



# ONDERNEMINGSPLAN STUURT INVESTERINGSPLANNEN BIJ

“Land- en tuinbouwer zijn is meer is dan een beroep, maar ook een levenswijze”, hoor je weleens zeggen. Ze leven voor hun beroep. Daarom worden niet alle beslissingen genomen met de rekenmachine in de hand maar ook vanuit een overtuiging, een buikgevoel ... Dit is niet altijd verkeerd. Je moet als ondernemer vanuit een gezond boerenverstand en intuïtie ook risico's durven nemen. Toch merken we dat te veel investeringen worden uitgevoerd zonder dat men ernstig heeft gerekend met alle mogelijke kosten en baten. – *Jacky Swennen, SBB Studiedienst*

Om diverse redenen is het belangrijk om je investeringsplannen financieel door te rekenen. Dit gebeurt in een ondernemingsplan of businessplan. Eigenlijk komt het erop neer dat je een berekening maakt van de gevolgen van een investering voor je een investeringsbeslissing neemt en voordat je een gesprek aangaat met de bank voor de financiering.

## Visie op de toekomst

Als je uitbating op punt staat, moet je een visie hebben waar je naartoe wil. Uitbreiden in de sector waar je goed in bent, of afstoten waar je niet goed in bent en je (her)oriënteren ... Enthousiasme moet gepaard gaan met realisme en niet met naïviteit.

.....

**Enthousiasme moet gepaard gaan met realisme en niet met naïviteit.**

.....

Als je investeringsproject vorm krijgt, komt het erop aan een volledige kostenraming te maken. Dit zijn niet alleen de kosten op korte termijn, bijvoorbeeld een offerte van een nieuwe stal, maar ook andere bijkomende kosten bij die investering. Bijvoorbeeld bij een uitbreiding in vee moeten er ook (gekalvde) varzen worden aangekocht die eerst nog aanloopkosten (bijvoorbeeld voeder) hebben

voor ze zelf productief zijn. Eventueel moeten productierechten (NER-D's ...) worden bijgekocht. Iets dat men vaak vergeet, is dat een uitbreiding de uitbatingwijze verandert. In plaats van overtollige maïs als korrelmaïs te verkopen moet men bijvoorbeeld voer aankopen en mest wegvoeren omdat men grond tekort heeft. In bepaalde gevallen wordt ook arbeid een beperkende factor en moeten er arbeidsbeperkende investeringen worden gedaan of moet men de kosten van externe arbeid berekenen. Al deze investeringen en kosten op kortere en langere termijn moeten realistisch worden ingeschat. Voor de investeringen worden de scenario's uitgerekend met simulaties over rentetarief en duur

van het krediet, maar ook met optimalisatie van de VLIF-steun. De banken gaan bij de krediettoekenning echter niet altijd uit van de VLIF-tegemoetkoming. Inderdaad, een project zou ook rendabel moeten zijn zonder VLIF-tegemoetkoming want VLIF wordt steeds maar onzekerder. Anderzijds kunnen deze risico's geminimaliseerd worden. Het is trouwens een kleinigheid om een ondernemingsplan te maken met of zonder VLIF zodat je het effect hiervan ogenblikkelijk ziet.

### Rentabiliteitsverschillen zijn erg groot

De achilleshiel van het hele ondernemingsplan is de inschatting van de toekomstige kosten en opbrengsten, samengevat het toekomstige saldo. Men kan zich hiermee rijk rekenen, dus enig realisme is gepast.

Heb je voldoende zicht op de rentabiliteit van je bedrijf? Vanuit de bedrijfseconomische boekhouding leren we dat de resultaten van melkveebedrijven tot bijna 10 euro per 100 l, of tot bijna 1000 euro per koe, kunnen verschillen. Het is absoluut noodzakelijk dat je de eigen resultaten kent en bijstuurt. Forse investeringen zijn vandaag amper te dragen door bedrijven die economisch gemiddeld presteren. De ervaring van onze ondernemingsplannen toont aan dat enkel de betere Q3- en Q4-bedrijven een forse doorgroei aankunnen. "Je wordt geen goede boer door te investeren, maar je moet eerst goed boeren om te kunnen investeren."

### Wat is het resultaat van een ondernemingsplan?

Het belangrijkste is dat er vooraf aan de hand van cijfers wordt nagedacht en vervolgens verschillende scenario's worden berekend. Zo'n plan komt dus geleidelijk en in overleg tot stand: eigenlijk is het een discussienota over de strategie van de gewenste investeringen. De bank zal de overnemer en/of investeerder heel anders benaderen met zo'n uitgewerkt plan.

