

Management is bepalend

Alle soorten bedrijven verdienen geld

Veel zijn het er niet, maar er zijn in de hele sector toch zo'n zeventig tot honderd bedrijven die gemiddeld over drie jaar een rendement halen van meer dan tien procent. Denk niet dat het alleen gaat om grote bedrijven, want ze variëren in aantal werknemers van twee tot meer dan tachtig. En ze lopen uiteen van puur agrarisch tot groot grondverzet. Het bewijst dat rendement niet afhankelijk is van de sector of bedrijfsgrootte, maar dat het puur gaat om management en vooral durven kiezen.

Over de waarde van kengetallen kunnen bedrijven flink van mening verschillen. Want tenslotte is geen bedrijf hetzelfde, dus hoe kun je de resultaten vergelijken? Toch is dat iets waar Bart Untema, sectormanager Food & Agri van de Rabobank, het niet mee eens is. "Vergelijken kan moeilijk zijn, maar je moet ze wel zelf weten. Het kennen van je getallen is voor ons een van de criteria bij het beoordelen van een bedrijf wanneer het een kredietaanvraag doet. Het is namelijk nogal een verschil of je zo zelf kunt noemen of dat je eerst naar de accountant moet om getallen boven tafel te krijgen."

De basis voor veel kengetallen wordt verzameld via CUMELA-Kompas Analyse, het bedrijfsvergelijkend onderzoek dat door CUMELA Nederland wordt uitgevoerd. Bedrijven en accountants kunnen hierbij de bedrijfseconomische resultaten invoeren via een website. Daarna is het mogelijk om

het bedrijf te vergelijken met andere bedrijven die in een zelfde categorie opereren. Meer over deze resultaten vindt u op de volgende pagina's.

Ongekende rendementen

Wie de top van de lijst bekijkt, ziet ongekende rendementen. Vijf bedrijven slagen erin om een rendement van boven de twintig procent te halen. Dat wil zeggen dat ze van elke euro omzet twintig cent netto overhouden. En dat niet één jaar lang, maar gemiddeld over drie jaar. Deze bedrijven laten dit resultaat ook elk jaar zien. Bij de groep die tussen de tien en twintig procent rendement zitten, is het beeld iets anders. Daar zie je het rendement nogal eens fluctueren. Jaren met hoge rendementen kunnen dan zelfs worden afgewisseld met een jaar met een negatief resultaat.

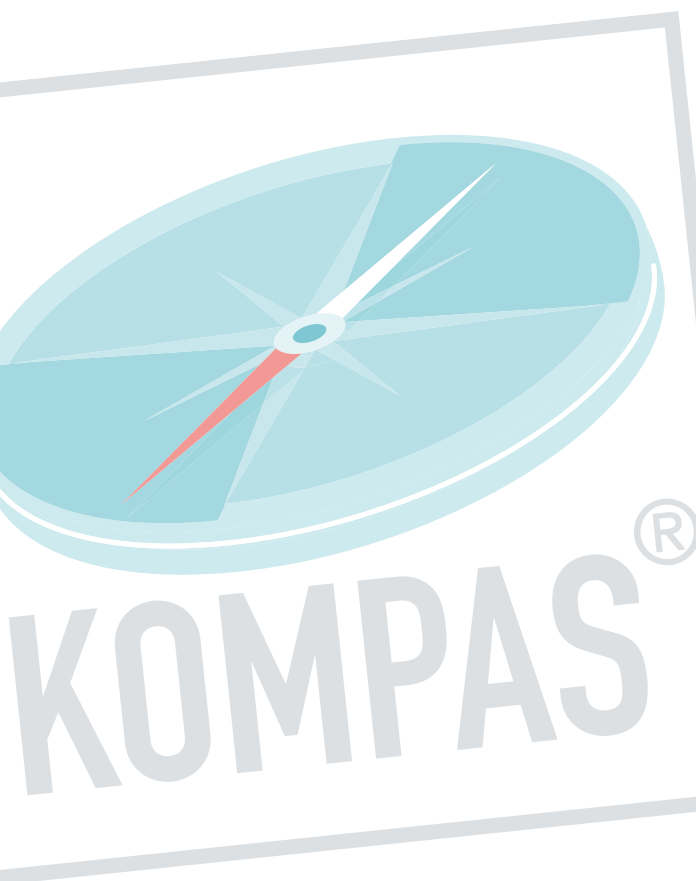
Snelle cijfers: de belangrijkste kengetallen

