investerings	.....	
Aflossingen leningen	.....	
Belegd buiten bedrijf	.....	+
Totaal bestedingen	.....	-
<b>Verandering liquide middelen</b>	.....	

**Kostprijs van melk**

De kostprijs van de melk geeft aan hoeveel het een melkveehouder kost om een kg melk te produceren. Door de kosten uit te drukken per kg melk, sluit het kengetal goed aan bij de belevingswereld van melkveehouders. Om goed te kunnen vergelijken moet de melkveehouder een redelijk beeld hebben van de opbrengstprijzen (zie figuur 13.2).

**Figuur 13.2** Schematische opbouw van kostprijs per kg melk

De kostprijs van melk bestaat uit een optelling van alle kosten die worden gemaakt voor de productie van melk (direct en indirect) minus alle opbrengsten anders dan melk. Figuur 13.2 geeft een schematische weergave van de kostprijs in relatie tot de melkprijs. Het gaat hierbij om alle kosten, inclusief loon- en rentekosten. Deze kosten hoeven niet altijd uitgaven te zijn. In vergelijking met de berekening van het nettobedrijfsresultaat (eerder in deze paragraaf) is de berekening van de kostprijs niet meer dan een herschikking van de kosten. Evenals het nettobedrijfsresultaat geeft de kostprijs een goed beeld van de rentabiliteit en de duurzaamheid van de bedrijfsvoering. Als de melkprijs hoger is dan de kostprijs, krijgt de veehouder alle gemaakte kosten vergoed, met daarbij een extra vergoeding voor het ondernemerschap. Is de melkprijs gelijk aan de kostprijs? Dan zijn alle kosten net gedekt, maar ontvangt de veehouder geen vergoeding voor ondernemerschap. Een lagere melkprijs dan de kostprijs duidt op bedrijfseconomisch verlies. Maar omdat niet alle kosten uitgaven zijn, betekent dit nog geen daadwerkelijk verlies.

Kan de veehouder nog wel aan zijn betalingsverplichtingen voldoen, dan moet hij genoeg nemen met een lagere vergoeding voor inbreng van arbeid en kapitaal dan gangbaar is in andere sectoren. Dit is regelmatig het geval in de Nederlandse veehouderijsector.

Op gespecialiseerde melkveebedrijven beslaan de toegerekende kosten bijna een kwart van de totale kosten. Over het algemeen betreft meer dan de helft hiervan voerkosten. De rest bestaat uit veekosten, kunstmestkosten en allerlei andere kosten voor het vee en de ruwvoerproductie. Een prijsverandering van krachtvoer zal dus ook maar een gering effect hebben op de uiteindelijke kostprijs. De niet-toegerekende kosten (inclusief alle loonkosten) bepalen voor ongeveer driekwart de kostprijs. Ongeveer de helft hiervan komt voor rekening van de loon- en loonwerkkosten, waarmee deze opgeteld dus de belangrijkste kostenpost vormen.



*De loonwerker kan een melkveehouder werk uit handen nemen.*



In het volgende schema is de rekenmethodiek voor de kostprijs weergegeven.

<b>Toegerekende kosten</b>	.....	+
<b>Voerkosten</b>	.....	
(krachtvoer, ruwvoer, overig voer)		
<b>Veekosten</b>	.....	
(strooisel, gezondheidszorg, veeverbetering, rente vee)		
<b>Overige toegerekende kosten</b>	.....	
(gewasbescherming, kunstmest, zaai- en pootgoed, rente gewassen)		
<b>Niet-toegerekende kosten</b>	.....	+
<b>Arbeid</b>	.....	
<b>Werk door derden (loonwerk)</b>	.....	
<b>Werktuigen en installaties</b>	.....	
(afschrijving, rente, onderhoud, brandstof, smeermiddelen, materialen)		
<b>Grond en gebouwen</b>	.....	
(afschrijving, rente, onderhoud, pacht, eigenaarlasten, verzekeringen)		
<b>Overige niet-toegerekende kosten</b>	.....	
(energie, water, algemene kosten)		
<b>Totale kosten</b>	.....	
<b>Opbrengsten anders dan melk</b>	.....	-
(omzet en aanwas, premies, vergoedingen, voerverkoop)		
<b>Kostprijs melk</b>	.....	

N.B. Bij de berekening van de kostprijs worden alle kosten in euro's per 100 kg melk (of cent per kg melk) weergegeven.

