

## Het geheim van een goed resultaat

De verschillen in kengetallen tussen gemiddeld, laag en hoog renderende bedrijven zijn groot. Waar het ene een ruime winst behaalt, moet het andere een verlies in de boeken schrijven. Dit levert de vraag op: wat doen goed presterende bedrijven in de praktijk om een hoog rendement te behalen? En wat kunnen andere daarvan leren?

Elk jaar weer blijkt dat de verschillen tussen vergelijkbare bedrijven in de kengetallenvergelijking CUMELA-Kompas Analyse enorm zijn. Om bedrijven goed te kunnen vergelijken, zijn voor dit artikel alle getallen omgerekend naar de opbrengst en kosten per fulltime arbeidskracht (fte). Op deze manier krijg je de mogelijkheid om ongeacht de bedrijfsgrootte bedrijven met een hoog en een laag rendement goed te vergelijken. Daarbij is het de vraag wat de verschillen zijn en wat bedrijven anders doen waardoor ze een goed resultaat realiseren.

In tabel 1 is de winst- en verliesrekening weergegeven van bedrijven met een gemiddeld, laag en hoog rendement. De cijfers zijn weergegeven in percentage van de bruto marge en als kengetallen per fte. In de grafiek is weergegeven wat er met elke verdiende euro op de verschillende bedrijven gebeurt. Daaruit blijkt dat de goed presterende bedrijven per verdiende euro negen cent overhouden, terwijl de slecht presterende bedrijven op elke verdiende euro dertien cent te kort komen. Als uitgangspunt voor dit artikel zijn de gegevens van 337 bedrijven uit de kengetallenvergelijking CUMELA-Kompas Analyse van 2013 genomen.

### Hoge bruto marge

Allereerst valt op dat de bedrijven met een hoog rendement een duidelijk hogere omzet per mankracht behalen (€ 185.000,- per fte en 161 procent van de bruto marge). De inkoop hulpstoffen

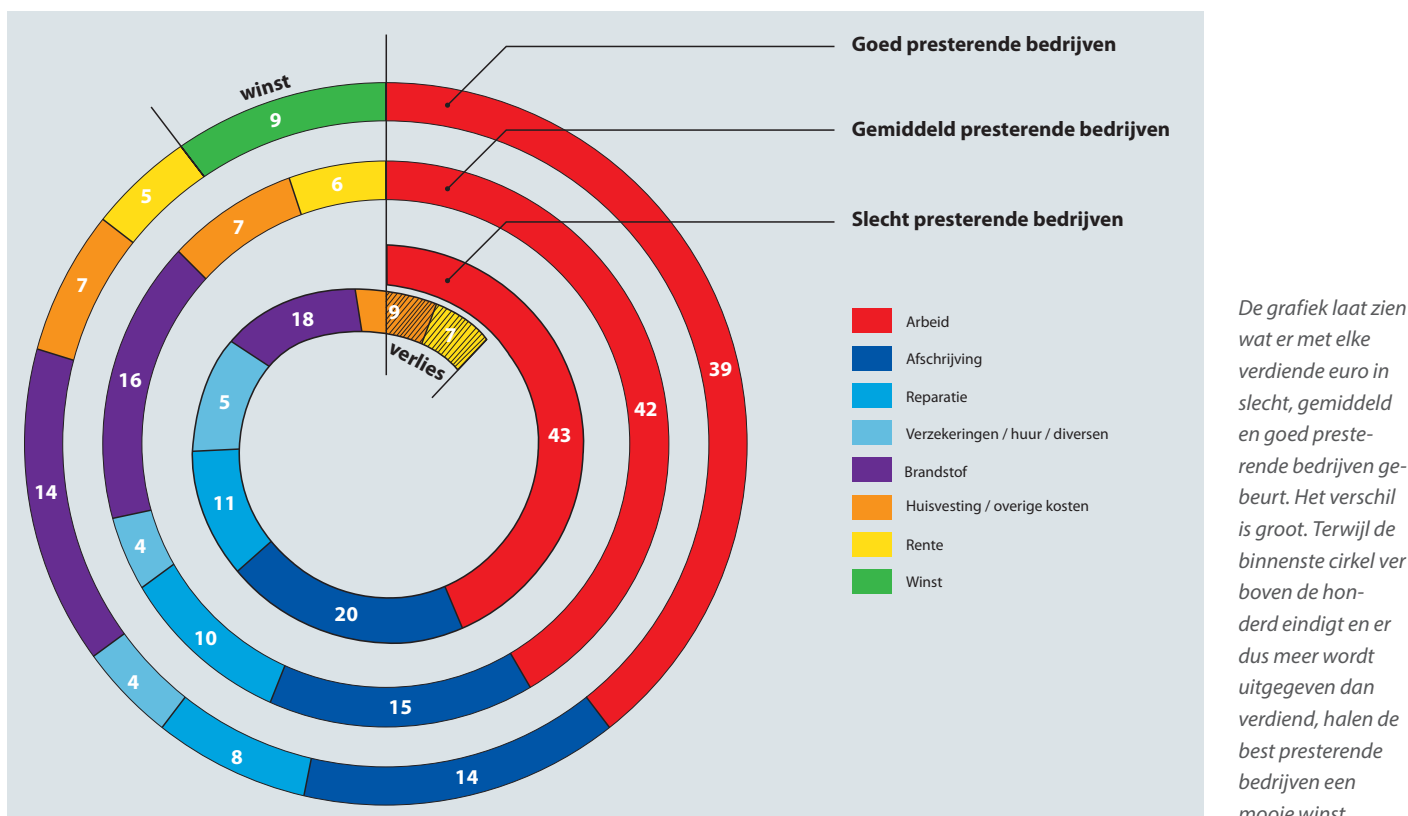
en werk door derden is ook fors hoger, wat betekent dat deze bedrijven meer klussen aannemen, meer handel doen en vaker bedrijven inhuren om het werk gedaan te krijgen. De hoge omzet leidt uiteindelijk tot een hogere bruto marge (omzet minus inkopen en werk door derden). De bruto marge geldt als omzet voor de inzet van eigen arbeid en machines. Waar de laag renderende bedrijven niet verder komen dan ruim € 99.000,- per fte behalen de bedrijven met een hoog rendement meer dan € 115.000,- per fte per jaar. Uit deze cijfers blijkt dat aanneming, handel en inhuur van andere bedrijven geld kunnen opleveren. Vaak levert het meer rendement op als wordt gekozen voor een krappe eigen bezetting met inhuur in de pieken.