Een jaarrapport levert altijd een berg cijfers op. Maar wat is nu goed en wat is slecht? Daarvoor dienen kengetallen. Binnen CUMELA-Kompas Analyse wordt een aantal getallen gebruikt die kunnen dienen als maat voor het succes van de bedrijfsvoering. Bij dit artikel vindt u een overzicht van de belangrijkste kengetallen en het resultaat van de 25 procent beste bedrijven. Daarmee kunt u zelf bepalen waar uw bedrijf staat.

Voor een goed rendement zijn in de cumelasector de benutting van arbeid en machines bepalend. Deze vormen ongeveer 90 procent van de totale kosten. Hierin zit een groot verschil tussen bedrijven. Over het algemeen geldt dat bedrijven met een hoog aandeel agrarisch loonwerk kapitaalintensiever zijn dan bedrijven met een laag aandeel agrarisch loonwerk. Het aandeel agrarisch loonwerk heeft dus grote invloed op de kengetallen.

Bedrijven zijn daarom ingedeeld op basis van het aandeel agrarisch loonwerk in de omzet. Er ontstaan dan drie categorieën: minder dan 34 procent, tussen 34 en 67 procent en meer dan 67 procent agrarisch loonwerk. Bedrijven met minder dan 34 procent agrarisch loonwerk zijn te kwalificeren als grondverzetbedrijf. De bedrijven met 34 procent tot 67 procent agrarisch loonwerk zijn de gemengde bedrijven. Bij meer dan 67 procent agrarisch loonwerk spreken we van een agrarisch loonbedrijf.

In de tabel is voor alle bedrijven per kenmerk weergegeven wat als matig, gemiddeld en goed wordt beoordeeld. Om de begrippen te duiden, zijn de resultaten beschreven voor een grondverzetbedrijf.



De grote vraag is natuurlijk: hoe realiseren deze bedrijven dat? Zijn ze groter dan gemiddeld? Dat zeker niet. De top is zelfs een groep van uitersten. Er zitten bedrijven tussen met maar twee arbeidskrachten, maar ook met meer dan tachtig man personeel. Het is dus niet de omvang die het rendement bepaalt.

Moet je dan actief zijn in een bepaalde sector? Ook dat niet. Wie die namen bekijkt, ziet puur agrarische bedrijven - de nummer één is zelfs een bedrijf met alleen agrarisch loonwerk en vijf man personeel - terwijl er ook bedrijven tussen zitten die puur gericht zijn op grondverzet en cultuurtechnisch werk en ook in de top-tien staan. Ook daar zit niet het verschil.

Wat is het dan? Zijn het vooral familiebedrijven die veel eigen arbeid inzetten? Voor een gering aantal bedrijven ligt daar in elk geval een klein deel van de verklaring. Wat je volgens Henk de Jong, bedrijfseconomisch adviseur van CUMELA Nederland, veel ziet op deze bedrijven is dat er een flink aantal personeelsleden actief is die veel uren maken. "Die worden weliswaar wel voor een vast bedrag meegeteld bij de personeelskosten, maar als ze onbetaald als ondernemer veel meer uren maken, dan beperkt dat natuurlijk de arbeidskosten. Voor een aantal bedrijven is daarmee wel een deel van de goede rendementen te verklaren."

