

658.14:63
657:63

P. C. MUNTJEWERF

Financieel bedrijfsbeheer in de landbouw

2672

2



Publikatie Nr. 2 - december 1958

PROEFSTATION VOOR DE AKKER- EN WEIDEBOUW - WAGENINGEN

Voorwoord

Gezien de problemen, waarvoor de agrarische ondernemer heden ten dage gesteld wordt, is de leiding van een landbouwbedrijf een zeer veeleisende taak geworden.

De landbouwvoorlichtingsdienst is er zich dan ook meer en meer van bewust, dat naast de technische vraagstukken de meer specifieke problemen van de bedrijfsleiding bijzondere aandacht verdienen. Tot de belangrijkste taken van de bedrijfsleiding behoort de zorg voor een gezonde financiering.

De ervaring leert dat deze kant van de bedrijfsvoering dikwijls moeilijkheden oplevert. In dit boekje zijn daarom verschillende vraagstukken belicht, die de laatste jaren in het consulentenschap Noord-Holland-Noord vaak aan de orde zijn gesteld in lezingen, vergaderingen, gesprekken enz. Vele ervaringen en inzichten van het personeel van het Rijkslandbouwconsulentenschap te Schagen zijn in gezamenlijk overleg door de schrijver verwerkt.

Het financieel bedrijfsbeheer heeft, gezien de overwegende betekenis van het gezinsbedrijf in de landbouw, vele raakvlakken met vraagstukken van meer sociale aard. Daarom was het niet steeds te vermijden dat bij sommige onderwerpen ook deze sociale aspecten werden aangeroerd. Niettemin is ernaar gestreefd het bedrijfsbeleid steeds centraal te stellen.

De Federatie van Verenigingen voor Bedrijfsvoorlichting in Noord-Holland heeft tot deze uitgave het initiatief genomen.

Omdat de in dit boekje behandelde vraagstukken ongetwijfeld van meer dan regionale betekenis zijn, heeft het Proefstation voor de Akker- en Weidebouw de verzorging van de uitgave op zich willen nemen, om op die wijze ertoe bij te dragen dat van de door schrijver en personeel van het Consulentenschap verkregen ervaring in ruime kring kennis kan worden genomen.

De Rijkslandbouwconsulent voor
Noord-Holland-Noord,
Ir. L. R. DIJKEMA

De Rijkslandbouwconsulent voor
Bedrijfseconomie,
Ir. C. M. HUPKES

Inleiding

Voor de uitoefening van het landbouwbedrijf is veel meer kapitaal nodig dan vroeger. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. We denken aan de vervanging van handenarbeid door machines en het gebruik van meer kunstmest, bestrijdingsmiddelen en andere moderne hulpmiddelen. De in- en uitgaande geldstroom wordt daardoor steeds groter. De veranderde toestand stelt aan de boer als moderne ondernemer hogere eisen, niet alleen technisch, maar ook commercieel en financieel. Hij zal bekend moeten zijn met de grondslagen van de financiering van zijn bedrijf en inzicht moeten hebben in de uitkomsten van de bedrijfseconomische boekhouding.

In dit boekje is vooral aandacht besteed aan enkele veel gemaakte fouten bij het financiële beheer. Deze fouten zijn vaak te wijten aan het bijzondere karakter van het gezinsbedrijf, doordat binnen het gezin de financiële verhoudingen veelal niet of slecht geregeld zijn. Een scheiding tussen bedrijfs- en gezinsuitgaven wordt meestal niet gemaakt. Ook zijn vaak geen regelingen getroffen in de arbeidsverhouding met meewerkende kinderen.

Het is begrijpelijk, dat door de vertrouwelijke gezinssfeer niet direct behoefte bestaat aan straffe financiële regelingen, maar het ontbreken van deze regelingen blijkt dikwijls een kiem te zijn voor verwikkelingen, die de goede sfeer in het gezin ernstig schade doen. Daarom is aan deze kant van het financieel beleid extra aandacht geschonken.

Enkele grondbeginselen voor de financiering

De balans

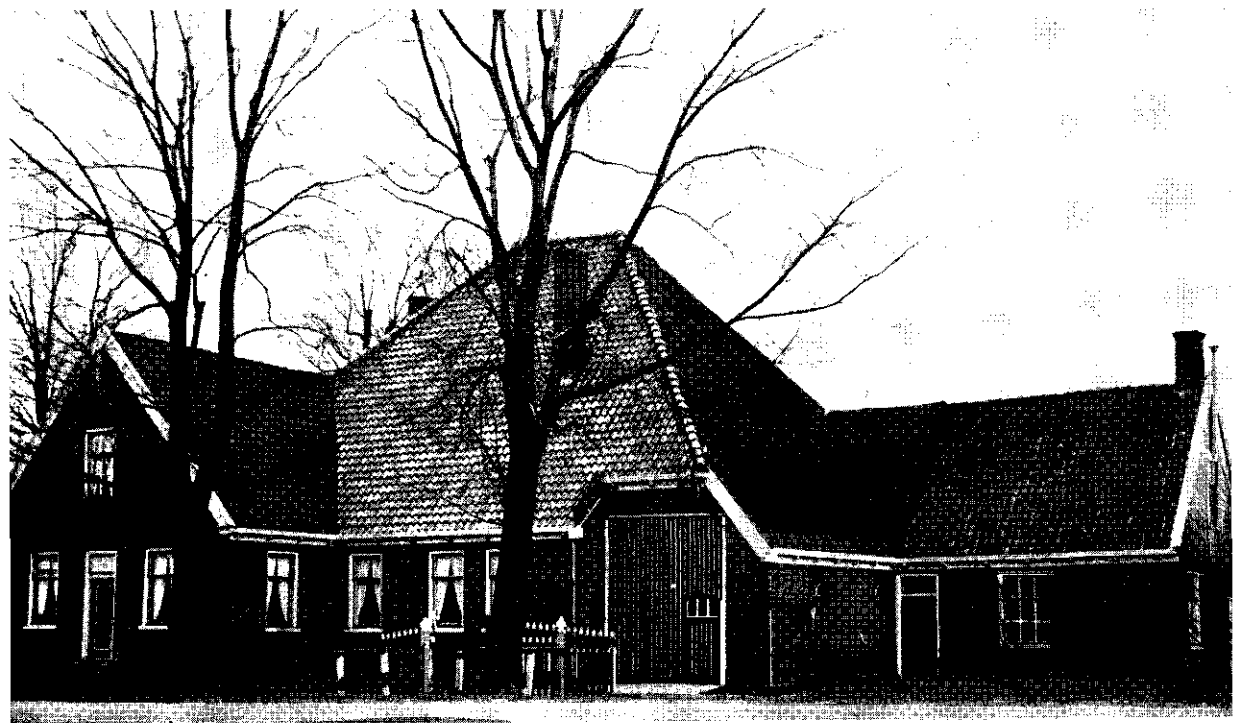
Wanneer we over financiering spreken, dan bedoelen we de kapitaalverschaffing in een onderneming. Om een indruk te krijgen van de kapitaalbehoefte en van de voorziening in die behoefte, moet een balans worden opgesteld.

Een balans is een *momentopname* van de financiële positie van een bedrijf. Aan de linkerzijde vinden we wat in de produktiemiddelen is geïnvesteerd om het produktieproces gaande te houden. Dit levert voor dát moment de kapitaalbehoefte op. Aan de rechterzijde is aangegeven op welke wijze in die kapitaalbehoefte is voorzien. Als voorbeeld volgt hier een eenvoudige opstelling van een balans zonder cijfers.

Balans	
Kapitaalbehoefte	Kapitaalvoorziening
Grond	Eigen kapitaal
Gebouwen	Vreemd kapitaal
Veestapel	a. Schuld op lange termijn
Werktuigeninventaris	(bijv. hypotheek)
Veldinventaris	b. Schuld op korte termijn
Vorraden	(bijv. leverancierskrediet,
Vorderingen	rekening-courant krediet)
Kas en Bank	

Kapitaalbehoefte

De kapitaalbehoefte kan *permanent* (blijvend) of *tijdelijk* zijn. Dit hangt af van het doel waarvoor het kapitaal nodig is. *Grond* is onafgebroken nodig en levert dus een permanente kapitaalbehoefte op. Maar ook andere produktiemiddelen leggen kapitaal permanent vast. De *gebouwen* bijv. laten we niet tot sloopwaarde slijten. Zij worden steeds vernieuwd en verbeterd, waardoor ze lange tijd hun waarde behouden. De *veestapel* legt eveneens permanent beslag op kapitaal. Hetzelfde geldt voor de *werktuigeninventaris*, als geheel gezien. Er raken wel steeds werktuigen versleten en nieuwe worden aangeschaft, maar in totaal blijft er een hoeveelheid kapitaal in vastgelegd. Onder de *veldinventaris* verstaan we de reeds gemaakte kosten voor de komende oogst. Deze veldinventaris kan permanent beslag leggen op kapitaal, omdat het dikwijls voorkomt, dat voor de nieuwe oogst reeds kosten zijn gemaakt vóórdat de oude oogst is afgeleverd en ontvangen. Hetzelfde doet zich voor bij de *voorraden* en de *vorderingen*. De zuivelfabriek is altijd enkele weken achter met de uitbetaling. Deze voortdurende vordering veroorzaakt eveneens een permanente kapitaalbehoefte. Beginnende boeren houden hier dikwijls onvoldoende rekening mee.