### Quick Scan Kostprijs (QSK)

Voor het berekenen van de kostprijs van melk is veel gedetailleerde informatie nodig. Verwerking van deze informatie kost veel tijd. Voor een snelle berekening is de Quick Scan Kostprijs (QSK) een goed alternatief. De QSK is ook een bedrijfseconomisch kengetal, dat laat zien in hoeverre een bedrijf op de lange termijn rendabel is. Als de QSK gelijk is aan de melkprijs, zijn naast de afschrijvingen ook arbeid en rente vergoed. Met een eenvoudig rekenprogramma, gegevens uit het boekhoudrapport en met eigen inschattingen van aanschafkosten van bouwwerken en machines is de QSK snel te [berekenen](#). Binnen het programma worden enkele aannames gehanteerd voor de kosten van grond, melkquotum, afschrijvingspercentages en ondernemersinkomen. Omdat deze aannames globaal zijn, kan de uitkomst van de QSK-berekening enigszins afwijken van de werkelijke kostprijs.

Het is mogelijk een slechte QSK te hebben en toch een goed inkomen te halen. Om deze reden wordt naast de QSK ook de geldstroom van een bedrijf berekend. Dit geeft een indruk van de beschikbare middelen op korte termijn. De geldstroom is beschikbaar voor gezinsuitgaven, belastingen, aflossing en rente, vervangingsinvesteringen en extra financiering. Er is dus geen rekening gehouden met de financiering van het bedrijf. Rente en aflossing kunnen de beschikbare middelen flink drukken. Vooral kleinere bedrijven scoren vaak beter op de geldstroom dan op de QSK, omdat op deze bedrijven het aandeel berekende kosten hoger ligt dan op grote bedrijven.

De rekenmethodiek van de QSK staat in onderstaand schema.

<b>Totaal bewerkingkosten</b>		..... +
Arbeid	.....	
Machines, werktuigen en installaties	.....	
Loonwerk	.....	
<b>Totaal duurzame productiemiddelen</b>		..... +
Bouwwerken	.....	
Grond	.....	
Quotum	.....	
<b>Totaal toegerekende kosten</b>		..... +
Voerkosten	.....	
Veekosten	.....	
Gewaskosten	.....	
<b>Algemene kosten</b>		..... +
<b>Totale kosten (= bruto kostprijs)</b>		.....
<b>Totaal opbrengsten anders dan melk</b>		..... -
Omzet en aanwas	.....	
Overige opbrengsten	.....	
<b>QSK</b>		.....
<b>Melkprijs</b>		..... -
<b>Bedrijfseconomisch resultaat</b>		.....
<b>Berekende kosten (arbeid, rente, afschrijving)</b>		..... +
<b>Geldstroom*</b>		.....

\* Het bedrag dat beschikbaar is voor gezinsuitgaven, belastingen, aflossing en rente, vervangingsinvesteringen en extra financiering.

N.B. Bij de berekening van de QSK worden alle kosten in euro's per 100 kg melk (of cent per kg melk) weergegeven.

### Bedrijfs Begrotings Programma Rundvee – BBPR

In de hoofdstukken 1 t/m 5 van dit handboek staan verwijzingen naar het [Bedrijfs Begrotings Programma Rundvee – BBPR](#). Met dit computerprogramma berekent u behalve economische – ook technische kengetallen aan de hand van bedrijfsspecifieke en normatieve uitgangspunten van een melkveebedrijf.

Daarbij geeft het programma gedetailleerde informatie over omzet en aanwas, voedervoorziening, bemestingsbalans en mineralenbalans, mestbeleid, energieverbruik, onroerende goederen, etc. Met behulp van deze kengetallen worden de sterke en zwakke punten van een bedrijf opgespoord en kunnen consequenties van maatregelen ingeschat worden.

BBPR is ontwikkeld om een melkveebedrijf te kunnen simuleren voor een volledige productieperiode van een jaar. De bedrijfseconomische consequenties van wijzigingen in de bedrijfsopzet en de bedrijfsvoering kunnen met BBPR snel zichtbaar gemaakt worden, zoals bijvoorbeeld wijzigingen in milieumaatregelen, bedrijfsuitrustingen, etc. BBPR is bij uitstek geschikt voor:

- Analyse van de huidige bedrijfsvoering met kengetallen berekend door BBPR geeft inzicht in de rendabiliteit van het bedrijf en de doelmatigheid op technisch en milieutechnisch gebied.
- Begroten, waarbij het mogelijk is om alternatieve bedrijfsvoeringen en/of bedrijfsopzetten door te rekenen. Als belangrijkste kengetallen levert het BBPR het saldo en de arbeidsopbrengst.

