

Copyright foto



Focus op economie en arbeidsefficiëntie

# Leren van meer en minder succesvolle investeerders

Veel Nederlandse melkveehouders investeren in groeiplannen, maar bij de ene ondernemer is het rendement van de investering veel hoger dan bij de ander. Wageningen UR boog zich over de vraag wat de verschillen zijn tussen succesvolle en minder succesvolle groeiers. Niet om een 'goede' of 'foute' groeistrategie aan te geven, maar vooral om melkveehouders te bepalen bij de vraag: waarom wil je groeien?

Groei in Rendement heet het project van Wageningen UR Livestock Research dat de vraag behandelt hoe melkveebedrijven investeringen in groei kunnen combineren met een goed bedrijfsresultaat. Aanleiding is het verschil in concurrentiepositie tussen Nederland en de omliggende landen, aldus onderzoeksleider Jelle Zijlstra. In vergelijking met een Duitse, Ierse of Engelse boer moet een Nederlandse melkveehouder die wil groeien – doorgaans toch de beste manier om financieel vooruitgang te boeken – verhoudingsgewijs veel meer investeren in grond, quatum, mestafzetkosten en gebouwen dan zijn directe Europese collega's. Bij de ene ondernemer pakt die investering beter uit dan de ander. „Er zijn ook zeker bedrijven die groei wel weten te combineren met een beter bedrijfsresultaat. Van hun ervaringen wilden we graag leren“, aldus Zijlstra.

## MeSu en MiSu

Binnenkort verschijnt het rapport 'Focus op economie en arbeidsefficiëntie'. De Wageningse onderzoekers hebben in deze studie twee groepen van elk acht bedrijven met elkaar vergeleken. De bedrijven zijn puur op basis van de ontwikkeling van de kasstroom ingedeeld naar 'meest succesvolle investeerders' (MeSu) en 'minst succesvolle investeerders' (MiSu). De groepen zijn geselecteerd op basis van de gegevens van fiscale boekhoudingen van drie accountantskantoren. Er werd gezocht naar bedrijven die in 2002 minimaal 500.000 kg melk leverden en die in de periode 2004 – 2007 hadden geïnvesteerd in extra stalruimte,

en waarbij de melkleverantie tussen 2002 en 2009 met minimaal 20 procent was gestegen. Een voorwaarde was ook dat ze maar zeer beperkt in grond en gebouwen hadden geïnvesteerd in de twee jaren vóór en de twee jaren na 2004-2007. Dit omdat je anders niet goed kunt vaststellen hoe succesvol het groeiplan heeft uitgepakt. De bedrijven waarbij de kasstroom (fiscale winst plus afschrijvingen) tussen 2002-2003 en 2008-2009 met minimaal 2 cent per kg melk was gestegen, kwamen in aanmerking voor de groep MeSu. Bedrijven waar de kasstroom was gedaald met meer dan 4 cent per kg melk, werden opgenomen in de groep MiSu. Uiteindelijk werden zo twee groepen van acht bedrijven geselecteerd, die ongeveer dezelfde groei hadden doorgemaakt. Bij beide groepen steeg de gemiddelde melkproductie van circa 8 ton naar 1,1 miljoen kg melk. Over de totale periode werd door de MiSu 1,26 miljoen geïnvesteerd, de MeSu trokken 1,06 miljoen uit voor de groei. Beide groepen investeerden ongeveer evenveel in quatum, gebouwen, machines en installaties. Opvallend was wel dat de MeSu slechts 44.000 euro investeerden in grond en de MiSu 232.000 euro. Wel is het zo dat de MiSu in de beginsituatie intensiever waren. Door de groei te combineren met grondaankoop, bleef de intensiviteit gelijk op 19.500 kg per hectare. De extensievere MeSu breidden minder uit in grond en gingen van 13.700 naar 16.400 kg per hectare. De bedrijfseconomische resultaten ontwikkelden zich op vrijwel alle kosten- en opbrengstenposten gunstiger bij de MeSu dan bij de MiSu. De kasstroom van de MiSu halveerde bijna, van 13,81 euro per kg melk

naar 7,76 euro. Bij de MeSu ging de kasstroom van 7,69 naar 10,93 euro. Hun marge per 100 kg melk was ruim 2 euro positief, tegenover 4,80 euro negatief bij de MiSu. De melkproductie per volwaardige arbeidskracht lag bij de MeSu aan het eind op 770.000 kg; een stijging van 188.000 kg melk; bij de MiSu op 580.000 kg, een groei van 134.000 kg melk.