Permanente kapitaalbehoefte door voortdurend aangebrachte verbeteringen.

De kapitaalbehoefte kan ook van tijdelijke aard zijn. De duur ervan varieert van minder dan één jaar tot meerdere jaren. Een tijdelijke kapitaalbehoefte van minder dan een jaar treedt op doordat in de loop van het jaar schommelingen optreden in de omvang van de veestapel, de veldinventaris, de voorraden en de vorderingen. Een tijdelijke kapitaalbehoefte van meerdere jaren kan optreden bij de werktuigeninventaris. Daar kunnen de schommelingen van langdurige aard zijn doordat niet elk jaar voor hetzelfde bedrag wordt vervangen of doordat zelfs één of meer jaren geen nieuwe machines worden aangeschaft. Bij de werktuigen hebben we dus niet alleen te maken met permanente kapitaalbehoefte maar ook met tijdelijke kapitaalbehoefte van meer dan één jaar.

Uit het voorgaande blijkt, dat de balans een overzicht geeft van de kapitaalbehoefte van het bedrijf op de balansdatum. Is de samenstelling van de kapitaalbehoefte bekend, dan gaat het erom of de voorziening daarmee in overeenstemming is.

Kapitaalvoorziening

De algemene regel die bij de financiering van het bedrijf moet worden toegepast is, dat de termijn van de kapitaalvoorziening gelijk moet zijn aan die van de kapitaalbehoefte. Wanneer de permanente behoefte bijv. 70% is van de totale behoefte, dan zal het benodigde kapitaal ook voor 70% permanent beschikbaar moeten zijn. Hier zit nu in vele gevallen de grote moeilijkheid. Vooral jonge boeren bezitten niet zo'n groot deel van het in totaal benodigde bedrijfskapitaal. Het eigen kapitaal is slechts het enige dat permanent beschik-

baar is. Wanneer men met eigen middelen niet aan het benodigde percentage toekomt, zal vreemd kapitaal nodig zijn.

Als regel geldt voor vreemd kapitaal de verplichting tot jaarlijkse aflossing. Hierdoor kunnen *betalingsmoeilijkheden* ontstaan, want men handelt dan niet meer volgens de algemene regel. Uit het permanent vastgelegde kapitaal komt immers niets vrij, zodat dit voor aflossing niets oplevert. De bedrijfswinst is de enige bron van aflossing. Aangezien er geen zekerheid bestaat dat er ieder jaar winst is, loopt men dus risico. Dit risico is te vermijden door vreemd kapitaal aan te trekken zonder de verplichting tot vaste jaarlijkse aflossing. Het rentepercentage is dan meestal wel wat hoger, maar dit bezwaar is beter te dragen dan het risico van vaste aflossing. Is de mogelijkheid van een lening zonder vaste jaarlijkse aflossing niet aanwezig, dan doet men verstandig om te trachten een zo laag mogelijke aflossing te krijgen met de vrijheid om meer af te mogen lossen in gunstige jaren.

Bij de kapitaalbehoefte van *tijdelijke aard* kunnen zich eveneens betalingsmoeilijkheden voordoen, maar deze zijn gemakkelijker te voorkomen. We treffen deze moeilijkheden wel aan bij het kopen van nieuwe werktuigen op krediet „Die machine verdient zichzelf in een paar jaar terug”, zo zegt men dan. Naar die termijn wordt dan ook het krediet opgenomen en de verplichte aflossing geregeld. Men komt hier soms toe door het verleidelijke aanbod

Eerst berekenen of de machine rendabel is, maar vooral ook goed financieren.



van een vlotte financieringsregeling door de leverancier. Als regel betaalt men dan echter een hogere rente dan bij de Boerenleenbank. De leverancier berekent in de rente nl. een percentage voor kosten en risico (en terecht!). Dit optimisme wordt nogal eens gestraft met betalingsmoeilijkheden. Het is daarom verstandig de algemene regel toe te passen en *de duur van het krediet gelijk te stellen aan de levensduur van het werktuig*. Een kortere krediettermijn, dus een grotere aflossing, is immers alleen uitvoerbaar als er winst wordt gemaakt. Niemand weet dat vooruit en men loopt dus onnodig risico.

De liquiditeitsbegroting

De kapitaalbehoefte, die in de loop van het jaar ontstaat door de uitgaven voor de lopende en voor de komende oogst, varieert vrij sterk. In vele gevallen ontbreekt het de boer aan een juist overzicht van de beschikbare middelen.

Liquiditeitsbegroting van een akkerbouwbedrijf

Periode	jan. febr.	maart april	mei juni	juli aug.	sept. okt.	nov. dec	Totaal van het jaar
Saldo kas en bank vorige periode	4000	5800	1610	1560	— 3740	— 2640	
<i>Ontvangsten</i>							
Vorige oogst	6000	2500	1200	500			10200
Deze oogst: aardappelen					1500	7500	9000
bieten					2000	4500	6500
granen					2000	3000	5000
overige gewassen			1000			3000	4000
Volgende oogst					500		500
Overige ontvangsten	200	400	100	50		200	950
Opname spaarrekening			4000				4000
Leningen							
Verkochte werktuigen				500			500
Tot. ontvangsten + saldo	10200	8700	7910	2610	2260	15560	40650
<i>Uitgaven</i>							
Loon + sociale lasten	600	900	1400	1600	1800	800	7100
Pacht			3300			3300	6600
Zaaizaad en pootgoed		2200			200		2400
Kunstmest		2000				1200	3200
Keuring, plombering e.d.		200		450		350	1000
Loonwerk					1200	400	1600
Reparatie werktuigen enz.	300	500	300	200	500	200	2000
Brandstof en smeermiddelen	600	100	100	100		200	1100
Bedrijfsverzekering	200	90	50	400		100	840
Overige bedrijfsuitgaven	300	200	400	100	300	250	1550
Aankoop werktuigen				1800			1800
Storting op spaarrekening							
Aflossing leningen							
Privé-uitgaven	1000	900	800	900	900	1000	5500
Belastingen	1400			800		600	2800
Totaal uitgaven	4400	7090	6350	6350	4900	8400	37490
Totaal ontvangsten + saldo	10200	8700	7910	2610	2260	15560	
Totaal uitgaven	4400	7090	6350	6350	4900	8400	
Saldo naar volgende periode	5800	1610	1560	— 3740	— 2640	7160	

Voor al op de akkerbouwbedrijven zijn de verschillen van maand tot maand groot. Nu eens heeft men een belangrijk tekort, dan weer een ruim overschot aan kasgeld. Bij tekorten krijgt men — al of niet terecht — het onaangename gevoel dat het bedrijf niet floreert. Door grote kasoverschotten wordt men soms te overmoedig en onderschat de uitgaven die nog moeten volgen.

Voor een verantwoord financieringsbeleid is een overzicht van de verwachte ontwikkeling der kaspositie nodig. Men kan met zo'n overzicht beter bepalen in welke periode kort krediet moet worden opgenomen en hoeveel. Men komt dan niet zo gauw voor verrassingen te staan. Het is mogelijk een schatting te maken van het kasverloop door middel van een liquiditeitsbegroting, waarvan op blz. 10 een voorbeeld is gegeven.

Uit deze begroting blijkt onmiddellijk, in welke maanden een tekort kan worden verwacht. Dit geeft de mogelijkheid tijdig uit te zien naar geschikt krediet. Het is gewenst om regelmatig te controleren of het werkelijke saldo klopt met de begroting. Indien dit niet het geval is (en meestal zal het niet kloppen), dan kan direct de oorzaak worden opgespoord. Immers het kan zijn dat een post is mee- of tegengevallen, dan wel eerder of later is gekomen dan was begroot.

Het grote voordeel van een begroting is, dat men een goed overzicht heeft van de te verwachten kaspositie en tijdig de juiste maatregelen kan nemen om aan kastekorten het hoofd te bieden.

De boekhouding als noodzakelijk hulpmiddel bij het financieel beleid

Veelvuldig blijkt, dat de boer vele voordelen zou behalen wanneer hij meer inzicht had in de eisen die het financieel beheer stelt. Zowel voor de beoordeling van het bedrijfsresultaat als voor de financiering, is de kaspositie voor hem meestal de graadmeter. Dit kan echter tot volkomen verkeerde gevolgtrekkingen leiden. Het is daarom voor een juist financieel beheer gewenst, dat meer boekhoudkundig inzicht wordt verworven. Het is bekend, dat de doorsnee-boer aan dit onderdeel niet die aandacht besteedt, die — ook volgens zijn eigen mening — nodig zou zijn. Hij behoeft niet de techniek van het boekhouden te beheersen, maar wel moet hij een balans en een resultatenrekening (verlies- en winstrekening) van zijn bedrijf kunnen begrijpen. Ook zal hij de belangrijkste verschillen moeten kennen tussen een fiscale en een bedrijfseconomische boekhouding.

Fiscale boekhouding en bedrijfseconomische boekhouding

De meeste boeren beschikken momenteel alleen nog maar over een fiscale boekhouding. Wanneer ze deze goed bestuderen, hebben ze reeds een behoorlijk houvast. In de praktijk is het echter vaak zo dat men niet aan deze studie toekomt. Het eindcijfer kan nog wel even de interesse opwekken, maar daarna verdwijnen de papieren spoedig in de kast.