Een belangrijke voorwaarde is natuurlijk het hebben van voldoende marge op de omzet uit werk door derden. Met andere woorden: levert de extra omzet via het inhuren van derden een bijdrage aan de inzet van het eigen personeel en machines en daarmee het resultaat? Of bent u alleen maar druk met veel omzet en verdient u niks?

Feitelijk is de bruto marge per fte daar al een graadmeter voor. Als deze relatief laag is, kun je als ondernemer beter eerst kijken of je de omzet per werknemer kunt verhogen door werk anders te verdelen in plaats van al een derde in te huren. Natuurlijk bepaalt ook het soort werk de hoogte van de bruto marge. Uren met een hakselaar worden nu eenmaal beter betaald dan die

**Tabel 1. Winst- en verliesrekening cumelabedrijven uitgedrukt in euro's per fte en als percentage van de bruto marge**

Kengetallen per FTE	Gemiddeld		Laag		Hoog	
Omzet	153.201	142,2%	135.080	135,3%	185.363	160,7%
Inkoop hulpstoffen	27.845	25,9%	19.266	19,3%	45.075	39,1%
Werk derden	17.643	16,4%	16.010	16,0%	24.951	21,6%
Bruto marge	107.713	100,0%	99.805	100,0%	115.337	100,0%
Arbeidskosten	44.954	41,7%	42.689	42,8%	45.727	39,6%
Machinekosten						
Afschrijving	16.307	15,1%	19.879	19,9%	15.665	13,6%
Reparatie	10.600	9,8%	10.780	10,8%	9.304	8,1%
Brandstof	17.138	15,9%	18.040	18,1%	16.080	13,9%
Verzekering	2.821	2,6%	2.994	3,0%	2.801	2,4%
Huur	1.475	1,4%	1.697	1,7%	908	0,8%
Overige kosten	396	0,4%	631	0,6%	532	0,5%
Totaal	48.737	45,2%	54.022	54,1%	45.290	39,3%
Totale arbeid- en machinekosten	93.692	87,0%	96.712	96,9%	91.016	78,9%
Huisvestingskosten	3.562	3,3%	3.774	3,8%	3.583	3,1%
Overige kosten	4.495	4,2%	5.185	5,2%	4.358	3,8%
Rentekosten	6.461	6,0%	7.557	7,6%	6.058	5,3%
Winst	-496	-0,5%	-13.423	-13,4%	10.322	8,9%



De grafiek laat zien wat er met elke verdiende euro in slecht, gemiddeld en goed presterende bedrijven gebeurt. Het verschil is groot. Terwijl de binnenste cirkel ver boven de honderd eindigt en er dus meer wordt uitgegeven dan verdiend, halen de best presterende bedrijven een mooie winst.