Als resultaat van een berekening krijgt u een rapport waarin samenvattende kengetallen worden gegeven. Daaraan kan naar wens zeer gedetailleerde informatie worden toegevoegd. Ook is het mogelijk grafieken van een aantal kengetallen te krijgen.

Het BBPR programma is bedoeld om melkveebedrijven mee te ondersteunen. Het wordt gebruikt door o.a. onderzoek, voorlichting, onderwijs en dienstverlenend bedrijfsleven zoals accountantsbedrijven. Daarnaast gebruiken veehouders het programma ook zelf, ter ondersteuning van hun bedrijfsvoering.

### 13.2.2 Fiscale analyse

Fiscale kengetallen worden door accountantskantoren op verschillende manieren berekend. In deze paragraaf is een methode weergegeven om fiscale kengetallen te berekenen. Deze methodiek kan enigszins afwijken van de berekeningsmethodiek die individuele accountants toepassen.

#### Winst uit bedrijf

Bij de fiscale analyse wordt de winst uit het bedrijf berekend. In tegenstelling tot de bedrijfseconomische benadering houdt de fiscale benadering geen rekening met berekende kosten voor inzet van kapitaal en arbeid. Uitgangspunt zijn uitgaven, inkomsten en afschrijvingen op basis van fiscale principes: dus niet gebaseerd op vervangingswaarde, maar op aanschafwaarde.

Het volgende model is een voorbeeld van het berekenen van de fiscale winst voor belastingen.

<b>Opbrengsten</b>	.....	+
Melkopbrengst	.....	
Omzet en aanwas	.....	
Verkoop ruwvoer	.....	
Overige opbrengsten melkvee	.....	
<b>Voerkosten</b>	.....	-
Krachtvoer	.....	
Aankoop ruwvoer	.....	
Overig (ruwwoervoorraad, weidegeld, overig voer)	.....	
<b>Voerwinst</b>	.....	
<b>Overige toegerekende kosten</b>	.....	-
Zaai, plant- en pootgoed	.....	
Werk door derden	.....	
Dierenarts en geneesmiddelen	.....	
Kosten KI, fok- en controlekosten	.....	
Overige directe kosten	.....	
<b>Saldo</b>	.....	
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	.....	+
EU-premies, beheersvergoedingen	.....	
Overige inkomsten	.....	
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	.....	
<b>Niet-toegerekende kosten</b>	.....	-
Fiscale afschrijvingen (gebouwen, machines, etc.)	.....	
Kosten onroerende zaken (onderhoud, verzekering, lasten, pacht)	.....	
Kosten machines en werktuigen (onderhoud, materiaal, brandstof, verzekering)	.....	
Autokosten	.....	
Algemene kosten (accountant, energie, water, telefoon, verzekering, etc.)	.....	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	.....	
<b>Rentelasten en bankkosten</b>	.....	-
<b>Winst uit het bedrijf</b>	.....	

**Kasstroom**

Het overzicht van kasstromen laat zien of er uit de bedrijfsvoering voldoende middelen vrijkomen om te voldoen aan rente- en aflossingsverplichtingen na het betalen van de belastingen en gezinsbestedingen. De brutokasstroom van een bedrijf geeft aan hoeveel middelen er in totaal aanwezig zijn voor het aflossen van leningen en het betalen van rente. De middelen die overblijven na het betalen van de rente en de jaarlijkse aflossingen, worden de nettokasstroom genoemd. Met de nettokasstroom is uit te rekenen hoeveel middelen beschikbaar zijn om een extra lening boven op de bestaande lening af te sluiten. Als bijvoorbeeld de rente- en aflossingsverplichtingen van een lening 10 procent per jaar van het geleende bedrag zijn, kan er bij een nettokasstroom van 10.000 euro maximaal 100.000 euro worden bijgeleend.

Hierna volgt een eenvoudig schema om de kasstromen op een bedrijf te berekenen op basis van de winst uit het bedrijf.

<b>Winst uit het bedrijf</b>	.....
Persoonlijke belastingen	..... -
Gezinsbestedingen (saldo privéopnamen en stortingen)	..... -
	-----
<b>Besparingen</b>	.....
Afschrijvingen	..... +
	-----
<b>Eigen middelen uit bedrijfsvoering</b>	.....
Betaalde rente	..... +
	-----
<b>Brutokasstroom uit de bedrijfsvoering<sup>1</sup></b>	.....
Aflossingen op leningen	..... -
Betaalde rente	..... -
	-----
<b>Nettokasstroom<sup>2</sup></b>	.....