Toch mag men niet veronderstellen dat uit de fiscale boekhouding zo maar het bedrijfsresultaat is af te lezen. Op de balans kunnen posten voorkomen, die met het bedrijf niets hebben uit te staan. Deze posten moet men eruit halen om een behoorlijke kijk op de kapitaalbehoefte en de kapitaalvoorziening te krijgen. Helemaal buiten beschouwing laten van privéposten gaat soms ook weer niet, want het is mogelijk dat iemand effecten heeft, die hij gebruikt als onderpand voor een bedrijfskrediet.

Voor een juist inzicht in de vermogenspositie is het verder nodig, bepaalde posten (vee, gebouwen) anders te waarderen, omdat ze soms voor een lager bedrag dan de werkelijke waarde op de balans voorkomen.

De fiscale boekhouding is opgezet om het *inkomen van de boer als persoon* vast te stellen en niet *de winstgevendheid van zijn bedrijf*. Dat is de grote moeilijkheid die we steeds ondervinden bij het hanteren van fiscale boekhoudingen. Pas na een aantal correcties en aanvullingen is een globale beoordeling van het bedrijfsresultaat mogelijk.

Er bestaat in de praktijk grote verwarring over de begrippen *winst* en *inkomen*. In de belastingboekhouding wordt het inkomen bepaald waarover men als persoon belasting moet betalen. Dit inkomen kan bestaan uit bedrijfswinst, maar ook uit inkomsten van bronnen buiten het bedrijf. Het door de fiscus gebruikte begrip winst is dus iets anders dan de winst die het bedrijf heeft opgeleverd. Om de bedrijfswinst te bepalen moeten van de fiscale winst nog

berekende kosten (bijv. voor eigen arbeid en voor rente van het in het bedrijf geïnvesteerde eigen kapitaal) worden afgetrokken. Om het verschil tussen winst en inkomen goed duidelijk te maken, geven we het volgende voorbeeld.

We nemen het geval van een pachter met één arbeider, die volledig met eigen kapitaal werkt ten bedrage van f 37.500.—. Aan het eind van het jaar maakt de boekhouder het volgende overzicht :

Verlies- en winstrekening

Arbeidskosten vaste arbeider	f 6000.—	Opbrengst melk	f 23000.—
Onderhoud en afschrijving werktuigen	„ 1500.—	Winst op rundvee	„ 6000.—
Veevoer	„ 8000.—	Winst op varkens	„ 3000.—
Meststoffen	„ 2500.—	Rente uitgeleend geld	„ 500.—
Pacht	„ 3500.—		
Overige kosten	„ 4000.—		
Belastbaar inkomen	„ 7000.—		
	<u>f 32500.—</u>		<u>f 32500.—</u>

Het hier berekende inkomen van f 7000.— ziet men vaak aan voor het resultaat van het bedrijf. Dit is beslist onjuist. Er dienen eerst nog een aantal correcties te worden aangebracht. In de eerste plaats moet de f 500.— rente voor uitgeleend geld worden afgetrokken, omdat die rente niets te maken heeft met het bedrijf. Verder moet worden afgetrokken het berekende loon voor de boer zelf ten bedrage van bijv. f 6000.—. Ten slotte moet nog worden afgetrokken de berekende rente van het in het bedrijf gestoken eigen kapitaal. We hadden hiervoor een bedrag aangenomen van f 37.500.—. Bij een rente van 4% moet dus f 1500.— worden afgetrokken. We hebben dus de volgende aftrekposten :

Berekend loon voor eigen arbeid	f 6000.—
Rente van in het bedrijf gestoken eigen kapitaal	„ 1500.—
Rente van uitgeleend geld	„ 500.—
	<u>Totaal f 8000.—</u>

Wanneer we dit bedrag aftrekken van het inkomen van f 7000.—, dan zien we dat het bedrijf een *verlies* van f 1000.— heeft opgeleverd.

Het inkomen voor de belasting is dus beslist een verkeerde maatstaf voor de beoordeling van het bedrijfsresultaat. Wil men dus de fiscale boekhouding niettemin voor dit doel gebruiken, dan moeten tenminste de in het voorgaande besproken correcties worden gemaakt.

Vaak zien we, dat een eigenaar-gebruiker met veel eigen kapitaal en met meewerkende kinderen die zakgeld ontvangen, een veel hoger inkomen heeft dan een jonge pachter met weinig eigen kapitaal en met betaald personeel. Toch zegt dat hogere inkomen van de eerste niet dat zijn bedrijf beter gevoerd wordt. Wanneer hij de nodige correcties ging toepassen, zou wel eens kunnen blijken dat het er niet zo rooskleurig voorstaat als het wel lijkt.

Voordelen van een bedrijfseconomische boekhouding

Om een goed inzicht te krijgen in de rentabiliteit van het bedrijf is het beter om niet met het corrigeren van de fiscale boekhouding te beginnen, maar een bedrijfseconomische boekhouding te laten uitvoeren. Niet alleen heeft men dan de bedrijfswinst volgens algemeen geldende richtlijnen bepaald, doch ook de verschillende onderdelen worden in goed bruikbare en vergelijkbare getallen berekend. Het is dan mogelijk om een vergelijking met andere bedrijven te maken en na te gaan waar de sterke en zwakke kanten van het bedrijf (of van de boer) liggen. Tevens biedt de bedrijfseconomische boekhouding de mogelijkheid om te begroten wat het resultaat zal zijn van veranderingen in de bedrijfsvoering.

Verschillende boekhoudbureaus kunnen naast een fiscale boekhouding nu ook een bedrijfseconomische boekhouding verzorgen. De hieraan verbonden kosten zijn slechts gering vergeleken met de grote voordelen welke men bereiken kan. Het wekt steeds weer verwondering, dat grondonderzoek en melkcontrole — die slechts betrekking hebben op een onderdeel van het bedrijf — zo algemeen ingang hebben gevonden, terwijl een volledige doorlichting van het bedrijf door middel van een bedrijfseconomische boekhouding nog zo weinig wordt toegepast.

Zij die enige ervaring hebben met het gebruik van een bedrijfseconomische boekhouding bij hun bedrijfsvoering, willen dit hulpmiddel niet graag meer missen. Als moderne ondernemer kan men er feitelijk niet meer buiten.

Enkele vraagstukken uit de praktijk

In de twee voorgaande hoofdstukken hebben we getracht enig inzicht te geven in de grondslagen van de financiering en gewezen op de grote betekenis van de bedrijfseconomische boekhouding voor het financieel beleid. Terloops kwamen daarbij reeds enkele fouten naar voren die dikwijls worden gemaakt. In dit hoofdstuk willen we nog wat dieper ingaan op de praktische toepassing van financieringsregels en achtereenvolgens een aantal gevallen behandelen, waarin een beter financieel beleid nodig is.

De kaspositie is géén maatstaf voor de rentabiliteit

Het bedrijfsresultaat en de financieringsmogelijkheden blijken veelvuldig te worden afgemeten naar de kaspositie. Dit kan een volkomen verkeerde indruk geven, waardoor ernstige fouten worden gemaakt. De kaspositie geeft immers slechts het verschil van ontvangsten en uitgaven. Om een juiste indruk te krijgen van het bedrijfsresultaat, moet men de bedrijfswinst weten, dus het verschil van opbrengsten en kosten van het bedrijf. Dat er verschil bestaat tussen opbrengsten en kosten enerzijds en ontvangsten en uitgaven anderzijds, zien velen slechts als theorie, waar men in de praktijk buiten kan. Het tegendeel moge echter blijken uit het volgende voorbeeld.

Exploitatierekening van een weidebedrijf

Kosten			Opbrengsten		
Omschrijving	betaald	berekend	Omschrijving	ontvangen	berekend
Arbeidskosten			Melk		
betaald personeel . . .	—	—	afgeleverd	24500.—	
boer	—	6000.—	vervoerd in het		
twee meewerkende			bedrijf	—	1000.—
zoons		12000.—	Omzet en aanwas		
Werk door derden . . .	100.—	—	rundvee	8000.—	—
Werktuigkosten			varkens	6500.—	—
onderhoud en brandstof	1500.—	—	schapen	1000.—	—
rente	—	1000.—			
afschrijving	—	1500.—			
Veevoer rundvee					
aangekocht	9000.—	—			
vervoerde melk . . .	—	1000.—			
Veevoer varkens . . .	4500.—	—			
Meststoffen	4000.—	—			
Pacht	4000.—	—			
Overige kosten					
betaald	2500.—	—			
rente	—	2000.—			
	25600.—	23500.—		40000.—	1000.—
Totale kosten	49100.—		Totale opbrengsten	41000.—	

Deze exploitatierekening levert het zeer grote *verlies* op van f 8100.— (f 49.100.— — f 41.000.—). Wanneer de boer niet over dit overzicht uit de bedrijfseconomische boekhouding had beschikt, zou hem dat slechte resultaat niet zo zijn opgevallen, omdat zijn kaspositie niet te klagen gaf. Uit de gegeven exploitatierekening is de kaspositie eenvoudig af te leiden, omdat een scheiding is gemaakt tussen de kosten en de opbrengsten waar geldtransacties mee gepaard gingen en die welke berekend werden.