ABN Amro: slim investeren

Om puur over kengetallen te praten bij het financieren is een moeilijke zaak, vindt Dolf Buschmann, accountmanager bij ABN Amro Lease. "Al is het eerste waar we naar kijken de solvabiliteit van de onderneming. Daarna volgt het rendement op het eigen vermogen. Vervolgens de kasstroom, oftewel hoeveel geld komt er per jaar beschikbaar voor aflossingen." Het laatste punt dat hij noemt is de kwaliteit van de ondernemer. "En dat is vaak simpel te zien. Uit ervaring weet je dat de betere ondernemer de cijfers ook gewoon paraat heeft."

Buschmann merkt dat er tegenwoordig ook op een andere manier wordt gekeken naar investeringen. "De laatste jaren heeft het leasen een grote vlucht genomen en daarbij gaat het niet meer alleen om financial lease. Ook operational lease komt steeds meer in beeld."

ABN Amro Lease is de opvolger van het vroegere Amstel Lease. Nu ABN Amro weer een zelfstandige bank is, wordt ook de leasemaatschappij onder eigen naam gebracht.

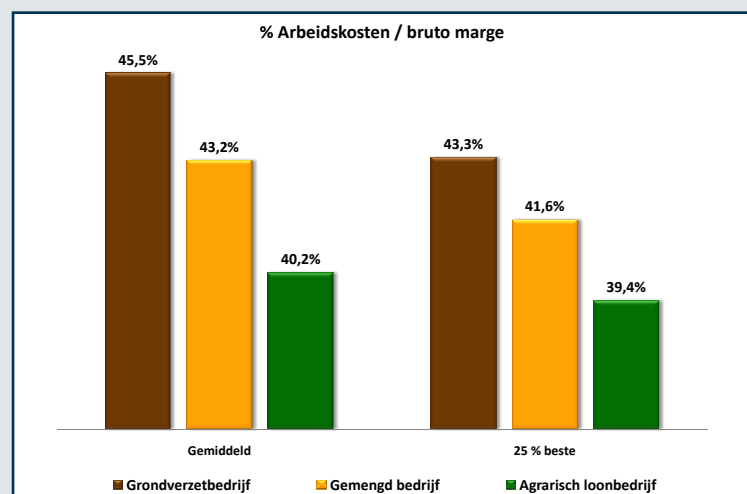
De keuze voor operationele lease heeft met een aantal zaken te maken. De eerste kan zijn het verkorten van de balans. Dat wil zeggen: de machine die in gebruik is, staat niet op de balans van de onderneming, maar blijft eigendom van de leasemaatschappij. Het kan een oplossing zijn als er weinig zekerheden in het bedrijf zijn of bijvoorbeeld bij bedrijfsovername, stelt Buschmann. "Als je in de jaren voor de overname veel machines in de operational lease aanschaft, hoef je die bij de overname niet opnieuw te financieren. Dat scheelt toch in de overnamesom."

Een andere reden waarom lease interessant kan zijn, is het aantrekkelijk maken van een machine voor bijvoorbeeld de kleinschaligheidsaftrek. Een machine kan dan vijf jaar wordem geleast, waarbij de eerste twee jaar in de operationele lease gaan. Na twee jaar kan dat worden omgezet in financial lease en schaft het bedrijf de machine aan voor 70 procent van de nieuwwaarde. Op die manier kan de machine toch in een interessant tarief van de kleinschaligheidstoelag vallen.

