



Serie Groeien in rendement

De meeste melkveehouders stuwen de productie op hun bedrijf omhoog. Wie niet groeit, prijst zich uit de markt, is vaak het argument. Wageningen Universiteit startte een project om na te gaan hoe melkveehouders vooral groeien in rendement. Veeteelt volgt het project in deze serie. Het Productschap Zuivel is financierder.

Deel 1: **Groei melkveebedrijven in Nederland**

Deel 2: **Effect van groei op bedrijfsresultaat**

Deel 3: **Hoe succesvol groeien buitenlandse bedrijven?**

Deel 4: **Hoe investeren in rendement?**

Deel 5: **Groeien in rendement met EDF**

Deel 6: **Wat maakt een groeier succesvol?**

Jelle Zijlstra: 'Buffelaars benutten schaalvoordeel en halen zo het meeste rendement op investering'

Harde werker klopt kritische denker

Een simpel plan maken en dat consequent blijven volgen. Dat recept staat garant voor financieel gewin. Succesvolle groeiers zijn zelfverzekerd, denken minder lang na over hun groeiplan en hebben achteraf minder de neiging om het anders te doen. Ze besteden minder werk uit en halen zo een hogere arbeidsproductiviteit.

tekst **Tijmen van Zessen**

Het beeld dat een goede melkveehouder alleen in technisch opzicht moet uitblinken, is al enige tijd achterhaald. Koeien melken, ruwvoer winnen, kalveren verzorgen: het zijn stuk voor stuk disciplines die een moderne melkveehouder moet beheersen, maar er is meer. Moderne ondernemers zijn sterk sociaal gericht, pikken signalen op uit hun omgeving en verdiepen zich graag grondig in een investeringsvraagstuk, veelal met behulp van een adviseur. Toch is dit beeld niet van toepassing op de succesvolle investeerders uit het project 'Groeien in rendement'. In deel 6 van deze artikelenserie vergelijken de onderzoekers de kenmerken van succesvolle en minder succesvolle groeiers. 'De buffelaars benutten hun schaalvoordeel en halen zo het meeste rendement op

hun investering. Het geheim van hun succes zit vooral in een hogere arbeidsproductiviteit', zegt projectleider Jelle Zijlstra. Samen met zijn collega's inventariseerde hij grondig het gedrag en de houding van zestien fors gegroeide melkveebedrijven.

Een jaarinkomen verschil

De bedrijven waar de kasstroom na investeren met ten minste twee cent per kilo melk steeg, vielen in het onderzoek in de categorie succesvolle groeiers. Melkveebedrijven die hun kasstroom met meer dan vier cent zagen dalen, werden tot de minder succesvolle bedrijven gerekend. Alle bedrijven investeerden in de periode van 2004 tot en met 2007 in extra stalruimte (nieuwbouw of renovatie) en produceerden in 2009 ten

minste twintig procent meer melk dan in 2002. Om een verklaring te vinden voor het verschil in kasstroom, vulden de betrokken ondernemers een enquête in en werden ze door de onderzoekers geïnterviewd.

Het verschil in de verandering in kasstroom tussen beide groepen komt uit op 9,29 euro per honderd kilo melk (tabel 1 op pagina 46). Op deze bedrijven komt dat neer op een riant jaarinkomen van ongeveer 100.000 euro. Zijlstra legt uit dat dit het effect is van de wijze van selectie (verandering in kasstroom). 'Een bedrijf dat vóór de investering goed loopt, zal het resultaat niet zomaar met tien cent verbeteren. Dan is vier cent extra kasstroom al een topprestatie. Wat je ziet, is dat de groep minder succesvolle investeerders het vóór investeren hele-

Veeteelt laat ondernemers uit 'Groeien in rendement' aan het woord

Projectleider Jelle Zijlstra blikt tevreden terug op het project 'Groeien in rendement'. Het onderzoek is er in zijn ogen in geslaagd om in kaart te brengen wat de randvoorwaarden zijn voor succesvolle groei. In de laatste fase van het project staat de ondernemer zelf centraal. 'We snappen nu wat voor persoon er achter de succesvolle en minder succesvolle groeier zit. De minder succesvolle groeiers hebben een aantal niet economische argumenten om te groeien. Zij zeggen bijvoorbeeld significant vaker

dat ze groeien om de opvolger een kans te geven het bedrijf over te nemen, of ze vinden schaalvergroting nodig voor continuïteit. Ik wil blijven, dus ik moet groeien, is bij hen een belangrijke drijfveer.' Volgens Zijlstra is die houding risikant als daarmee het rendement op een investering naar de achtergrond verschuift. 'De succesvolle groeier is meer een kille rekenaar die alleen investeert als er rendement is. Hij is zich meer bewust van het feit dat het rendement op veel investeringen in de melkveehoude-

rij gewoon laag is. Hij verwacht bijvoorbeeld significant minder rendement van een melkrobot dan een minder succesvolle groeier.'