Om het kassaldo te bepalen moeten we het verschil weten tussen ontvangsten en uitgaven. Wanneer we aannemen dat er aan het begin van het jaar niets in kas was, dan krijgen we de volgende berekening van het kassaldo aan het eind van het jaar :

Ontvangen	f 40.000.—
Uitgegeven	„ 25.600.—
	f 14.400.—
Ontvangen wegens afname veestapel	„ 4.000.—
	f 18.400.—
Privé-uitgaven inclusief inkomstenbelasting . . .	f 7000.—
Zakgeld twee meewerkende zoons	„ 1000.—
	„ 8.000.—
Kassaldo einde boekjaar	f 10.400.—

Afname van de veestapel met f 4000.— is ontstaan door een meer dan normale verkoop van vee, waardoor de waarde van de inventaris met dit bedrag is achteruitgegaan. Dit geld is wel tijdelijk beschikbaar, maar het verdwijnt weer zodra de veestapel op het normale peil wordt gebracht. Hoewel dit op de exploitatierekening niet tot uitdrukking kwam, werd het wel vastgesteld. Het blijkt nl. door de eindbalans te vergelijken met de balans aan het begin van het boekjaar.

De boer had dus een groot kassaldo en maakte zich niet ongerust over de winstgevendheid van zijn bedrijf. Wanneer we de resultaten echter nauwkeurig gaan bekijken, dan blijkt, dat deze tevredenheid niet op zijn plaats was. Het beschikbare kassaldo blijkt dan zelfs onvoldoende te zijn. In de eerste plaats moet hij immers f 4000.— reserveren om de veestapel weer aan te kunnen vullen. In de tweede plaats heeft hij geen volledig loon uitgekeerd aan zijn twee meewerkende zoons. In de exploitatierekening is f 12000.— berekend loon voor de zoons opgenomen. Zij hebben al f 1000.— zakgeld gehad en genoten kost en inwoning en sociale verzekering voor bijv. f 4500.—. Zij hebben dus in totaal f 5500.— gehad. Feitelijk zouden ze dus nog moeten ontvangen f 12000.— — f 5500.— = f 6500.—. Ten slotte moet nog f 1500.— worden gereserveerd. Wanneer de werktuigen versleten zijn moet er immers geld beschikbaar zijn voor vernieuwing.

We kunnen nu het volgende overzicht maken:

Kassaldo	f 10.400.—
Reserveren voor aanvulling veestapel	f 4000.—
Niet betaald loon van meewerkende zoons	f 6500.—
Reserveren voor vernieuwing werktuigen	f 1500.—
	f 12.000.—
Beschikbaar kassaldo	— f 1.600.—

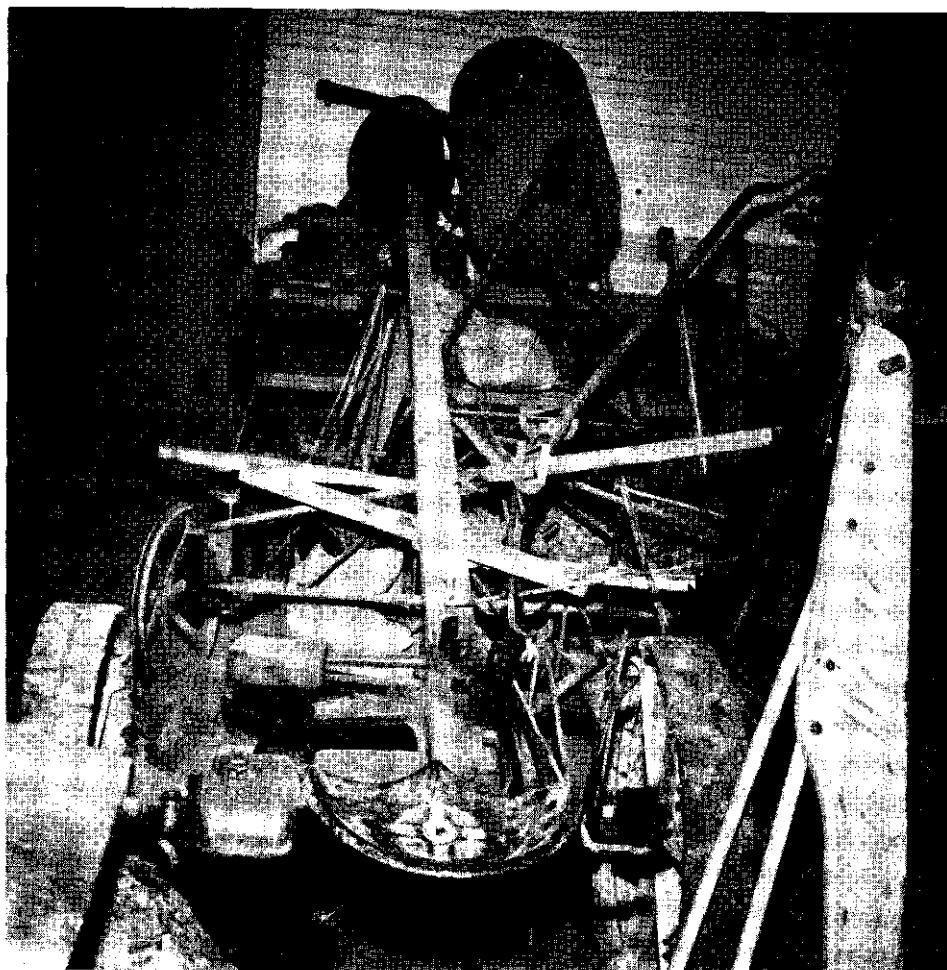
Deze boer dacht dus ruim contant geld te hebben bij een kassaldo van f 10.400.—. In werkelijkheid komt hij echter f 1600.— tekort. Met nog te betalen belasting is geen rekening gehouden, omdat reeds een belastingbedrag uit het voorgaande jaar is opgenomen in de privé-uitgaven. Verder blijkt dat het kapitaal, dat in het bedrijf gestoken is, geen rente heeft opgeleverd en dat de boer voor zijn arbeid niet eens het volle loon heeft verdiend.

In het behandelde voorbeeld bleek dus dat de boer de fout maakte, zijn zoons geen extra bedrag boven hun zakgeld te betalen en niet te reserveren voor vervangingen, die in de toekomst toch noodzakelijk moeten worden gedaan. Hierdoor leek zijn kassaldo ruim voldoende en ook het inkomen voor de belasting scheen redelijk. Hij maakte zich dus geen zorgen, hoewel het bedrijf verlies gaf.

Ook dit voorbeeld toont duidelijk aan, hoe belangrijk een bedrijfseconomische boekhouding is om een bedrijf juist te kunnen beoordelen. Men wordt daardoor veel sterker herinnerd aan de principes volgens welke een bedrijf financieel moet worden beheerd.

Afschrijven en aflossen

In het voorgaande is naar voren gekomen, dat afschrijvingen moeten worden gereserveerd. In de praktijk wordt hieraan weinig aandacht geschonken. Wanneer er alle jaren vervangingen zouden worden gedaan ter grootte van de jaarlijkse afschrijvingen, dan zouden zich geen moeilijkheden voordoen. In de regel is dat niet het geval en dan dreigen er allerlei gevaren. Als in enkele achtereenvolgende jaren weinig nieuw wordt aangeschaft, kan de kaspositie steeds ruimer worden. Is men zich onvoldoende bewust van het feit dat de bespaarde gelden bestemd zijn voor vervanging van produktiemiddelen die straks versleten zullen zijn, dan is de kans groot dat het geld wordt gebruikt voor nieuwe investeringen in het bedrijf. Soms wordt het zelfs gebruikt voor privédoeleinden. Op het moment dat de bestaande werktuigen versleten zijn, is er dan geen geld voor vernieuwing. Men beseft onvoldoende dat het daarvoor bestemde geld reeds in andere bedrijfsmiddelen is vastgelegd of is geconsumeerd en komt dan tot de onjuiste conclusie dat het bedrijf niet rendabel is. Het gevolg kan zijn, dat de normale vervangingen nauwelijks meer plaatsvinden en soms voor het bedrijf noodzakelijke voorzieningen achterwege blijven. Het



Straks zijn de werktuigen versleten. Is er dan geld voor een nieuwe inventaris?

is niet denkbeeldig dat dan juist de winstgevendheid van het bedrijf in gevaar komt. Als dat zo enkele jaren voortduurt, kan het kapitaal worden aangetast en komt zelfs de kredietwaardigheid van de boer in gevaar.

Uit het voorgaande blijkt, hoe belangrijk de *liquiditeit* van een bedrijf is. Men zal daarom steeds waakzaam moeten zijn om in de toekomst aan alle betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Daartoe moet men het bedrijfsgebeuren op lange termijn goed kunnen overzien, waarbij de *continuïteit*, d.w.z. de normale voortzetting van de bedrijfsvoering, vooropgesteld moet worden. Dreigt de liquiditeit in gevaar te komen, dan handelt men vaak zeer abnormaal om hieraan te ontkomen. Bezuiniging op noodzakelijke bedrijfs- en gezinsuitgaven wordt dan gezien als het redmiddel. Zodra de bezuiniging echter de normale uitoefening van het bedrijf gaat bemoeilijken, is de kans groot dat de *rentabiliteit*, d.w.z. de winstgevendheid, steeds slechter wordt. Verliezen tasten

de kapitaalspositie, d.w.z. de *solvabiliteit* aan, waardoor de kredietwaardigheid steeds zwakker wordt. Hier schuilt een groot gevaar in, daar kredietwaardigheid van groot belang is om uit de moeilijkheden te komen. Om het bedrijf financieel weer gezond te maken is meestal een extra investering nodig. Er zal dus krediet moeten worden opgenomen, wat moeilijk gaat wanneer de kredietwaardigheid te wensen over laat.