### Tips voor een hoge arbeidsbenutting

Naast de tips die onder het kopje hoge bruto marge per fte zijn genoemd, hebben we nog een aantal aanvullende tips:

- Goede werksfeer.
- Periodiek werkoverleg.
- Juiste verhouding tussen productiemedewerkers en werkplaats en administratie.
- Medewerkers tijdig naar huis sturen of soms later laten beginnen om overuren te beperken.
- Inzicht kostprijs.
- Onrendabele klusjes uitbesteden.
- Soms is het efficiënter en voordeliger om onderhoud uit te besteden.
- Duidelijke taken en verantwoordelijkheden.
- Duidelijke communicatie met medewerkers.
- Weet wat er speelt bij medewerkers.

met een mobiele graafmachine. Een belangrijke factor die daarnaast een rol speelt, is de cultuur die binnen het bedrijf aanwezig is. Is er onder uw leiding een cultuur van vooral fijn samenwerken of is er naast een prettige werksfeer een mentaliteit om met elkaar te presteren? Hierover in gesprek gaan met uw medewerkers kan zinvol zijn. U kunt de vraag voorleggen: hoe kunnen we met elkaar zorgen voor meer omzet per werknemer? Onder meer via de incompany-bedrijfstraining die binnen het Sectorplan voor CUMELA Nederland is ontwikkeld, kunt u hiermee kosteloos aan de slag. Hoe kunnen we samen werken aan een gezonde toekomst?

### Goede arbeidsbenutting

Nu we weten dat een hoge omzet per man belangrijk is, kunnen we de vraag stellen of bedrijven met een goed rendement ook lagere arbeidskosten per fte hebben. Het antwoord is eenvoudig: nee. Wat juist opvalt in de cijfers is dat de bedrijven met een hoog rendement hogere arbeidskosten per fte hebben dan de laag renderende bedrijven. De hogere kosten komen door

dat er meer uren worden gemaakt en/of dat er duurdere, maar meer zelfstandige medewerkers aan het werk zijn. Goed benutte uren kunnen dus bijdragen aan een goed resultaat.

Ondanks die hogere salariskosten voor medewerkers op de goed presterende bedrijven zijn de kosten voor arbeid per verdiende euro toch lager dan bij de minder presterende bedrijven. Per € 100,- omzet hebben deze bedrijven € 39,- aan arbeidskosten. Bij de gemiddeld of slecht presterende bedrijven is dit € 42,- of € 43,-. Een verschil van drie of vier procent..

Wilt u een hoog rendement, dan zult u moeten zorgen voor een enthousiast, hardwerkend team dat samen met u de klant helpt bij het oplossen van zijn vraag. Een medewerker die hieraan flink bijdraagt, zou u daarvoor kunnen belonen.

### Goede machinebenutting

Ook wat betreft de machinekosten blijkt dat de bedrijven met een hoog rendement beter presteren. Zowel de afschrijvingen als de kosten voor reparatie en onderhoud, brandstof, verzekeringen en huur liggen hier lager. De totale machinekosten liggen bij bedrijven met een hoog rendement op ruim € 45.000,- per fte of omgerekend € 39,- per € 100,- omzet. Het verschil met de laag renderende bedrijven is met € 54.000,- per fte en € 54,- per € 100,- omzet zeer fors.

De lagere afschrijvingen van bedrijven met een hoog rendement geven aan dat die ondernemingen efficiënter zijn in het benutten van hun machinepark. Dat wil zeggen dat het machinepark smaller is en waar mogelijk langer meegaat. Dit blijkt ook uit de rentekosten, die met € 6000,- per fte duidelijk lager liggen. Hoewel het machinepark een fractie ouder is, zijn de reparatie- en onderhoudskosten (ruim € 9000,- per fte) hier ook lager. Blijkbaar is het onderhoud hier strakker georganiseerd, waardoor de kosten worden beperkt. Dit geldt ook voor de huurkosten. Ondanks het minder brede machinepark zijn de huurkosten bij de bedrijven met een hoog rendement een fractie lager.



Dat de hoogrenderende bedrijven efficiënter zijn in hun werkzaamheden wordt nog eens onderstreept door de brandstofkosten. Met € 16.000 per fte en € 14,- per € 100,- bruto marge zijn deze duidelijk lager. De lagere brandstofkosten per fte kunnen onder meer een gevolg zijn van andere typen werkzaamheden, een lager verbruik en minder onnodige reistijd. Kijken we naar de brandstofkosten per bruto marge, dan spelen ook de hoogte van het tarief en het hebben van een strakke planning een duidelijke rol. Overmechanisatie komt nog steeds voor. De tweede combine, hakselaar of bietenrooier voor de pieken kost vaak veel geld en manuren. Bedenk eens hoe u het zou doen als u nu moest beginnen met het loon- of grondverzetbedrijf. Welke machines en mensen zou u dan willen inzetten?