Een succesvolle groeier heeft volgens Zijlstra ook minder behoefte aan nieuwe technieken, is afwachtend bij innovaties en kiest voor stallen en melktechnieken die zich gegarandeerd bewezen hebben. In het volgende nummer van Veeteelt komen twee melkveehouders aan het woord. Zij namen deel in het project en vielen elk in een andere categorie.

Wat maakt een investeerder succesvol?

Het project Groeien in rendement interviewde en enquêteerde zestien melkveehouders van wie het bedrijf in omvang fors was toegenomen.

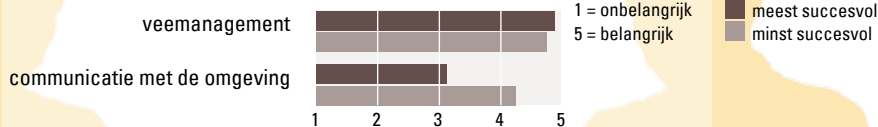
Wat typeert de succesvolle en wat de minder succesvolle groeiers?



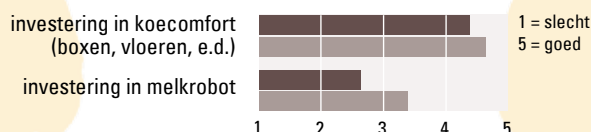
KENMERKEN SUCCESVOLLE GROEIERS

- Harde werker
- Voert plan consequent uit
- Zelfverzekerd
- Weinig beïnvloedbaar
- Weinig zelfkritiek
- Scherp onderscheid tussen hoofd- en neventoelen
- Focus op arbeidsproductiviteit

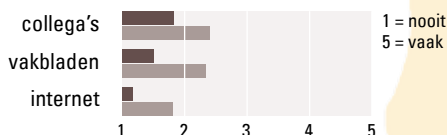
Vaardigheden die nodig zijn om groei te combineren met rendement



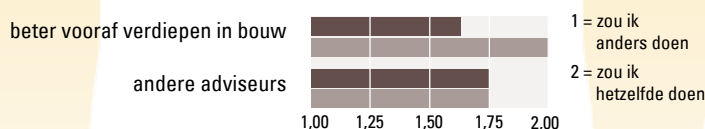
Verondersteld rendement van investeringen



Geraadpleegde bronnen bij het vergelijken van alternatieve plannen



Behoeft om zaken achteraf gezien anders aan te pakken



Opvattingen rond investeren



KENMERKEN MINDER SUCCESVOLLE GROEIERS

- Verdiept zich graag
- Sterk sociaal gericht
- Meer nadruk op gezin en vrije tijd
- Meer werk uitbesteden
- Behoeft aan zelfreflectie
- Kritisch naar zichzelf
- Veel redenen om te groeien

maal niet zo slecht deed, maar door zich een zware investering te permitteren uiteindelijk achteruitgaat in kasstroom. De succesvolle investeerders hadden relatief minder armslag om te lenen en meer ruimte voor verbetering.' Daarmee is de kanttekening gemaakt dat succesvolle bedrijven die hun productie vergrootten met een gelijkblijvende (goede) kasstroom, buiten dit onderzoek vielen.

Veel uren maken

Terug naar dat verschil in kasstroom van 9,29 euro per honderd kilo melk. Waar maakt de succesvolle investeerder dat verschil? Zijlstra: 'De succesvolle investeerders doen het op heel veel kostenposten net wat beter. De bewerkingskosten verlagen ze door het schaalvoordeel beter te benutten. Het zijn de bedrijven die met bestaande machines en installa-