De hier geschetste verslechtering van de financiële positie is niet tijdig afgeremd. We mogen aannemen dat lang niet iedere boer het zover zal laten komen. Duidelijk blijkt hieruit dat het handhaven van de liquiditeit uitermate belangrijk is. *Het is daarom noodzakelijk dat afschrijvingen worden gereserveerd en niet worden gebruikt voor andere bedrijfsmiddelen of voor privé-gebruik.*

Bij de behandeling van de kapitaalvoorziening werd er al op gewezen dat het verstandig is om bij de aanschaffing van werktuigen, de duur van de kredietopname gelijk te stellen aan de levensduur van het werktuig. In de praktijk mankeert daar nog al eens wat aan. We nemen het geval van een akkerbouwer die een maaidorser aanschafft voor f 20.000.—, waarvoor hijzelf f 5000.— heeft. De f 15.000.— die hij tekort komt, wil hij in twee jaar aan de handelaar afbetalen. Hij moet dus elk jaar f 7.500.— aflossen. Wanneer deze maaidorser een levensduur heeft van acht jaar en een restwaarde van f 4000.—, dan bedraagt de afschrijving per jaar f 2.000.—. De boer moet echter f 7.500.— aflossen, zodat f 5.500.— nodig is uit andere bron. Deze financiering zal slechts zonder moeilijkheden kunnen verlopen, als de winst uit het bedrijf deze hoge aflossing toelaat. Men mag echter niet verwachten dat door het gebruik van de maaidorser de bedrijfswinst met f 5.500.— per jaar zal stijgen. Overigens weet niemand van tevoren of er winst zal worden gemaakt. Men loopt dus een groot risico wanneer men zich verplicht tot snel aflossen.

De aflossing niet groter maken dan de afschrijving is een veilige stelregel. Maar gaat deze stelregel ook op bij de aflossing van een hypotheek op grond? Men schrijft op grond immers niet af? Inderdaad, maar zo'n hypotheek heeft meestal een lange looptijd en men ziet het dan als een vorm van zelf aanvaard, verplicht sparen, waardoor het eigen kapitaal wordt vergroot. Iemand die een hypotheek wil afsluiten, dient evenwel van tevoren zeer kritisch te overwegen of verplichte aflossing voor hem een niet te grote last zal betekenen. Sterk wisselende bedrijfsuitkomsten zouden hem in moeilijkheden kunnen brengen. *Daarom is het aan te bevelen een hypotheek af te sluiten met een zo laag mogelijke aflossing, met de vrijheid om meer af te mogen lossen. Nog veiliger is een hypotheek met vrije aflossing. Men kan dan ieder jaar zoveel aflossen als de bedrijfsuitkomsten toelaten.*

Meewerkende kinderen

Een veel gehoorde uitspraak is, dat een boer met meewerkende zoons zo goedkoop werkt. Dit is een ernstige misvatting die tot zeer ongewenste toe-

standen kan leiden. De uitspraak is juist wanneer men ermee bedoelt dat een zoon met meer hart voor de zaak werkt dan een vreemde arbeidskracht. Ook vallen sommige sociale lasten weg, die wel voor arbeiders moeten worden betaald. Maar dit bedoelt men er meestal niet mee. Men denkt veel meer aan het feit dat meewerkende kinderen niet het volle loon krijgen, doch slechts zakgeld met daarnaast kost en inwoning en verdere verzorging. In totaal blijven deze uitkeringen in vele gevallen ten achter bij het bedrag dat men aan vreemde arbeidskrachten van dezelfde leeftijd en met dezelfde capaciteiten zou moeten betalen.

Nu is het niet zo dat hier doelbewust sprake zou zijn van uitbuiting van de kinderen. Stellig niet, want men heeft de beste bedoelingen en wil de kinderen een zo goed mogelijke plaats in de maatschappij bezorgen. Men denkt bijv. hun later een flinke som geld geven. Maar wanneer de kinderen tot wat oudere leeftijd op het bedrijf blijven werken, wordt echter vaak het bedrag onderschat, dat zij op het bedrijf verdiend hebben. Ook maakt men niet altijd duidelijk onderscheid tussen meewerkende en niet meewerkende kinderen.

De verzuchting wordt vaak geslaakt of alles nu wel zo op een goudschaaltje moet worden afgewogen en of daardoor niet de vertrouwelijke en hechte gezinsband wordt verstoord. Het tegendeel is eerder het geval. Juist wanneer geen duidelijke regelingen zijn gemaakt, veroorzaken financiële kwesties spanningen in het gezin. Een verwijdering tussen ouders en kinderen kan zelfs het gevolg zijn. *Het is daarom van groot belang dat de waardering van de arbeid van meewerkende kinderen wordt geregeld.*

De eerste reden hiervoor is wel het verkrijgen van een juister *bedrijfs-economisch* inzicht. Wanneer de kinderen niet het volle loon krijgen, dan is de kaspositie royaal, terwijl het bedrijfsresultaat toch wel onvoldoende kan zijn. Door de royale kaspositie wordt onvoldoende aandacht besteed aan het opsporen van fouten in de bedrijfsvoering. *Uit bedrijfseconomisch oogpunt is daarom uitbetaling van loon aan de kinderen gewenst.* Men kan nu de opmerking maken dat zij het geld nog niet nodig hebben en dat het zo goed kan worden gebruikt voor het aflossen van schulden. Zulke gevallen komen immers voor. Maar ook dan is een boeking van het loon gewenst. Men betaalt dus niet uit, maar gebruikt het geld voor het aflossen van schulden. Feitelijk vindt er dan een verandering van schuld plaats, omdat schuld aan vreemden nu wordt omgezet in een schuld aan de kinderen.

De tweede reden waarom men de kinderen beter het loon kan uitbetalen is een *belastingkwestie*. Wanneer nl. geen loon wordt uitbetaald, dan voert de boekhouder ten behoeve van de belastingaangifte een zodanig bedrag aan loon op, dat dit nog juist vrij van loonbelasting is. Het gevolg is dat een deel van het loon dat de kinderen feitelijk hebben verdiend, bij het inkomen van de vader wordt opgeteld. Gezien de *progressie*, dus het hoger worden van het belastingpercentage naarmate het inkomen stijgt, is het in vele gevallen onvoordelig om verdiensten van de kinderen bij het inkomen van de vader te laten.



In deze tijd werk genoeg. Maar biedt het bedrijf het hele jaar door voldoende werkgelegenheid om een volledig inkomen te verkrijgen?

Vaak wordt de rompslomp met de loonbelastingadministratie wel als bezwaar genoemd tegen het uitbetalen van loon aan de kinderen. Zij die dit regelmatig doen, zullen echter moeten beamen, dat daar maar weinig werk in zit. Dit bezwaar valt daarom in het niet bij de veel grotere voordelen.

Men meent wel eens de moeilijkheden van loonbelastingadministratie te kunnen ondervangen door jaarlijks *schenken* te doen. Over schenkingen betaalt men echter ten eerste ook inkomstenbelasting en ten tweede is deze zaak fiscaal niet altijd waterdicht. Een advies van een belastingdeskundige is derhalve zeer gewenst.

De derde reden waarom uitbetaling van loon aan meewerkende kinderen kan worden aanbevolen, is van *sociale- of psychologische aard*. Ten eerste wordt de zelfstandigheid aangekweekt en krijgen de kinderen meer gevoel voor de bedrijfseconomische betekenis van hun arbeid en voor hun plaats in het bedrijf. Ten tweede wordt ongenoegen in de toekomst voorkomen. Enkele moeilijkheden zijn bij het begin van dit onderwerp al genoemd. Een bijzonder pijnlijke verwikkeling kan zich voordoen als voor een meewerkende zoon met de beste bedoelingen geld is gereserveerd zonder dat het beschreven staat. Bij overlijden van de ouders kan hij dan geen aanspraken laten gelden en broers en zusters delen gelijk mee van het door hem verdiende loon.

Berekening van het volle loon is belangrijk voor een juist inzicht in de werkelijke resultaten van het bedrijf. Vaak komt dan beter tot uitdrukking dat op gezinsbedrijven een verkapte werkloosheid aanwezig is. Er mag niet gezegd worden dat er niet wordt gewerkt, doch door de ruime voorziening met arbeidskrachten is de drang niet zo aanwezig om het werk beter te organiseren, waardoor met minder mensen zou kunnen worden volstaan. Het gevolg ervan is dat de man die teveel aanwezig is, in feite niets verdient. Vroeg of laat komt dit toch wel aan het licht, maar dan is het dikwijls te laat voor de betrokkene om zich nog te bekwamen in een ander beroep.