Het ondernemingsplan vertrekt van een visie die vertaald wordt in een investeringsplan. Op dit investeringsplan wordt

een toekomstige kosten-batenanalyse gemaakt om te komen tot een inkomensprognose. Hieruit blijkt onder meer of er voldoende terugbetaalcapaciteit is, maar ook of er voldoende buffer kan worden gevormd.

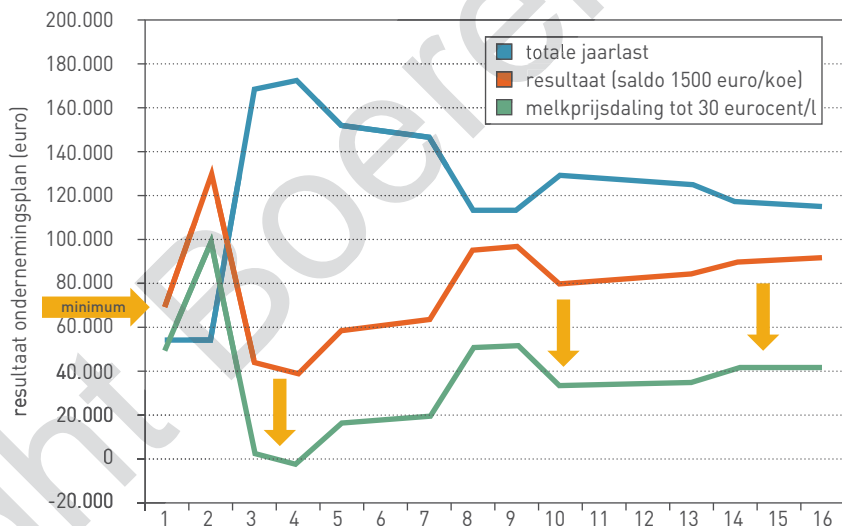
Vergeet niet dat de landbouw, in navolging van de tuinbouw, ook veel meer te maken krijgt met (onvoorspelbare) marktomstandigheden, zowel voor de kosten (voerders, energie, meststoffen ...) als voor de opbrengsten (prijzvolatiliteit van de markten).

Zo krijgen we steeds meer noodoproepen van bedrijven die op zich wel goed 'boeren' en veel vermogen hebben opgebouwd maar tijdelijk in liquiditeitsproblemen komen wegens die schommelende markten. Na de goede jaren 2013 en 2014 is 2015 plots een risicojaar. Dalende prijzen, een mogelijke superheffing,

teerder onderschat vaak het bedrijfskapitaal en de tijd die nodig zijn om tot volle productie te komen. "De kosten komen voor de opbrengsten." Vandaar dat de banken aanraden om een kasplanning te maken om na te gaan of je in de periode tussen opstart van je investering en het moment dat je op volle capaciteit draait geen tijdelijke liquiditeitsproblemen gaat ervaren. Je ondernemingsplan moet bovendien ook een 'stresstest' bevatten, bijvoorbeeld wat gebeurt er als de melkprijs 10% daalt gedurende enkele jaren (figuur 1).

### Meer dan een financieel plan

Een ondernemingsplan moet verder gaan dan enkel een financieel plan. Het is een beredeneerd plan om de toekomstvisie op je bedrijf te toetsen en door te rekenen. Een ondernemingsplan kan niet de



Figuur 1 Resultaat ondernemingsplan - Bron: SBB

lagere GLB-premies en een hoge belastingdruk vanuit de voorbije goede jaren maken plots dat de buffers razendsnel worden opgebruikt.

De banken hechten de laatste jaren veel belang aan de liquiditeitsproblematiek. De aanleiding van liquiditeitsproblemen is vaak een onvoorziene verslechterde marktsituatie. De oorzaak is dikwijls dat men te weinig buffer aanlegt. De inves-

pretentie hebben om de toekomst te kunnen voorspellen maar kan wel pijnpunten in de realisatie van je dromen vermijden. Steeds meer banken eisen bij forse investeringen een ondernemingsplan. Ook de overheid heeft ingezien dat een ondernemingsplan noodzakelijk is. Binnenkort zal de overheid via Kratos het opmaken van zo'n plan stimuleren met een subsidie tot 750 euro. ■

THE BEST QUALITY & SERVICE

**30**

INFO - DEMO - GRATIS

NEW Model 86 10T



www.Schaffer.be

**Schäffer**

UW KNIKLADERSPECIALIST  
is kiezen voor zekerheid...!!!

Model 2436



**HEUSDENS**

Brustem Bedrijvenpark,  
Lichtenberglaan 1001, 3800 Sint-Truiden  
☎ 011 68 38 99, info@schaffer.be