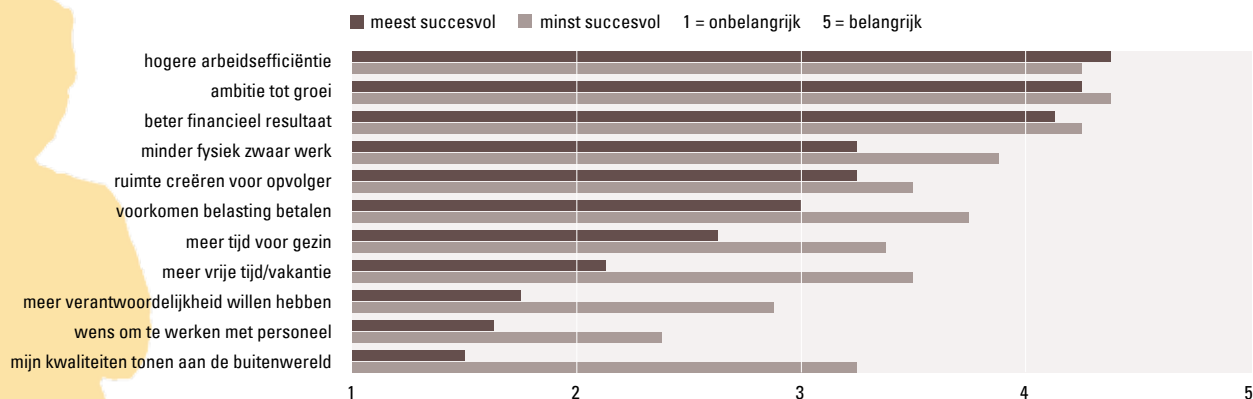
ties meer melk produceren. Het hele gezin doet mee en er worden veel uren gemaakt. Ze besteden minder uit aan de loonwerker en hechten minder waarde aan vakantie en vrije tijd.'

De succesvolle groeiers wisten zo meer te groeien dan hun minder succesvolle collega's; na uitvoering van het groeiplan produceerden ze per volwaardige arbeidskracht 720.000 kilo melk, een groei van 217.000 kilo. Hun collega's realiseerden een jaarproductie van 565.000 kilo melk per arbeidskracht, 134.000 kilo melk meer dan voor de groeispurt. Het gevolg is dat de bewerkingskosten dalen op de succesvolle bedrijven, waar ze fors stijgen op de minder succesvolle bedrijven, een significant effect dat in totaal bijna twee euro van het verschil verklaart. Significant is ook de mutatie in financieringslasten, die stijgen bij de

minder succesvolle bedrijven en dalen op de succesvolle bedrijven. 'Allereerst doordat de succesvolle bedrijven minder investeren per extra kilo melk, maar daarnaast ook doordat zij een iets groter aandeel eigen geld gebruiken om te investeren.'

Intensiteit niet van belang

Vanwege een verschil in intensiteit maakten de onderzoekers een extra analyse van het effect daarvan op de kasstroom. De succesvolle groeiers hadden vóór de groeiperiode 13.716 kilo melk per hectare en na de groeifase was dat 16.399 kilo melk. De betaalde kosten die verband hielden met de intensiteit (onder andere voer en mestafvoer), stegen in totaal slechts 0,31 euro per honderd kilo melk. Bij de minder succesvolle groeiers steeg de intensiteit licht van



Figuur 1 – Motivatie om te groeien voor succesvolle en voor minder succesvolle groeiers

19.259 naar 19.769 kilo melk per hectare. Hiermee ging een kostenstijging gepaard van 0,06 euro per honderd kilo melk. Intensiteit had dus weinig effect. De minder succesvolle groeiers waren, wellicht door hun hogere intensiteit, bereidwilliger in het kopen van grond – ze investeerden ruim 232.000 euro, versus 44.000 euro voor de succesvolle groeiers. Maar volgens Zijlstra zorgt dat evenmin voor het grote verschil tussen beide categorieën. Ook hier maakten de onderzoekers een extra exercitie en er werd een effect van 0,50 euro per honderd kilo melk gevonden. Dat is ten opzichte van het totale verschil van 9,29 euro beperkt.

Veemanagement overschat

Verrassend is het verschil in kwaliteit van het veemanagement. Dat ontwikkelt

zich juist bij de minder succesvolle groeier beter dan bij zijn succesvolle collega. De productie per koe stijgt er sterker, de vruchtbaarheid van de veestapel ontwikkelt zich positiever en het krachtvoerbruik ligt er lager.

Ook uit de lagere kosten voor diergezondheid en een hogere melkprijs (hogere gehalten) blijkt dat de minder succesvolle groeier het veemanagement beter onder de knie heeft. Zijlstra geeft aan dat dit ook voor het onderzoeksteam een dilemma was: 'Het zou kunnen dat de goede veemanager te hoge eisen stelt aan stallen en installaties, waardoor hij meer investeert per kilogram groei. Maar in de enquêtes geven beide groepen aan dat ze veemanagement en koe-comfort erg belangrijk vinden', beredeneert Zijlstra. Waarschijnlijk ligt de

verklaring voor een deel ook in de 'mindset' van deze veehouders, het effect dat ervoor zorgt dat de bsk als een belangrijker kengetal wordt gezien dan de kasstroom.