Het is daarom noodzakelijk dat men — de arbeidsbehoefte van het bedrijf in ogenschouw nemend — zich tijdig een oordeel vormt over de arbeidsmogelijkheden voor de kinderen op het bedrijf. In een vertrouwelijk gesprek met de kinderen moet deze kwestie van alle kanten worden bekeken. Reeds direct na het doorlopen van de lagere school moet dit gebeuren met het oog op de verdere scholing. Tijdige voorlichting over de beroepskeuze is van uitermate groot belang. Een modern bedrijfsbeleid eist nu eenmaal dat vooral ook deze dingen zakelijk worden gezien. Het is dan stellig niet zo dat het menselijk gevoel wordt uitgeschakeld. Integendeel, men zal deze zaak moeten aanpakken terwille van het geluk der kinderen.

Kan de boer met vreemd kapitaal werken ?

Over het werken met vreemd kapitaal bestaat nogal wat misverstand. Dikwijls is men daar erg huiverig voor. De reden is vermoedelijk, dat in het verleden velen niet opgewassen waren tegen de lasten van zware hypotheeken. Maar hoevelen daarvan zullen het slachtoffer zijn geweest door een onjuiste bedrijfsfinanciering ? Juist doordat boerderijen werden gekocht in een periode van hoogconjunctuur en men moest aflossen bij laagconjunctuur, werden de lasten ondraaglijk, zodat faillissementen wel moesten volgen. Dit schrikbeeld is diep gegrift in de herinnering van onze oude generatie en de jonge generatie is dat terecht steeds goed voor ogen gehouden.

Bij de behandeling van de grondbeginselen van de financiering is reeds vastgesteld, dat een zeer belangrijk deel van het in het landbouwbedrijf gestoken kapitaal permanent vastgelegd is. Krediet, dat daarvoor opgenomen is, kan niet uit afschrijvingen worden afgelost, doch slechts uit de winst. In slechte tijden komen dan de moeilijkheden. Vele boeren werken heel veilig met vreemd kapitaal, zonder dat zij het zelf beseffen. Uit financieringsoogpunt werken ze daarmee zelfs onder ideale omstandigheden. Iedere pachter krijgt immers de grond beschikbaar. Hij beschikt in feite over het daarin vastgelegde kapitaal zonder aflossing. Slechts rente en instandhoudingskosten behoeft hij te betalen.

Permanente kapitaalbehoefte is het beste te financieren met leningen zonder vaste jaarlijkse aflossing, zoals reeds bij de hypotheek ter sprake kwam.

Bij een kapitaalbehoefte voor enkele jaren is een kredietvoorziening nodig, waarvan de aflossing overeenkomt met de duur waarvoor het krediet nodig is.

Meestal is het in de praktijk zo, dat een werktuig pas gekocht wordt, zodra

men het geld ervoor heeft liggen. Het gevolg daarvan is, dat verbetering van de bedrijfsvoering (dus kans op een beter bedrijfsresultaat!) met vertraging wordt ingevoerd. Doch zelfs zij, die het geld ervoor hebben liggen en menen dat ze rustig kunnen investeren, vergeten maar al te vaak dat dit geld in wezen bestemd was voor de vervanging van versleten werktuigen. Het is echter beslist niet nodig om te wachten tot men het geld ervoor heeft. Men mag best zo'n nieuwe machine financieren met vreemd kapitaal. Om liquiditeitsmoeilijkheden te voorkomen moet dan de periode van aflossing gelijk zijn aan de levensduur van de machine. Het bezwaar dat men hiertegen van praktijkzijde wel aanvoert is, dat men — als de machine versleten is — niets vooruitgeboerd is. Men heeft immers het krediet wel afgelost, maar geen geld om een nieuwe machine te kopen, waardoor men dus weer moet lenen. Bedrijfseconomisch gezien is hiertegen geen enkel bezwaar. Men blijft in zo'n geval financieren met vreemd kapitaal. De boer zegt nu dat hij de machine „eruit wil hebben” voor hij versleten is. In werkelijkheid is dat ook wel dikwijls het geval, maar het geld dat hij met de machine heeft verdiend, is niet gereserveerd, maar gebruikt voor nieuwe investeringen, of voor aflossing van andere schulden. In zo'n geval is er geen enkel bezwaar tegen, als opnieuw krediet wordt opgenomen voor eenzelfde werktuig. Wanneer men geen ander krediet zou hebben dan alleen voor dat ene werktuig en men zou bij de vervanging weer volledig krediet op moeten nemen, dan wordt het bedenkelijk. Men zou dan tot de conclusie kunnen komen dat het werktuig niet heeft geleid tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. Toch moet men daarmee oppassen, want het kan zijn dat de machine onmisbaar is om het optreden van verlies te vermijden. Zonder machine zou men op het eigen kapitaal hebben ingeteerd! Dan is financiering met vreemd kapitaal zelfs een eis om het bedrijf nog juist rendabel te maken, zodat men het hoofd boven water kan houden.

Waardevastheid van het geld

In een tijd van prijsstijgingen werkt men voordelig met vreemd kapitaal omdat een lening met goedkopere guldens wordt afgelost. Bedrijfseconomisch heeft dit als consequentie dat men moet afschrijven naar de vervangingswaarde en dus de afschrijving moet verhogen evenredig aan de prijsstijging. Men heeft dus ten slotte meer afgeschreven dan er afgelost moet worden. Wanneer de machine dan is versleten, heeft men wat afschrijving overgehouden en behoeft er voor de volgende ronde niet meer volledig met vreemd kapitaal te worden gewerkt. Het omgekeerde kan echter ook voorkomen. Dan worden de aflossingen dus groter dan de afschrijvingen. Dat betekent, juist in een tijd van prijsdaling, een zware last. Uit dit oogpunt is de nodige voorzichtigheid geboden.

Rekening-courant krediet

Het is beslist niet nodig, dat de wisseling in de kasgelden, die ontstaat door kosten van de lopende oogst en door vorderingen op afnemers, met eigen kapitaal wordt gefinancierd. Een zeer goede vorm van financiering van deze

wisselende kapitaalbehoefte op korte termijn is het rekening-courant krediet. Het is een krediet dat volgens contract tot een zeker maximum (afhankelijk van de gestelde zekerheid) kan worden opgenomen. Men hoeft hierbij niet het gehele bedrag ineens op te nemen en men kan ook weer terugstorten wanneer men wil. Rente wordt alleen betaald over het opgenomen gedeelte. Aan de kredietnemer wordt de eis gesteld dat hij zorgt dat het saldo tenminste éénmaal per jaar op 0 staat. Hiermee bewijst hij het krediet ook werkelijk te gebruiken voor de doeleinden waarvoor het bestemd is. Kocht hij immers een machine voor dat krediet of bouwde hij er een varkenshok voor, dan zou hij niet in staat zijn om onder normale omstandigheden dat krediet in hetzelfde jaar weer af te lossen.

Zekerheidsstelling

Uit het voorgaande blijkt wel, dat er voor elke kapitaalbehoefte een passende kredietmogelijkheid is. Een moeilijkheid die zich daarbij voordoet is de zekerheid, die de kredietnemer moet stellen. Deze zekerheid kan zakelijk of persoonlijk zijn.

Als zakelijke zekerheid dienen hoofdzakelijk waardepapieren en vaste goederen. De roerende goederen, zoals de veestapel of het machinepark, kan men niet in onderpand geven voor een lening. Men kan ze immers niet missen en er is geen registratie zoals bij hypotheek. Er zou dus vervreemding kunnen plaatsvinden. Toch wordt wel eens geld geleend op vee of werktuigen, door eigendomsoverdracht aan de geldschieter. Het goed blijft echter in het bezit van de geldnemer, zodat deze zaak juridisch nooit waterdicht is en voor de kredietgever niet aantrekkelijk.

Persoonlijke zekerheid komt voor in de vorm van borgen. Dit is een zekerheid waarmee vaak onaangename ervaringen zijn opgedaan.

Ten slotte kent men voor bescheiden bedragen ook het blanco krediet waarvoor geen bepaalde zekerheden worden gevraagd.

Het stellen van de nodige zekerheid veroorzaakt altijd een zekere weerstand bij de kredietnemer en schrikt hem soms af om investeringen uit te voeren, die op zichzelf verantwoord zijn.

Borgstellingsfondsen

Om de kredietverlening vlotter te laten verlopen, zijn, in verband met de groter wordende kapitaalbehoefte, na de oorlog ingesteld het Borgstellingsfonds voor de Landbouw en het Waarborginstituut voor de Tuinbouw. Zij, die met krediet willen werken en moeilijk voldoende zekerheid kunnen stellen, kunnen gebruik maken van een garantie van één dezer instellingen. Onder bepaalde omstandigheden staan zij geheel of gedeeltelijk borg voor het krediet. Aanvragen hiertoe dient men te richten tot de banken. De voorlichtingsdiensten geven daarbij advies over de rentabiliteit van de investering waarvoor het krediet is aangevraagd.

Ten onrechte heerst nog veel de mening, dat een landbouwbedrijf met eigen kapitaal moet worden gefinancierd omdat men met vreemd kapitaal te grote risico's loopt. Wel wordt erkend dat het normaal is dat jonge boeren beginnen met schuld, doch men acht het nodig dat ze in de gelegenheid moeten zijn hun bedrijf in de loop der jaren vrij van schuld te maken.

Het is een goede eigenschap van vele mensen dat zij een neiging tot sparen hebben, waardoor ze hun kapitaal vergroten. Sommigen slagen daar ook in, mede door een deskundig bedrijfsbeleid. Op zuiver bedrijfseconomische gronden mag men niet stellen, dat een boerenbedrijf beslist met eigen kapitaal moet worden gefinancierd of dat de jonge boer ten minste in de gelegenheid moet zijn zich in de loop der jaren vrij te maken van schulden.