<sup>1</sup> Beschikbaar gekomen uit eigen bedrijf om rente en aflossing mee te betalen.

<sup>2</sup> Geld dat over is om de kosten van een extra lening mee te dekken.

**Liquiditeit**

De liquiditeit is een maatstaf om te bekijken in hoeverre een onderneming kan voldoen aan haar kortlopende financiële verplichtingen. Dit zijn de kortlopende schulden. Voor een beoordeling van de liquiditeit is de cashflow een belangrijk gegeven. De cashflow is het totaal van middelen dat in een jaar ter beschikking komt door behalen van winst en afschrijving op productiemiddelen. Houd in het geval van een eenmanszaak, vennootschap onder firma of maatschap bij de berekening van de cashflow rekening met de privéonttrekkingen uit de winst en de privéstortingen.

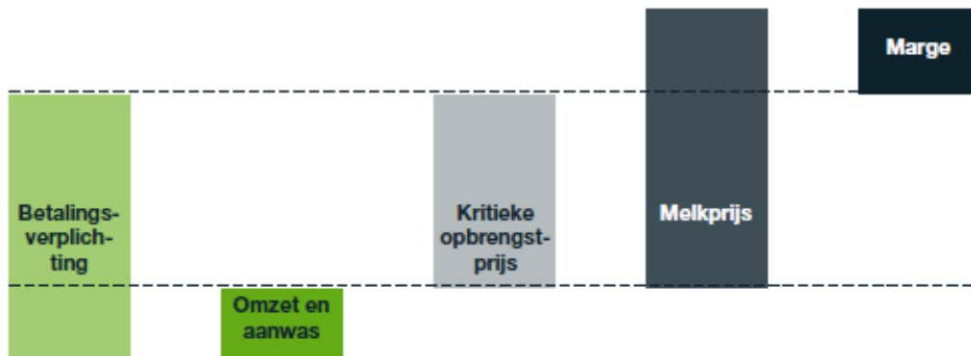
De berekening van de liquiditeit aan de hand van de cashflow is weergegeven in het volgende schema.

<b>Winst uit het bedrijf</b>	.....
Privé-onttrekkingen minus toevoegingen	..... -
	-----
<b>Winstreserve</b>	.....
Afschrijvingen	..... +
	-----
<b>Cashflow</b>	.....
Aflossingsverplichtingen	..... -
	-----
<b>Liquiditeitoverschot</b>	.....

### Kritieke melkprijs

De kritieke opbrengstprijs van melk is gebaseerd op de geldstromen op het bedrijf. Ieder bedrijf geeft dagelijks geld uit. Maar er komt ook regelmatig geld binnen. Behalve investeringen zijn er de alledaagse uitgaven, zoals de rekening van de mengvoerverlancer, de pacht, de rente en de aflossing van geldleningen en privé-uitgaven. Als een ondernemer genoeg geld heeft voor deze uitgaven, kan hij aan zijn betalingsverplichtingen voldoen. Met het kengetal kritieke melkprijs is de financiële positie van melkveebedrijven op een eenvoudige manier zichtbaar en vergelijkbaar te maken (zie figuur 13.3).

**Figuur 13.3** Schematische weergave van de begrippen kritieke opbrengstprijs en marge



De kritieke melkprijs is de melkprijs die een melkveehouder minimaal moet ontvangen om aan zijn betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Als de werkelijke melkprijs hoger is dan de kritieke melkprijs, blijft er geld over voor onder andere investeringen, belastingen, extra privé-uitgaven, sparen of extra aflossen op leningen. De marge is dan positief. Overigens kan de marge ook negatief zijn. Omdat melkgeld vaak niet de enige inkomstenbron is, worden eerst de overige opbrengsten afgetrokken van de betalingsverplichtingen. Dit zijn bijvoorbeeld opbrengsten uit omzet en aanwas. Het resterende bedrag bepaalt de hoogte van de kritieke opbrengstprijs.

Het volgende rekenschema geeft aan hoe de kritieke melkprijs wordt berekend.

