

# Diagnose van de financieel-economische gezondheid op witloofbedrijven

---

**Erwin Wauters, Dries Loncke, Frederik Leen en Jef Van Meensel**

Instituut voor Landbouw, Visserij en Voedingsonderzoek



Deze brochure is een product van het WITLOOFBAROMETER project, een demonstratieproject uitgevoerd door ILVO, Nationale Proeftuin voor Witloof vzw (NPW), Inagro vzw en BB Consult en gefinancierd door het Departement Landbouw en Visserij, afdeling Voorlichting, Doelgroepenbeleid en Kwaliteit Plant.

## Inleiding

Het inkomen dat bedrijfsleiders uit een landbouwbedrijf kunnen halen is onzeker en staat onder druk. De economische leefbaarheid en de financiële haalbaarheid van een landbouwbedrijf zijn niet evident en vereisen toenemende capaciteiten van de bedrijfsleider voor de opvolging en remediëring ervan. Dit is niet anders bij witloofbedrijven. Witlooftelers moeten grote investeringen maken en beheren, en worden geregeld geconfronteerd met lage prijzen. De economische leefbaarheid en de financiële haalbaarheid van een witloofbedrijf garanderen vereist een gecombineerde inzet vanuit verschillende hoeken. Het departement Landbouw en Visserij van de Vlaamse Overheid is van mening dat één van deze wegen naar economisch en financieel gezonde landbouwbedrijven loopt via betere opleiding van en meer kennis bij bedrijfsleiders over het bedrijfseconomische en financieel beheer van een bedrijf. Veel, maar niet alle, landbouwers houden een bedrijfseconomische boekhouding bij maar nog meer landbouwers gebruiken deze cijfers eigenlijk nauwelijks om de financieel-economische gezondheid van hun bedrijf door te lichten en waar nodig bij te sturen. Naast onder meer een gebrek aan tijd wordt een gebrek aan kennis en inzicht in de bedrijfseconomische en financiële gezondheid en in kengetallen om deze te analyseren als belangrijke reden hiervoor aanzien. Het departement Landbouw en Visserij heeft daarom projectmiddelen ter beschikking gesteld om hieraan tegemoet te komen. De projecten moeten als specifiek doel hebben om landbouwers te sensibiliseren over het belang van een goede bedrijfseconomische boekhouding, om materiaal te ontwikkelen om landbouwers, via voorlichting te helpen de bedrijfseconomische boekhouding te gebruiken om hun bedrijf door te lichten en de bedrijfseconomische gegevens te gebruiken bij het maken van beslissingen, en om dit materiaal te demonstreren.