Arbeidskosten/bruto marge

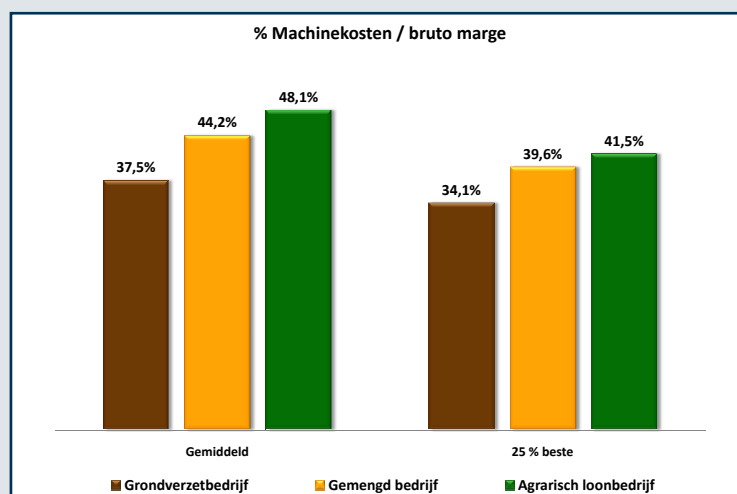
Een grondverzetbedrijf heeft een goede arbeidsbenutting wanneer het percentage arbeidskosten ten opzichte van de bruto marge 40 is. De bruto marge berekenen we door de inkoop hulpstoffen en werk derden af te trekken van de omzet.

Voor eenmanszaken en maatschappen geldt dat in de jaarrekening geen arbeidskosten zijn opgenomen voor de ondernemers. In dat geval moet per fulltime ondernemer ongeveer € 45.000,- bij de arbeidskosten worden opgeteld.



Machinekosten/bruto marge

Een grondverzetbedrijf scoort goed bij 38 procent machinekosten ten opzichte van de bruto marge. De machinekosten bestaan uit afschrijvingen, brandstof, onderhoud en reparaties, verzekeringen, huur, overige machinekosten en betaalde en berekende rente. Er wordt hierbij gekeken naar machines, maar ook naar transportmiddelen en inventaris.



Rabobank: eerst de ondernemer

Kengetallen spelen bij de Rabobank een secundaire rol bij de beoordeling van een kredietaanvraag, stelt Bart IJntema. "Bij ons staan de ondernemer en de onderneming voorop. We kijken eerst naar het strategisch ondernemerschap. Hoe kijkt hij naar de toekomst, wat zijn de sterke en zwakke punten? Pas daarna gaan we naar de cijfers." Maar voor het tot de cijfers komt, weet je ook dan al veel, geeft IJntema aan. Uit het gesprek met de ondernemer en een rondgang over het bedrijf kun je al ontzettend veel opmaken. Natuurlijk is er daarbij verschil in de grootte van de onderneming, maar een ondernemer moet in elk geval een reëel gevoel hebben hoe hij ervoor staat." Als het op cijfers aankomt, wordt het bekende rijtje afgewerkt. Beginnende met de bruto marge, waarna de boekwaarde van de machines en de totale financiering wordt bekeken. Dan volgen winst, bruto marge, overige kosten en afschrijvingen. Dat allemaal over een periode van minimaal drie jaar.

Vervolgens wordt gekeken naar het aantal betaalde FTE's en de bruto marge per FTE. Daarbij wordt globaal een normbedrag van € 90.000,- tot € 110.000,- per FTE gehanteerd. De volgende post zijn de personeelskosten per FTE. Deze moeten globaal tussen de € 33.000,- en € 40.000,- liggen. Dit laatste resulteert in een productiviteitsgetal per werknemer, dat zijn de personeelskosten gedeeld door de bruto marge per FTE. Dit getal moet dan onder de 0,4 liggen.

Pas daarna wordt het rekensommetje gemaakt of er ruimte is voor de uitbreidingsinvestering, benadrukt IJntema. "Dat betekent berekenen vanuit het bruto overschot (winst plus afschrijvingen plus rente plus betaalde leasetermijnen). Vanuit het bruto overschot moeten de nieuwe financieringslasten en de eventuele privé-opnames kunnen worden betaald. Een positieve uitkomst alleen zal echter niet voldoende zijn, waarschuwt IJntema. "Er moet genoeg ruimte overblijven voor marge (tegenvallers en vervangingen) en uiteindelijk moet het ook passen in de strategie. Dat wil zeggen met zo'n investering de omzet vergroten of een grotere efficiëntie van personeel en machines realiseren. Anders gaat het alleen maar ten koste van het rendement."