## Uitgangspositie

De onderzoekers hebben deze en nog veel meer kengetallen geanalyseerd en hebben ook interviews gehouden met de beide groepen ondernemers. Duidelijk werd dat de minst succesvolle groeiers eigenlijk een veel betere uitgangspositie hadden dan de meer succesvolle groeiers. De MiSu stonden er gunstiger voor wat betreft exploitatiekosten en schuld per kg melk dan de MeSu. De succesvolste investeerders waren juist diegenen die zich in de uitgangssituatie financieel veel minder konden veroorloven. Ze zaten zwaarder gefinancierd en draaiden minder goed dan de MiSu. „De MiSu konden zich een economische teruggang veroorloven, en daar hebben ze ook naar gehandeld“, verklaart Zijlstra. „Dat heeft zich prompt vertaald in een ongunstiger ontwikkeling. De MiSu kozen bewuster voor meer vrije tijd, minder arbeidsdruk en meer ruimte voor het gezin. Dat de exploitatie daardoor wat achteruitgaat, nemen ze op de koop toe.“ De meest succesvolle investeerders moesten wel alles op alles zetten om vooruit te boeren, want die hadden die financiële spelruimte niet. Zij hadden ongunstige papieren en hebben – noodgedwongen – niet alleen sterk de nadruk gelegd op arbeidsefficiëntie, maar ►

## 'Krap lenen houd je scherp'

Een veehouder uit de MeSu-groep (meest succesvolle groeiers) is Douwe Jansma (45) uit Dronrijp. Hij had in 2001 net het bedrijf overgenomen en boerde met 60 koeien op ongeveer 33 hectare. Hij leverde bijna 5 ton melk. Als kersverse zelfstandige maakte hij toekomstplannen: in 2010 wilde hij 6 ton melk, een grotere stal en 40 hectare grond. „Maar ik had net het bedrijf overgenomen en mijn vader had ook een woonboerderij plus wat grond gekocht, dus mijn vrouw Sytske en ik hadden niet zoveel geld over“, schetst Jansma. Zijn groeistrategie was in kleine stapjes uitbreiden. Eerst de melkstal van 2x4 naar 2x7, een nieuw tanklokaal, een nieuwe afkalbox, de stal aan de zijkant uitbreiden met een extra rij van 28 boxen en het dak verhogen. Later kwam er nog een keer een zelfde rij boxen bij, inclusief voerpad en roosters. Elk jaar een paar koeien en wat quatum erbij, zo groeide het bedrijf mooi in balans. Jansma: „We leenden bewust niet meer dan nodig was, eigenlijk expres

een beetje te krap. Dat houd je scherp. Alles wat we extra wilden, moest dus van de lopende rekening. Mijn vrouw let daar ook goed op. En is dat geld er even niet, nou ja, dan nog maar een halfjaar doorsparen.“ Jansma noemt het belangrijk om het doel scherp voor ogen te houden en daar in kleine stappen naartoe te werken. „Dan houd je beter overzicht en zit je ook niet met hele hoge lasten. Zelfs in 2009, toen de melkprijs laag was, konden we nog steeds alles betalen.“ Hij heeft nu 48 hectare land, 90 koeien en 670.000 kg melkquatum. Vorig jaar heeft hij er nog een ton bij geleased. De groei is wat in onbalans geraakt, meent de Friese melkveehouder. „Ik zit nu op 16.000, 17.000 liter per hectare, er moet voer bij, ik moet mest afvoeren. Ik streef ernaar om door te groeien naar 100 koeien, maar dan moet er wel meer land bij, zodat we weer op 14.000, 15.000 kilo per hectare komen.“

Copyright foto

# Doe mee met webinar op 3 oktober

Wat maakt een groeiende ondernemer bij uitstek succesvol? Op 3 oktober gaan twee succesvolle groeiers (melkveehouders geselecteerd op basis van hun accountantsrapporten) in debat met twee ervaren agrarische bedrijfsadviseurs en een onderzoeker van het project 'Groeien in Rendement'.

## PRAAT OOK MEE

U kunt het gesprek volgen op woensdag 3 oktober van 20.30 tot 21.00 uur via de website [www.succesvolgroeien.nl](http://www.succesvolgroeien.nl). Vervolgens kunt u tot een uur na de uitzending in gesprek met de deelnemers via chat en Twitter. De uitzending is ook op een later moment te bekijken.

## DOE DE ZELFTEST

Wilt u weten of u of uw klant de kenmerken van een succesvolle groeier bezit? Doe dan de (zelf)test op [www.succesvolgroeien.nl](http://www.succesvolgroeien.nl). De test neemt hooguit enkele minuten in beslag.