Het is vaak uitgesloten dat een jonge boer onbezwaard een bedrijf kan beginnen, omdat hij als regel niet de enige erfgenaam is en in dat geval nooit het gehele kapitaal zal erven. Bij onze vorm van erfrecht is daarom niet te verdedigen dat het landbouwbedrijf van meet af aan met eigen kapitaal gefinancierd moet worden.

Het afvloeien van kapitaal uit landbouw door erfenissen en de toenemende kapitaalbehoefte door de mechanisatie, zijn beide factoren die de kapitaalvoorziening niet gemakkelijk maken. Het streven om te komen tot soepeler methoden van kapitaalvoorziening is daarom zeer urgent.

Reservering

Bij het onderwerp reservering rijzen verschillende vragen. *Waaruit, waarvoor en hoeveel* moet worden gereserveerd en hoe moet de reservering worden belegd? In het landbouwbedrijf is dit geen eenvoudige zaak, omdat in de regel geen onderscheid wordt gemaakt tussen bedrijfsresultaat en inkomen. Datgene wat het bedrijf oplevert, ziet men als een persoonlijk inkomen. Daarom zullen hier de bedrijfs- en privésector tezamen worden bekeken.

Onder reserveren verstaan we het kweken van reserves om daarmee voorziene of onvoorziene behoeften te dekken. In de eerste plaats moet in dit verband nogmaals de aandacht worden gevestigd op de afschrijvingen. Dit zijn in feite geen echte reserves, maar het slechts tijdelijk in geldvorm beschikbaar hebben van een deel van de inventaris. In de praktijk wordt daar vrijwel nooit rekening mee gehouden. Dit getuigt niet van een goed financieel beheer. We nemen als voorbeeld het geval van iemand die een machinepark en gebouwen heeft, die in goede staat verkeren en de eerste jaren geen vervanging behoeven. Toch wordt op deze produktiemiddelen afgeschreven. Deze afschrijvingen zijn wel kosten, doch er gaan geen uitgaven mee gepaard. De kaspositie kan daardoor ruimer worden. Is men zich dan niet voldoende bewust dat de afschrijvingsbedragen moeten worden gereserveerd, dan zou men, misleid door een ruime kaspositie, het geld kunnen bestemmen voor andere investeringen in het bedrijf of voor privédoeleinden. Daarom kan niet met genoeg nadruk worden gewezen op de grote betekenis van een verantwoord reserveringsbeleid. Het beste is jaarlijks na te gaan hoeveel geld er uit afschrijvingen vrijkomt en hoeveel nodig is geweest voor de vervanging van de



Lithbreiding van de veestapel door eigen aanfok is rechtstreeks beleggen van de winst in het bedrijf.

bestaande produktiemiddelen. Een eventueel overschot moet worden gereserveerd. Daarbij moet men goed bedenken voor welk doel is gereserveerd.

Stel, dat iemand aan afschrijvingen f 6000.— heeft gereserveerd en van plan is van paarden op een trekker over te gaan. Moet hij nu van deze f 6000.— afblijven en voor de trekker krediet opnemen? Hij gebruikt met een gerust geweten het gereserveerde bedrag, maar is zich niet bewust dat het een noodzakelijke reserve is. Hij zegt dan: „Het geld heb ik ervoor”. Op zichzelf is op deze handelwijze niets tegen, maar laten we eens aannemen dat na de aanschaffing van de trekker enkele werktuigen versleten zijn en vervangen moeten worden. De reservering voor die vervanging is dan reeds gebruikt voor de trekker. De zaak is in orde als hij nu maar bereid is en in de gelegenheid is krediet op te nemen voor de aanschaffing van de nieuwe werktuigen. Hij moet zich daarbij voor ogen houden, dat dit krediet feitelijk krediet is voor de trekker en dat er geen sprake van is dat hij achteruit boert. De afschrijvingen worden op de verlies- en winstrekening van het bedrijf geplaatst en geven dus een aanwijzing dat deze bedragen een bepaalde bestemming hebben.

Op de verlies- en winstrekening blijft als saldo een bedrag over, dat in de fiscale boekhouding dient voor de berekening van het belastbaar inkomen. Dat inkomen mag men niet zonder meer zien als het bedrag dat voor privédoeleinden aan het bedrijf kan worden onttrokken. Meestal is er ook geen overeenstemming van het fiscale inkomen met de kaspositie. Gesteld, dat iemand een belastbaar inkomen heeft van f 10.000.—, dan staat nog te bezien of hij voor privédoeleinden wel voldoende middelen uit de kas kan opnemen. Wanneer hij nl. het bedrijf intensiever heeft gemaakt door meer vee te houden, dan komen de moeilijkheden reeds. De toename van de veestapel is wel een inkomensbestanddeel maar het is in het bedrijf vastgelegd. Wanneer immers aan het eind van het boekjaar 5 koeien, met enig jongvee méér aanwezig waren dan aan het begin, dan betekent dit een bedrag van f 5000.—. Hierdoor zou slechts f 5000.— van het inkomen in geld over zijn. Dit bedrag is voor privégebruik nog te groot, want iedere goede boekhouder wijst met klem op de nog te verwachten belastingaanslag, die bij benadering zeer goed is vast te stellen. Van het inkomen mag men dan ook beslist niet dit bedrag voor privédoeleinden gebruiken. Men zal rekening moeten houden met de in de

toekomst nog noodzakelijke belastingbetalingen. Uit het voorgaande zou de conclusie kunnen volgen dat het resterende bedrag ontoereikend is voor het gezin. De boer moet echter beseffen dat hij in de loop van het jaar maar liefst voor f 5000.— (de helft van zijn inkomen) in het bedrijf heeft geïnvesteerd, in de vorm van uitbreiding van de veestapel. Wanneer men dat zonder „pijn” kan doen is het een belangrijke kapitaalvorming. Het is echter niet verantwoord, wanneer het gezin eronder moet lijden. Het is in zo’n geval zeker geen zwak teken wanneer men voor de uitbreiding van de veestapel, ook als deze uit eigen aanfok kwam, krediet opneemt en dit geld voor de huishouding gebruikt.

We zijn hiermee gekomen in de sfeer van de privébestedingen. Het zou te ver voeren om in dit boekje aan de privébestedingen diepgaande beschouwingen te wijden. Aangezien echter bedrijfskas en huishoudkas zelden gescheiden worden gehouden, achten wij het toch wel raadzaam op het gevaar te wijzen, dat het gezin wel eens tekort zou kunnen komen. Vele jonge boeren beginnen met schulden en zijn geneigd deze zo snel mogelijk te verkleinen. De dagelijkse gezinsuitgaven veroorzaken geen moeilijkheden. Een gezin stelt echter op bepaalde tijden bijzondere financiële eisen, waardoor de uitgaven vrij grote schommelingen vertonen.

Wanneer men met deze situaties niet voldoende rekening houdt, kan dat op bepaalde ogenblikken financiële spanningen opleveren, die schade kunnen doen aan het gezin. Voor privédoeleinden is men meestal niet bereid krediet op te nemen. Daardoor komen soms belangrijke voorzieningen, als de opleiding van de kinderen, in gevaar. Veel gezonder is het dan ook om tijdig voorzieningen te treffen en niet te wachten totdat men voor de feiten wordt geplaatst. Degenen die voldoende zelfbeheersing in geldzaken aan de dag leggen, geven de voorkeur aan het vormen van een banksaldo. Zij benutten daarvoor de winsten in goede jaren. Anderen — minder zeker van zichzelf of rekening houdend met sterftekansen — prefereren fondsvorming door middel van verzekering. Dit zijn echter jaarlijkse vaste lasten die zorgen meebrengen en waarmee rekening moet worden gehouden.

Hoe men de financiering ook regelt, reservering voor de besproken privédoeleinden is van het grootste belang. In hetzelfde vlak ligt de verzekering tegen bijv. kosten van ziekte en ongeval. In bepaalde gevallen komt sterk de behoefte aan verzekering naar voren (sanatoriumkosten). Ook de oudedagvoorziening staat momenteel in landbouwkringen in de belangstelling. Meer en meer wordt men geconfronteerd met het feit dat gedurende de produktieve periode niet voldoende kapitaal kan worden gespaard om later van de rente te kunnen leven. Ook hier zal men dus tijdig voorzieningen moeten treffen.

Het is duidelijk dat de privé-aangelegenheden niet geheel buiten beschouwing konden blijven. Een bedrijf met schuld begonnen vraagt grote aflossingen. Voor bedrijfsverbeteringen zijn bovendien vaak nog grote sommen nodig. Wanneer geen rekening wordt gehouden met de vermelde privébehoeften, zou men deze aflossingen en investeringen misschien voor een deel uit het inkomen kunnen betalen, doch op een gegeven moment staat men toch voor

vrij grote privébehoefden, die dan meestal erg ongelegen komen en waarvoor het opnemen van krediet een pijnlijke zaak is. Beter is het daarom de schulden zo mogelijk iets minder snel af te lossen en de bedrijfsverbeteringen met krediet uit te voeren.