### Ondernemerschap bepaalt

Het blijkt dat de factor ondernemerschap in grote mate het resultaat van de onderneming bepaalt. De keuzes die een ondernemer dagelijks maakt,

vormen het uiteindelijke resultaat. Hoe beter het bedrijf is georganiseerd, des te beter het resultaat. In de praktijk blijkt dat veel ondernemers vooral bezig zijn met de organisatie van werkzaamheden op de dag zelf. Voor het verbeteren van het resultaat is het verstandig om tijd te nemen om te bepalen waar het in uw organisatie beter kan. Het sturen op kengetallen kan een mooi hulpmiddel zijn. Daarnaast speelt de durf om uiteindelijke keuzes te maken een belangrijke rol. Maakt u de juiste keuzes, dan krijgt u hiervoor een flinke (financiële) beloning van ongeveer € 10.000,- per fte! Uit onze vergelijking blijkt dat dit in elk type bedrijf kan. Het is vooral een kwestie van aanpakken en keuzes durven maken. Dat bepaalt het verschil tussen een enorm verlies of een mooie winst. Kiezen is dan niet zo moeilijk.

TEKST: **Dieuwer Heins**

ILLUSTRATIE: **Bertine Overeem**

#### **Tips voor een hoge machinebenutting**

- Inzicht in uw kostprijs. Hoeveel factureerbare machine-uren heeft u?
- Een goede financiële planning, inclusief investerings- en financieringsplan.
- Vaststellen van een investeringsbudget.
- Pieken opvangen door inhuur van arbeid en/of machines.
- Voorkom overcapaciteit zoveel mogelijk (een tweede hakselaar, bietenrooier, et cetera).
- Strakke planning.
- Zuinig met brandstof.
- Heeft u een extra trekker om niet te hoeven wisselen? Dit kost geld.
- Met name machines die minder vaak worden gebruikt langer laten meegaan.
- Een goed rendement geeft lagere rentekosten.

#### **Sturen op kengetallen**

Neem tijd voor bezinning en analyse. Die tijd kon weleens veel rendement opleveren.

Het voeren van gesprekken met een adviseur kan ondernemers helpen bij het doorvoeren van verbeteringen in hun organisatie en daarmee van de kengetallen.

Ook het klankborden en uitwisselen van ervaringen met ondernemers kan hierin bijdragen. Inmiddels heeft CUMELA Nederland al meerdere jaren vier groepen 'Sturen op kengetallen' lopen. In zo'n studiegroep gaan acht ondernemers jaarlijks tweemaal met elkaar in gesprek over kengetallen, kansen en verbeterpunten in hun organisatie. Basis voor de bijeenkomsten zijn onderling vertrouwen en openheid. Indien gewenst worden gast sprekers uitgenodigd om dieper in te gaan op een bepaald thema. Deze winter is gestart met een vijfde en mogelijk zelfs zesde groep. Heeft u belangstelling voor een gesprek met één van onze adviseurs bedrijf en economie of wilt u deelnemen aan een nieuw te formeren groep 'Sturen op kengetallen', neem dan contact op met uw bedrijvenadviseur, bel met de infolijn via (033) 247 49 99 of stuur een e-mail aan [cursus@cumela.nl](mailto:cursus@cumela.nl).

#### **Fulltime arbeidskracht**

Het aantal fulltime arbeidskrachten (fte) op een bedrijf geeft weer hoeveel arbeidskrachten op een bedrijf actief zijn, omgerekend naar een volledig dienstverband. Hierbij gaat het om de ondernemer en zijn personeel. Een werknemer die een heel jaar lang drie dagen per week werkt (60 procent), telt mee voor 0,6 fte.

#### **Tips voor een hogere bruto marge per fte**

- Strakke planning, mensen van de dam.
- Zorgen dat het materieel klaar staat en de medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht.
- De werkplaats is geen opvang voor loze uren!
- Melden bij terugkomst of werk gereed.
- Zoveel mogelijk factureerbare uren.
- Doorbelasten reizen (bij een niet volle dag).
- Juiste registratie van werkzaamheden en gebruikte hulpmiddelen, inclusief controle.
- Sluitende urenverantwoording.
- In de verhuur stimuleren dat de chauffeur of machinist de dag volmaakt.
- Snelle opgave van uren en hoeveelheden bij de opdrachtgever.
- Goed inzicht in aangenomen werk en meerwerk.
- Juiste tarief en aanneemsom.
- Factureerbaar werk achter de hand voor het opvangen van loze uren.
- Voldoende aandacht voor acquisitie en netwerken.
- Goede communicatie met de klant. Verhuurt u een machine of helpt u de klant met een oplossing voor zijn probleem? In het laatste geval is het tarief minder een probleem.
- Maak ook eens een praatje met een klant nadat hij een opdracht heeft doorgegeven
- Leer uw medewerker ambassadeur van uw bedrijf te zijn.
- Belonen van medewerkers voor extra inzet (hoeft niet altijd in geld).
- Aandacht voor de medewerker.