Voerkosten (krachtvoer, ruwvoer, overig voer)	..... +
Veekosten (gezondheid, fokkerij, melkcontrole, strooisel)	..... +
Gewaskosten (kunstmest, gewasbescherming, zaaizaad en pootgoed)	..... +
Betaalde arbeid	..... +
Uitgaven loonwerk	..... +
Uitgaven machines en installaties (brandstof, onderhoud, smeermiddelen)	..... +
Materialen (afrostering, kuilplastic, reinigingsmiddelen, gereedschap)	..... +
Uitgaven bouwwerken (onderhoud, verzekeringen)	..... +
Uitgaven algemeen (mestafzet, boekhouding, water, energie, etc.)	..... +
Aflossingen op leningen	..... +
Betaalde rente	..... +
Uitgaven privé (inclusief belasting)	..... +
<b>Totaal uitgaven (betalingsverplichtingen)</b>	.....
<b>Opbrengsten anders dan melk</b>	
Veeverkoop	..... -
Inkomsten voer verkopen	..... -
Ontvangen toeslagen	..... -
Uitgaven voor melkproductie	.....
Delen door de geleverde hoeveelheid melk	..... /
<b>Kritieke melkprijs</b>	..... /kg melk

### 13.3 Arbeid op melkveebedrijven

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven, neemt de gemiddelde bedrijfsomvang in de melkveehouderij ieder jaar toe. Dit heeft gevolgen voor de arbeidsbehoefte. Bij een geringe bedrijfsomvang kan een bedrijf het extra werk bij bedrijfsuitbreiding meestal opvangen door meer mechanisatie of iets harder werken. Gemiddeld heeft een gezin ongeveer 4.000 uur per jaar beschikbaar om de werkzaamheden op het bedrijf uit te voeren. In de praktijk treedt echter een variatie op in beschikbare eigen arbeid per gezin van 2.000 tot 7.000 uur. Naarmate een bedrijf groter wordt, is het moeilijker om de toenemende arbeidsbehoefte bij uitbreiding zelf op te vangen. Het melkveebedrijf is vaak nog een familiebedrijf, maar de gezinsleden van de melkveehouder werken steeds meer buiten de deur. Het invullen van de toenemende arbeidsbehoefte bij uitbreiding door gezinsleden is daarom steeds minder een vanzelfsprekendheid. Een groeiend melkveebedrijf kan de arbeid op een aantal manieren rondzetten: door externe arbeid in te huren, door te automatiseren of door arbeidsbesparende maatregelen te nemen (bijvoorbeeld wijze van voeren of loonwerk) of door een combinatie van genoemde maatregelen.