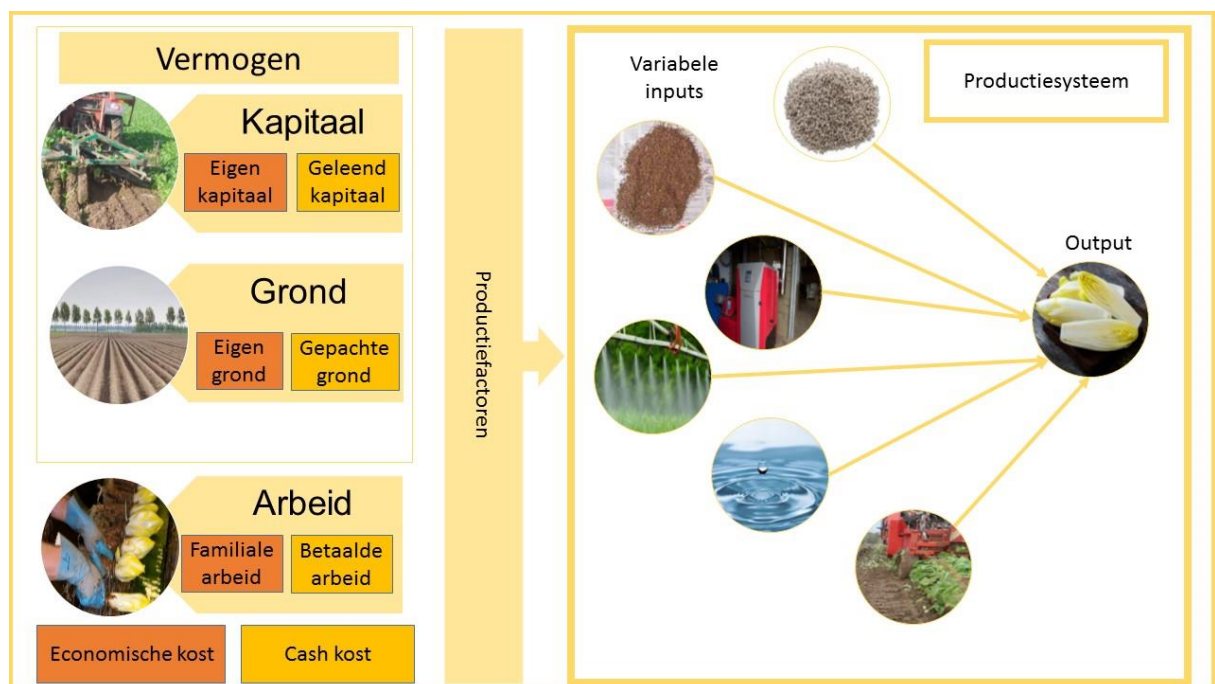
Een groep instituten, namelijk de National Proeftuin voor Witloof vzw, ILVO, Inagro en BB Consult, heeft hierop ingetekend met een plan om tools en informatie te ontwikkelen en dit te demonstreren, specifiek gericht op de witloofsector. Dit is het project Witloofbarometer. Deze brochure is een product van dit project.

De brochure presenteert inzichten in de financiële en economische gezondheid van een bedrijf, en hoe dit te meten en te interpreteren. Kort gezegd, deze brochure bundelt alle informatie over het maken van een financieel-economische diagnose voor uw witloofbedrijf. De brochure is een achtergronddocument dat hoort bij ENDIFE 1.0, een educatie- en diagnose tool voor financieel-economische gezondheid, een rekenprogramma dat op basis van de gegevens in een bedrijfseconomische boekhouding een eenvoudige en snelle doorlichting maakt van de financieel-economische gezondheid van uw bedrijf, en mogelijke opties voor verbetering suggereert.

## Wat is financieel en economisch gezond?

### Een landbouwbedrijf economisch bekeken

Bedrijfsleiders moeten op geregelde tijdstippen kunnen analyseren of hun bedrijf het goed doet op economisch en financieel vlak. Ze moeten met andere woorden kunnen evalueren hoe het gesteld is met de economische en financiële gezondheid van hun bedrijf. Om te verduidelijken wat bedoeld wordt met een financieel en economisch gezond bedrijf starten we met een financieel-economische kijk op een landbouwbedrijf. Die manier van naar een bedrijf te kijken is anders dan hoe andere experts naar een landbouwbedrijf kijken. Architecten zullen misschien kijken naar hoe de bedrijfsgebouwen geconstrueerd en ingepast zijn in het landschap. Landbouwkundigen kijken naar de technische processen die op het bedrijf plaatsvinden. Een economische kijk op een landbouwbedrijf kan voorgesteld worden door de volgende figuur.



Op een landbouwbedrijf worden een hele reeks tijdelijke productiemiddelen – inputs – gebruikt om een bepaalde output te produceren. Op witloofbedrijven is deze output witloof, de inputs zijn witloofzaad, loonwerk, gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen, brandstof, energie, witloofwortelen en andere. Het proces waarbij de inputs worden omgezet in outputs noemen we het productieproces. Het geheel van inputs, productieproces en outputs noemen we productiesysteem. Het productiesysteem kan verschillen tussen witloofbedrijven, bijvoorbeeld tussen volle grond teelt en hydrocultuur, bedrijven die hun eigen witloofzaad produceren en degene die dit niet doen, bedrijven die zelf witloofwortelen produceren en degene die dit niet doen.