In tijden van goede bedrijfsuitkomsten komt vaak de vraag naar voren hoe het deel, dat men uit het inkomen wil reserveren, moet worden belegd. Velen menen dat het een uitgemaakte zaak is, dat men dat het beste kan doen in het bedrijf zelf. Men redeneert dan zo, dat de verbeteringen die men in het bedrijf aanbrengt, de bedrijfsvoering kunnen verbeteren en dat men daardoor een goede basis legt om een eventuele ongunstige periode het hoofd te kunnen bieden. Dit lijkt een zeer verstandige redenering, mits men er maar om denkt dat de verbetering de rentabiliteit van het bedrijf moet verhogen. Dan is er bedrijfseconomisch niets tegen zo'n investering, maar te vaak verliest men dit uit het oog.

Een investering in het bedrijf is meestal niet de juiste belegging van een reserve. Het karakter van een reserve is, dat ze in tijd van nood ook beschikbaar moet zijn voor de gestelde doeleinden. Gesteld nu dat de reserve was gekweekt om de normale bedrijfsuitgaven in slechte tijden te kunnen blijven doen of, wat eigenlijk op hetzelfde neerkomt, om voldoende middelen te behouden voor de gezinsuitgaven. Wanneer het geld echter vast zit in betere werktuigen en gebouwen, dan kan men het niet vrij maken als het nodig is. Wanneer een laagconjunctuur aanbreekt en de opbrengstprijzen zouden sterk dalen, dan zal men moeten beknibbelen. Het gezin mag echter niet tekort komen, dus men laat bemestingen e.d. achterwege. Zodoende komt het bedrijfsresultaat in gevaar. Wil men omgekeerd de bedrijfsvoering op peil houden, dan zal het gezin er ernstig onder moeten lijden of men moet zich bij de leveranciers diep in de schulden steken.

Men kan ook stellen dat een belegging in het eigen bedrijf te gebruiken is als onderpand voor bedrijfskrediet. Daarbij moet echter bedacht worden dat onder ongunstige omstandigheden deze onderpanden een minimale waarde hebben.

Uit het voorgaande moeten we daarom wel tot de conclusie komen dat reserves het beste buiten het eigen bedrijf belegd kunnen worden, zelfs ook als men nog belangrijke bedrijfsverbeteringen kan aanbrengen. Voor deze verbeteringen kan men dan met een gerust hart krediet opnemen.

De wijze waarop men reserves kan beleggen hangt af van de instelling van de ondernemer. Hij zal ervoor moeten waken niet te lichtvaardig te besluiten het gekweekte saldo te gebruiken voor andere doeleinden dan waarvoor het bestemd is. Bij al deze kwesties zal men ook in overweging moeten nemen welke oplossing fiscaal de meest aantrekkelijke is. Overleg met een belastingadviseur is zeer aan te bevelen.

Nog overgebleven is de vraag hoévél er gereserveerd moet worden. Dit is een moeilijke zaak waarop niet een algemeen antwoord is te geven. Natuurlijk hangt dat heel sterk af van de mening die de boer zelf daarover heeft.

Toch is het mogelijk om enige richting te geven aan het daarbij te voeren beleid. In deze tijd van prijspolitiek zou men als uitgangsbasis kunnen nemen het door de Overheid bij de prijsgaranties nagestreefde gemiddelde inkomen. Voor de verschillende bedrijfstypen en bedrijfsgrootten worden jaarlijks bedragen vastgesteld voor handenarbeid van de boer en voor bedrijfsleidersvergoeding. Deze posten bedragen samen per jaar f 7000.— à f 8000.—. Dit bedrag moet nog vermeerderd worden met de rente van het in het bedrijf geïnvesteerde eigen kapitaal. Deze rente wordt nl. in de kostprijsberekeningen opgenomen en zit dus ook in de garantieprijzen. Voorzieningen voor de privésector, zoals voor studie van kinderen en voor het veilig stellen van de oude dag, zullen uit dit inkomen betaald moeten worden, evenals de belastingbedragen.

De kostprijsberekeningen waarop het garantiebeleid is gebaseerd gelden voor gemiddelde omstandigheden. Deze gemiddelde omstandigheden worden berekend aan de hand van gegevens over een reeks van jaren. Alleen de prijzen schat men voor de periode waarvoor de garantie geldt. Aangezien de werkelijke omstandigheden sterk van het gemiddelde kunnen afwijken, zullen de bedrijfsresultaten van jaar tot jaar vrij sterk kunnen schommelen, vooral op akkerbouwbedrijven. Het ligt dus voor de hand dat in gunstige jaren moet worden gereserveerd voor kwade jaren.

Wil men nu een houvast hebben welke mogelijkheden het bedrijf biedt inzake privébesteding, aflossing en reservering, dan zal men voor zichzelf moeten uitmaken of men onder of boven het gemiddelde inkomensniveau ligt. Daarvoor is een bedrijfseconomische boekhouding weer een belangrijk hulpmiddel. Aan de hand daarvan, liefst over meerdere jaren, kan worden nagegaan hoe het bedrijfsresultaat ten opzichte van het gemiddelde ligt. Zij, die constateren dat hun bedrijfseconomisch inkomen *beneden* het garantieinkomen ligt, zullen zich in de privésector beperkingen moeten opleggen om de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar te brengen. Van reservering is in dit geval op lange termijn beslist geen sprake. Zij zullen, terwille van een meerdere zekerheid, moeten streven naar verbetering van het bedrijfsresultaat. Een bedrijfseconomische boekhouding met een daarop aansluitende begroting is daarvoor een zeer gewenst hulpmiddel. Wanneer men gemiddeld *boven* het garantieniveau ligt, is er normaal gezien gelegenheid om een extra reserve te kweken.

Ons progressieve belastingstelsel leidt er toe, dat in gunstige jaren extra belasting wordt geheven. Dit beperkt enigszins de mogelijkheden van reservering. Men zij hierop wel bedacht en overlegge eens met een belastingdeskundige welke mogelijkheden er zijn om de belastingdruk over enkele jaren uit te smeren en daardoor te verlichten.

Een woord tot besluit

In het voorgaande is getracht een indruk te geven van de vraagstukken op het terrein van het financiële bedrijfsbeheer. Het was niet de bedoeling de traditionele financieringsvormen en de daarbij behorende regels uitvoerig te behandelen. Kennis daarvan is evenwel een vereiste voor een goed begrip van de problemen die zijn aangesneden. In het kort is dan ook op de belangrijkste punten gewezen. Van even groot belang is boekhoudkundig inzicht, niet alleen voor het begrijpen van een fiscale balans en van een verlies- en winstrekening, doch ook van de principes volgens welke men het fiscale inkomen omzet in het bedrijfseconomische resultaat. Pas als men vertrouwd is met deze grondslagen, zal men met succes een oplossing vinden voor vraagstukken zoals er enkele in dit boekje zijn behandeld.

In deze moderne tijd wordt er ontzaglijk veel van de boer geëist. Niet ten onrechte wordt de verzuchting geslaakt dat niet alles meer is te bevatten. Gelukkig zijn er taken die men kan afstoten door speciale bedrijven in loondienst in te schakelen. Velen menen helaas, dat ook zaken als die welke in dit boekje zijn behandeld, kunnen worden overgelaten aan specialisten. Tot op zekere hoogte is dit waar, want kassiers van boerenleenbanken, bankiers, boekhouders, belastingdeskundigen en de medewerkers van de Rijkslandbouwvoorlichtingsdienst, kunnen belangrijke diensten verlenen. Men vergeete echter niet dat deze zaken allereerst tot de taak van de boer zelf behoren. Hij kan zich erover laten inlichten, doch moet uiteindelijk zélf de beslissing nemen. Het is daarom noodzakelijk, dat hij een helder inzicht heeft in de problemen die op dit terrein liggen. In het algemeen schrikken deze zaken nog erg af, doch zij zullen in de toekomst een steeds belangrijker plaats gaan innemen in de gedachten van de moderne ondernemer, ook in de landbouw.

Wij hebben getracht met dit boekje belangstelling te wekken voor de vraagstukken op het terrein van de financiering en hopen dat het een stoot mag geven tot een toenemende interesse voor de financiële kant van de bedrijfsvoering. Wij hebben er niet naar gestreefd een volledige behandeling te geven van alle onderwerpen die op het financieel beheer betrekking hebben. Het lag evenmin in onze bedoeling de indruk te wekken alsof hier sprake is van een slepend probleem, zoals er tegenwoordig zo vele worden „gemaakt”. Naar onze overtuiging zijn met de kennis van een aantal grondregels en een goede toepassing daarvan, de vele fouten op het terrein van het financiële bedrijfsbeheer tot een minimum terug te voeren.

Foto's: 8 Min. L.V.V.
9, 18, 21, 26 Ric. Schagen

Inhoudsopgave

	blz.
Voorwoord	3
Inleiding	5
Enkele grondbeginselen voor de financiering	7
De balans	7
Kapitaalbehoefte	7
Kapitaalvoorziening	8
De liquiditeitsbegroting	10
De boekhouding als noodzakelijk hulpmiddel bij het financieel beleid .	12
Fiscale boekhouding en bedrijfseconomische boekhouding . .	12
Voordelen van een bedrijfseconomische boekhouding	14
Enkele vraagstukken uit de praktijk	15
De kaspositie is geen maatstaf voor de rentabiliteit	15
Afschrijven en aflossen	17
Meewerkende kinderen	19
Kan de boer met vreemd kapitaal werken?	22
Reservering	25
Een woord tot besluit	30