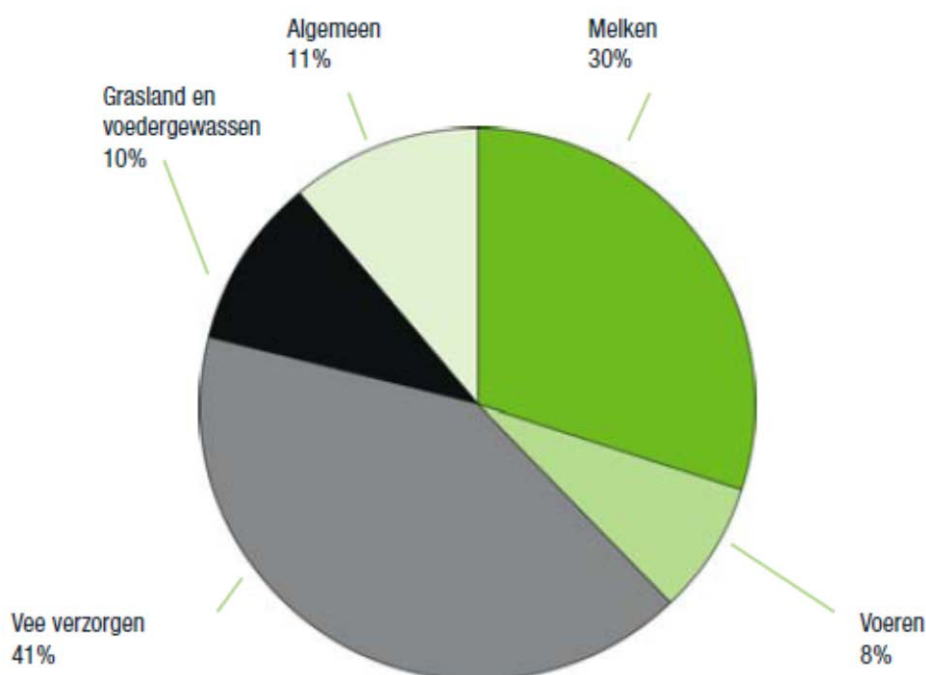
#### 13.3.1 Inhuren van externe arbeid

Het inhuren van externe arbeid heeft voor een bedrijf nogal wat gevolgen. De externe arbeidskracht brengt extra kosten met zich mee. In tegenstelling tot de eigen arbeid (die in de melkveehouderij veelal nooit helemaal wordt vergoed) moet de ondernemer een externe arbeidskracht wel volledig conform de CAO betalen. Daarnaast zijn de kwaliteiten en vaardigheden van de externe arbeidskracht van groot belang om de bedrijfsvoering op een kwalitatief goede manier te kunnen uitvoeren. Wanneer er bij de ondernemer zelf bepaalde kwaliteiten en vaardigheden ontbreken, kan inhuren van externe arbeid voordeel opleveren wanneer de externe arbeidskracht deze kwaliteiten en vaardigheden wel bezit.

#### 13.3.2 Arbeidsbesparende maatregelen

Om een goed beeld te krijgen bij welke werkzaamheden arbeid kan worden bespaard, of voor welke werkzaamheden juist gemakkelijk vreemde arbeid kan worden aangetrokken, is het van belang om een goed inzicht te hebben in waar en wanneer men arbeid nodig heeft. Ook vanuit kostenoverweging is het van belang eventuele vreemde arbeid op het juiste moment in te kunnen zetten. Figuur 13.4 laat zien dat een veehouder een groot deel van de tijd bezig is met werkzaamheden rondom het melken en het verzorgen van vee. Bij deze werkzaamheden valt wellicht arbeid te besparen, bijvoorbeeld door automatisering.

**Figuur 13.4** Gemiddelde arbeidsverdeling van melkveebedrijf met 80 koeien en beperkt weiden in de zomer



Besparen op eigen arbeid is mogelijk door werkzaamheden uit te besteden.

Mogelijke maatregelen zijn:

- Meer voederwinning in loonwerk laten doen.
- Jongvee-opfok uitbesteden.
- Teelt van voedergewassen uitbesteden.
- Voeren laten doen door derden.
- Bedrijfsadministratie uitbesteden aan een boekhouder.
- Jongvee uitscharen.
- Onderhoud van machines en werktuigen door een mechanisatiebedrijf laten doen.
- Bepaalde veeverzorgingswerkzaamheden laten uitvoeren door een bedrijfsverzorger (scheren, klauwen bekappen).

Vervolgens valt er op eigen arbeid te besparen door automatisering en aanpassing van de bedrijfsinrichting.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Melken met een automatisch melksysteem of een melkstal met een snellere doorlooptijd.
- Werken met een mestrobot (automatisch systeem dat de mestgang schoonmaakt).
- Een kalverdrinkautomaat installeren.
- Meer gewassen in het bouwplan opnemen die weinig arbeid vergen.
- Eenvoudiger voeren door bijvoorbeeld voorraadvoeding en een eenvoudig rantsoen.
- Kiezen voor een beweidingssysteem dat minder arbeid vraagt, bijvoorbeeld standweiden.
- Een slimme inrichting van het bedrijf, zodat de looplijnen worden verkort.
- Zorgen voor een goede veegezondheid en zieke dieren snel afvoeren.
- Een eigen (pinken)stier inzetten.
- Zorgen voor een grote huiskavel en een gemakkelijk toegankelijk erf.
- Samenwerken met andere agrariërs, zodat grotere machines kunnen worden ingezet.
- Een goede ordening van gereedschappen, zodat alles snel te vinden is.

Vervolgens is arbeidstijd te besparen door een efficiënte manier van werken:

- Zorg voor een goede planning van de werkzaamheden (timemanagement).
- Maak gebruik van managementsystemen voor registratie en orden bedrijfsgegevens.
- Laat producten zo veel mogelijk bezorgen en doe zo veel mogelijk geclusterd inkopen.
- Plan afspraken met vertegenwoordigers en andere bezoekers zorgvuldig en op momenten dat het werk het toelaat.
- Beperk het aantal leveranciers ter voorkoming van veel regelwerk.
- Maak werkzaamheden af en combineer ze zo mogelijk.
- Houd werkoverleg met alle medewerkers (gezin), zodat iedereen gericht aan de slag kan gaan.
- Maak heldere afspraken met de loonwerker.
- Werk zorgvuldig zodat schade wordt voorkomen, want schade of kapotte machines herstellen kost veel tijd.