Dit productiesysteem wordt uitgevoerd op een structuur die van meer permanente aard is en bestaat uit de productiefactoren die de landbouwer inzet voor zijn bedrijf. Die structuur bestaat uit de volgende productiefactoren

- Kapitaal. Het kapitaal dat ingezet wordt in een bedrijf en dat kan bestaan uit cash werkmiddelen maar meestal grotendeels vervat zit in de bedrijfsgebouwen, de machines en de voorraden. Het geheel aan kapitaalgoederen wordt ook activa genoemd.
- Grond. De grond die ingezet wordt voor de bedrijfsactiviteiten.
- Arbeid. De arbeid die ingezet wordt om de bedrijfsactiviteiten uit te voeren.

Al deze 3 productiefactoren kunnen op een bedrijf deels in eigendom zijn, deels in 'lening'. Om die productiefactoren die in lening zijn, dus eigenlijk de eigendom zijn van iemand anders, te kunnen gebruiken moet hij een cash-kost maken.

- Het kapitaal kan bestaan uit eigen kapitaal en vreemd kapitaal. Het vreemd kapitaal is geleend, doorgaans bij een bank, en de bedrijfsleider moet een rente betalen als kost om het kapitaal van de bank te mogen gebruiken. Naast de rente die hij moet betalen moet hij op termijn uiteraard ook dit kapitaal zelf terugbetalen. Om zijn eigen kapitaal te gebruiken moet hij uiteraard geen cash-kost betalen. Het is mogelijk dat de bedrijfsleider geen vreemd kapitaal gebruikt, dan is het eigen kapitaal gelijk aan het totaal kapitaal.
- De grond kan bestaan uit grond in eigendom en grond die gepacht wordt. De gepachte grond is in eigendom van iemand anders en om die te gebruiken moet ook een kost betaald worden, namelijk de pachtprijs. Om zijn eigen grond te gebruiken moet hij uiteraard geen cash-kost betalen.
- De arbeid kan bestaan uit de eigen familiale arbeid (van de bedrijfsleider en eventueel familieleden) en ingehuurde arbeid van personeel. Om de arbeid van andere mensen (het personeel) te kunnen inzetten moet eveneens een kost betaald worden, namelijk het loon. Om zijn eigen familiale arbeid te gebruiken moet hij geen cash-kost betalen.

Samengevat wordt op een bedrijf een bepaald productieproces uitgevoerd in een productiesysteem op een redelijk permanente structuur van arbeid, kapitaal en grond. Die arbeid, kapitaal en grond kunnen elk voor een deel in eigendom van iemand anders zijn en om dat deel te gebruiken moet de landbouwer een cash-kost betalen. Om dat deel van de arbeid, kapitaal en grond te gebruiken dat in eigendom van het bedrijf zijn moet hij geen cash-kost betalen. Die structuur van arbeid, kapitaal en grond is redelijk permanent, niet volledig permanent. Op bepaalde momenten kan de bedrijfsleider immers beslissen om een investering te doen in bijvoorbeeld meer grond, meer machines, of om bijvoorbeeld een extra personeelslid aan te nemen.

In veel analyses wordt grond en kapitaal samen genomen onder de noemer vermogen (of totaal kapitaal), dat dan bestaat uit grondkapitaal en bedrijfskapitaal.

## Wat is financieel gezond?

De financiële gezondheid van een landbouwbedrijf is eenvoudiger om te begrijpen dan de economische gezondheid. We vertrekken van de volgende vaststellingen