Zijlstra ziet de minder succesvolle investeerder meer als een 'mensenmens'. Hij wil meer tijd maken voor het gezin en werkt liever met personeel dan de succesvolle groeier (figuur 1). 'Ze willen zichzelf ontwikkelen en etaleren dat graag aan de buitenwereld. Ze passen bij het beeld van een moderne boer die waarde hecht aan andere dingen dan economie alleen', denkt Zijlstra.

Minder lang nadenken

Het omgekeerde geldt logischerwijs voor de succesvolle groeier. Uit figuur 1 blijkt dat hij veel minder redenen belangrijk vindt om te investeren. Deze ondernemers hebben een focus op hun plan en wijken daar niet van af. 'Het is net als met fokkerij: als je op minder kenmerken selecteert, ga je harder vooruit. Voor een topprestatie is focus nodig', stelt Zijlstra. En die focus heeft gewerkt bij de succesvolle groeiers: hun belangrijkste drijfveer om te investeren was een hoge arbeidsproductiviteit en daarin zijn ze geslaagd.

Succesvolle investeerders zijn zelfverzekerd, ze denken minder lang na over hun beslissing en hebben achteraf minder de neiging om het anders te doen. Succes rekenen ze vooral naar zichzelf toe. De minder succesvolle investeerder is veel kritischer op zichzelf en heeft meer de neiging om te overleggen met externen alvorens een besluit tot investeren te nemen. 'Misschien zijn de eigenschappen van de minder succesvolle ondernemer heel geschikt om een bedrijf met vijfhonderd koeien te runnen, maar is dat nog niet doorslaggevend bij de huidige omvang. In de huidige omstandigheden blijkt het beter om een simpel plan te hebben en te knallen.' |

Tabel 1 – Financiële resultaten van succesvolle en minder succesvolle groeiers (€ per 100 kg)

winst- en verliesrekening fiscaal	minder succesvol			meer succesvol			verschil B-A
	2002-'03	2008-'09	mutatie A	2002-'03	2008-'09	mutatie B	
totaal opbrengsten	39,94	39,55	-0,39	37,75	39,66	1,91	2,29
voeraankoop	6,48	7,78	1,30	7,13	8,38	1,25	-0,05
kosten diergezondheid	1,25	0,94	-0,31	1,04	1,09	0,05	0,36
kosten fokkerij en melkcontrole	0,82	0,82	0	0,88	0,79	-0,09	-0,10
overige directe kosten	1,59	3,20	1,61	0,70	1,03	0,33	-1,28
bestemmingskosten	0,74	0,73	-0,01	1,00	0,96	-0,05	-0,04
totaal directe kosten	10,87	13,47	2,60	10,75	12,24	1,49	-1,10
saldo	29,07	26,09	-2,98	27,00	27,42	0,41	3,40
bewerkingskosten	6,10	7,74	1,63	7,79	7,52	-0,26	-1,90
afschrijving quotum	7,93	4,53	-3,40	5,67	4,95	-0,72	2,67
leasemelk	0,44	1,51	1,06	1,47	0,59	-0,89	-1,95
financiële lasten	4,50	5,76	1,25	6,13	5,86	-0,27	-1,52
totaal indirecte kosten	26,87	26,66	-0,21	29,39	25,73	-3,66	-3,45
winst/verlies	2,20	-0,58	-2,77	-2,39	1,69	4,08	6,85
afschrijvingen	11,62	8,33	-3,28	10,08	9,24	-0,84	2,44
kasstroom (incl. niet-saldo-opbr.)	13,81	7,76	-6,05	7,69	10,93	3,24	9,29
reserveringscapaciteit	10,68	4,44	-6,24	5,16	6,91	1,75	7,99
normatieve aflossingen	4,19	4,74	0,55	5,65	5,10	-0,54	-1,09
vervangingsinvest. mach. werkt. + install.	1,82	1,72	-0,10	1,82	1,96	0,15	0,25
marge	3,84	-0,96	-4,80	-1,33	0,69	2,02	6,81
aanvullende financiële kengetallen							
totale schuld in euro's	846.495	1.362.959	516.464	1.227.152	1.506.638	279.486	-236.978
schuld per kilo melk in euro's	1,05	1,18	0,13	1,41	1,29	-0,12	-0,26