Wat is dan het geheim van de bedrijven die zulke hoge rendementen halen? Opereren ze in een nichemarkt, waar ze een hoge prijs voor hun diensten kunnen vragen? Nee, helaas, ook dat is niet de verklaring. Sterker: die bedrijven ontbreken zelfs in de top. Al wil dat niet zeggen dat dit geen goede strategie is, want op de twee A4-tjes met de beste bedrijven staan er verschillende die juist wel voor een bijzondere tak hebben gekozen. Dus het is wel een strategie die vaak loont.

Management

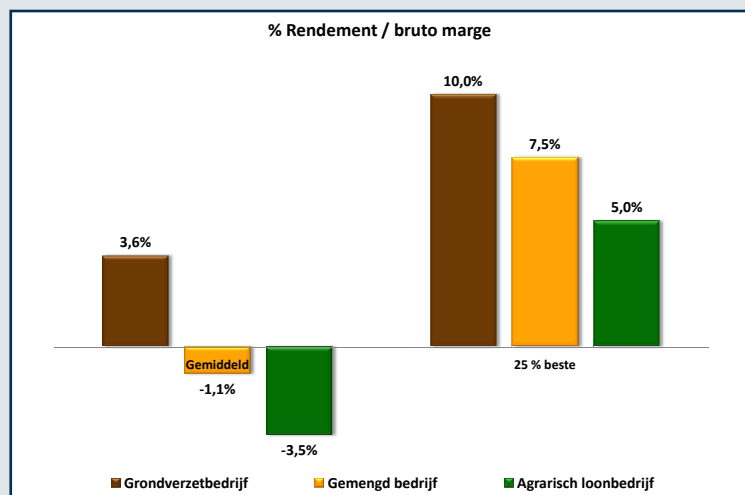
Waar zit dan wel het geheim van een goed bedrijfsrendement? Uiteindelijk blijkt dat dan toch het management van de ondernemer te zijn, want dat is wat naar voren komt als je de omgeving van de bedrijven ondervraagt. Het zijn stuk voor stuk bedrijven die strak worden geleid door een ondernemer die weet wat hij wel en niet doet. Dat is volgens De Jong wel een van de kenmerken van deze bedrijven. "Ze durven te kiezen: wat ze wel doen, maar vooral wat ze niet doen."

Wat ook opvalt bij de bedrijven is dat ze relatief weinig investeren in machines, of alleen investeren in machines waarvan ze weten dat ze een rendement kunnen halen. Het betekent dat er een machinepark is dat is afgestemd op de werkzaamheden. Tegelijk is ook de benutting van de arbeid

Rendement

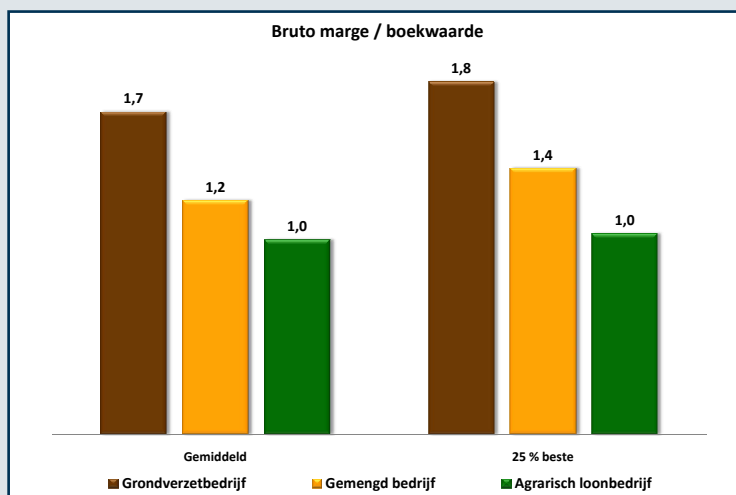
Voor een grondverzetbedrijf geldt dat de arbeids- en machinebenutting goed is wanneer de arbeids- en machinekosten ten opzichte van de bruto marge 85 procent bedragen. In deze situatie scoort een bedrijf goed bij een rendement van vier procent.