- Een landbouwbedrijf voert, in een bepaald productiesysteem, één of meer productieprocessen uit waarbij inputs via een technisch landbouwkundig proces omgezet worden in outputs, en dan op een meer permanente structuur van arbeid, kapitaal en grond die deels in eigendom van iemand anders kunnen zijn
- Op bepaalde momenten komt er cash binnen:
  - o De output kan verkocht worden en genereert op die manier cash die op bepaalde momenten binnenkomt.
- Op bepaalde momenten moet er cash buiten gaan:
  - o De inputs moeten gekocht worden dus daarvoor moet op bepaalde momenten een cash-uitgave gedaan worden.
  - o Die delen van de meer permanente structuur van arbeid, kapitaal en grond die in eigendom van iemand anders zijn zorgen voor cash-uitgaven op bepaalde momenten.
    - Met een bepaalde regelmaat (bvb jaarlijks) moet een pacht prijs betaald worden voor het gebruik van de gepachte grond.
    - Met een bepaalde regelmaat (bvb maandelijks) moet het loon betaald worden van de ingehuurde arbeid.
    - Met een bepaalde regelmaat (bvb maandelijks) moet een rente betaald worden op dat deel van het kapitaal dat nog in schuld is bij de bank
    - Met een bepaalde regelmaat moet een bedrag gegeven worden aan de bank om het kapitaal dat geleend werd terug te betalen.

Een financieel gezond bedrijf is een bedrijf dat de productieprocessen zodanig uitvoert dat, gegeven de cash-verplichtingen die samenhangen met de keuze over hoeveel van de arbeid, kapitaal en grond er niet in eigendom is, de cash die binnenkomt door de verkoop van output voldoende hoog is om de cash die buitengaat op de momenten dat het moet te kunnen betalen.

## Wat is economisch gezond?

Een bedrijf gebruikt een relatief permante structuur om daarop productieprocessen uit te voeren. Die permanente structuur bestaat uit de productiefactoren grond, arbeid en bedrijfskapitaal. Zoals eerder gezegd worden grond en bedrijfskapitaal vaak samen geteld onder de noemer kapitaal. Het doel van elke bedrijfsactiviteit is een vergoeding creëren voor de ingezette productiefactoren in een bedrijf, en om eventueel, nadat alle productiefactoren een vergoeding hebben ontvangen, winst over te houden. In de vergelijking met een beursgenoteerd bedrijf: het bedrijf wil activiteiten doen waarbij ze met inputs bepaalde outputs produceren en die verkopen, met als doel:

- Om de productiefactoren een vergoeding te kunnen betalen.

- Een vergoeding voor de productiefactor arbeid, namelijk de werknemers.
- Een vergoeding voor de productiefactor kapitaal, namelijk een dividend voor de aandeelhouders.
- Om nadat die vergoeding is uitgekeerd eventueel nog een som winst over te houden, om als reserve bij te houden en/of om verder te investeren.

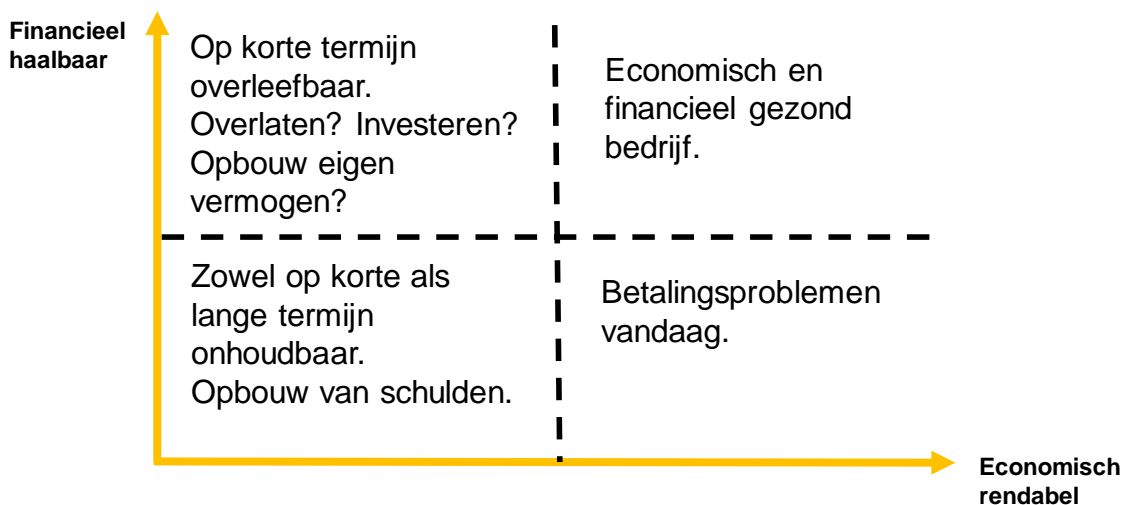
Eenvoudig gezegd is een bedrijf economisch gezond als het erin slaagt om een 'redelijke' vergoeding te creëren voor de ingezette productiefactoren. Een witloofbedrijf is dus economisch gezond als er van de inkomsten door de productie en verkoop van witloof, nadat de uitgaven voor het gebruik en de aankoop van inputs (zaaizaad, energie, gewasbescherming, ...) vergoed zijn, er nog voldoende overblijft om een 'redelijke' vergoeding te creëren voor