Het debat wordt georganiseerd door Wageningen UR Livestock Research, Melkvee Magazine (Agrio Uitgeverij) en V-focus (Uitgeverij AgriMedia).



vooral ook op economie. Bij de MiSu speelden ook niet-economische motieven een rol bij het maken van groeiplannen, aldus Zijlstra.

## Focus

Opvallend is ook dat de MeSu-boeren ietsje minder sterk gefocust zijn op alle technische kenmerken, zoals voerverbruik, vruchtbaarheid, melkproductie en -gehalten. Ze kijken iets meer naar de economische dan naar de technische kant. MeSu-boeren doen ook het liefst alles zelf, houden arbeid en mechanisatie zo veel mogelijk in eigen beheer, om niet afhankelijk te zijn van anderen. De MiSu-boeren zijn doorgaans vooral goede technische managers, maar missen wat economische focus. Zijlstra: „De MeSu zullen

zich bij alles afvragen: levert dit rendement op, ja of nee. Op dit punt kunnen de MiSu leren van de MeSu: als je zelf vooral een goede 'technisch manager' bent, probeer dan bij investeringen meer 'financieel directeur' te spelen.“

Anderzijds kan het voor de economisch gerichte ondernemer ook geen kwaad om het sociale aspect mee te nemen in de investeringsplannen. De MeSu-boeren haalden gemiddeld 770.000 kg melk per VAK; waar de doorsneeboer in Nederland op ongeveer 5 ton zit. Dat gaat een mens niet in de koude kleren zitten, valt uit het rapport op te maken: 'Uit reacties van de MeSu tijdens de interviews bleek dat op sommige van deze bedrijven het harde werken leidde tot extra druk op privérelaties en meer mentale belasting.

Dat lijkt de keerzijde van de combinatie van groeiambities en het grote aantal kilo's melk en melkkoeien per VAK.'

Dat is ook waar het om draait in dit onderzoek, aldus Zijlstra: het gaat er niet om een investeringsstrategie 'goed' of 'fout' te noemen, maar vooral om boeren te helpen om goed te focussen als ze willen groeien. „Wat voor ondernemer ben je, waarom wil je groeien, wat is je doel? Onze conclusie is dat je voor een gezond financieel resultaat moet focussen op arbeidsefficiëntie en economie. Maar de een streeft misschien naar een luxe zwembad in de tuin, terwijl een ander denkt: zolang ik niet hoeft wakker te liggen van de geldzorgen, is het voor mij prima. Die maakt een zwembad van stobalen en landbouwplastic en is ook gelukkig.“ ■

## Samenvatting van de bedrijfseconomische kengetallen van de groeiperiode

	Minst succesvol (MiSu)			Meest succesvol (MeSu)			Verschil B-A	Significantie
	02/03	08/09	Mutatie A	02/03	08/09	Mutatie B		
<b>Winst en verlies rekening fiscaal</b>								
<b>TOTAAL OPBRENGSTEN</b>	3.994	3.955	-39	3.775	3.966	191	229	14
<b>TOTAAL DIRECTE KOSTEN</b>	1.087	1.347	260	1.075	1.224	149	-110	19
<b>SALDO</b>	2.907	2.609	-298	2.700	2.742	41	340	0,02 **
Bewerkingskosten	610	774	163	779	752	-26	-190	0,06 *
Afschrijving quotum	793	453	-340	567	495	-72	267	0,01 **
Leasemelk	44	151	106	147	59	-89	-195	0,01 **
Financiële lasten	450	576	125	613	586	-27	-152	0,03 **
<b>TOTAAL INDIRECTE KOSTEN</b>	2.687	2.666	-21	2.939	2.573	-366	-345	0,10 *
<b>WINST/VERLIES</b>	220	-58	-277	-239	169	408	685	0,00 ***
Afschrijvingen	1.162	833	-328	1.008	924	-84	244	10
<b>Kasroom (incl. niet-saldo-opbr.)</b>	1.381	776	-605	769	1.093	324	929	0,00 ***
<b>Reserveringscapaciteit</b>	1.068	444	-624	516	691	175	799	0,00 ***
Normatieve aflossingen	419	474	55	565	510	-54	-109	0,03 **
Vervangingsinvest. mach. werkt. + install.	182	172	-10	182	196	15	25	
<b>MARGE</b>	384	-96	-480	-133	69	202	681	0,00 ***
<b>Aanvullende financiële kengetallen</b>								
Totale schuld	846.495	1.362.959	516.464	1.227.152	1.506.638	279.486	-236.978	0,08 *
Schuld per kg melk	105	118	13	141	129	-12	-26	0,04 **
Extra schuld per extra kg melk			165			86	-79	0,04 **

\* matig betrouwbaar verschil, \*\* betrouwbaar verschil, \*\*\* zeer betrouwbaar verschil