In de praktijk komt het voor dat bedrijven een goed rendement scoren, terwijl de arbeids- en machinebenutting gemiddeld of lager zijn. In dat geval werkt het bedrijf met lage huisvestingskosten en zijn algemene kosten beperkt.



Bruto marge/boekwaarde

Wanneer bij een grondverzetbedrijf de bruto marge ten opzichte van de boekwaarde 2,0 bedraagt, is dit erg goed. Bij dit kengetal wordt uitgegaan van de boekwaarde van machines, transportmiddelen en inventaris op de eindbalans.



goed. Deze bedrijven slagen erin om per personeelslid een hoog aantal gefactureerde uren te halen. Dit kan zijn door een mooie arbeidsfilm over het jaar heen, maar ook door slim met de uren te schuiven en bijvoorbeeld in de winter overuren te compenseren.

Maar er is meer, weet IJntema. "Bij dat soort bedrijven zie je vaak ook een grote verantwoordelijkheid onder het personeel. Mensen weten dat zij mede het resultaat van de onderneming bepalen. Je ziet dat ze met werk terug komen van een klus."

Wat IJntema nog meer opvalt, is de manier waarop deze bedrijven hun personeel meenemen in de bedrijfsstrategie. Ze weten wat er wordt verwacht en hebben een grote eigen verantwoordelijkheid. "Maar het zijn ook ondernemers die actief zijn op de markt. Die in de gaten hebben wanneer er bijvoorbeeld een arbeidsprobleem ontstaat op een agrarisch bedrijf. Het gaat er dan om dat je er eerder afspraken maakt over uit te voeren werkzaamheden dan dat het mechanisatiebedrijf de nieuwe machines aan de boer heeft verkocht. Want ben je te laat, dan ben je het werk weer vijf jaar kwijt."

Een ander punt dat de machinekosten negatief kan beïnvloeden, is het onderhoud. IJntema weet uit eigen ervaring hoe de werkplaats een groot effect heeft op de kosten. "Voor hoeveel tijd heb je een monteur in dienst en wat mag hij allemaal? Ligt het hele magazijn vol met onderdelen, soms ook voor machines die al weg zijn, of bestel je alles wanneer je het nodig hebt? Tegenwoordig kun je ten slotte binnen 24 uur de meeste onderdelen in huis hebben."

Goed tarief

Een laatste punt dat opvalt, is dat het bedrijven betreft die niet bang zijn om een goed tarief te vragen, maar dat ook weten te verkopen. Door complete pakketten aan te bieden, specialistisch werk uit te voeren of gewoon de klanten weten te overtuigen dat ze het gevraagde bedrag nodig hebben. Daar is voor de bedrijven ook veel te winnen, weet IJntema. "We zien bijvoorbeeld bedrijven die zien waar een personeelsprobleem is en daar de juiste machines voor maken of aanschaffen. Die weten de klant zo voor zich te winnen."

Henk de Jong is ervan overtuigd dat veel bedrijven hun rendement met enkele procenten kunnen verbeteren door veel zakelijker met de bedrijfsvoering om te gaan. "Deze lijst laat gewoon zien dat je prima resultaten kunt halen als je er maar aandacht aan geeft. Wat opvalt is dat het ondernemers zijn die weten wat ze doen. Het zijn bedrijven die durven te kiezen. Leuk is dat ik verschillende ooit op de cursus bedrijfsleer heb gehad. Het is toch leuk dat je ze dan in de top van de lijst bedrijven terug ziet komen."

Tekst: **Toon van der Stok**

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de eigen-vermogenspositie van een bedrijf weer. Hiervoor wordt het eigen vermogen op de eindbalans gedeeld door de totale waarde op de eindbalans. Een grondverzetbedrijf doet het goed wanneer de solvabiliteit 40 procent bedraagt. Een bedrijf met een goede solvabiliteit laat zien dat de financiële prestaties over een langere periode goed zijn geweest.