- Het eigen vermogen, namelijk dat deel van het totaal vermogen dat in eigendom is.
- Het vreemd vermogen, namelijk dat deel van het totaal vermogen dat van de bank is.
- De eigen arbeid, namelijk dat deel van alle arbeid dat door de boer en zijn gezin wordt geleverd.
- De vreemde arbeid, namelijk dat deel van alle arbeid dat door ingehuurd personeel wordt geleverd.

### Economisch én financieel gezond

Het is van belang voor een landbouwbedrijf om zowel economisch als financieel gezond te zijn. Ze hebben beide weliswaar enig verband met elkaar; financieel gezond zijn is makkelijker wanneer je een economisch gezond bedrijf hebt. Het kan echter zeer zeker voorkomen dat een bedrijf gezond is op één van beide vlakken, maar niet op een ander vlak. Een bedrijfsleider zal sneller en beter merken wanneer zijn bedrijf financieel niet gezond is, omdat er betalingsachterstand ontstaat.

Onderstaande figuur toont dat er 4 situaties mogelijk zijn.



De vier mogelijke situaties zijn de volgende

1. Economisch niet rendabel en financieel niet haalbaar. Deze situatie is absoluut te vermijden, of als ze zich voordoet is het absoluut noodzakelijk om in te grijpen. Deze situatie is zowel op korte als op lange termijn niet houdbaar. Er wordt betalingsachterstand opgebouwd doordat het bedrijf financieel niet haalbaar is. Bovendien is het bedrijf economisch niet rendabel, wat wil zeggen dat er ook geen vooruitzicht is dat er op langere termijn wel reserves kunnen opgebouwd worden waarmee de betalingsachterstand kan weggewerkt worden. Integendeel, de kans is groot dat de betalingsachterstand alleen maar groter wordt.
2. Economisch niet rendabel maar financieel haalbaar. Dit is een situatie die niet ideaal is, maar die de bedrijfsleider op korte termijn waarschijnlijk niet zal merken. Hij is in staat om het bedrijf financieel draaiende te houden doordat hij er toch in slaagt om te voldoen aan de cash-verplichtingen die nodig zijn. Het bedrijf is echter economisch niet rendabel, wat wil zeggen dat er geen economisch redelijke vergoeding wordt gerealiseerd voor de ingezette arbeid, kapitaal en grond. Op lange termijn wordt deze situatie moeilijk om vol te houden en de kans op betalingsproblemen in de toekomst (financieel niet gezond) wordt groter. Het is ook een bedrijf dat niet interessant is om over te nemen of om over te laten. Bovendien is dit een situatie die het moeilijker maakt om nieuwe leningen te verkrijgen.
3. Economisch rendabel maar financieel niet haalbaar. Dit is een situatie waarbij op langere termijn bekeken de productiefactoren wel op een economisch correcte manier vergoed worden, maar waarbij het moeilijk is om de bedrijfsactiviteiten te financieren. Er is geregeld cash te weinig om de nodige uitgaven te doen. Dit is mogelijk enkel op korte termijn een probleem maar desalniettemin een gevaarlijk situatie omdat betalingsachterstand kan opgestapeld worden. Ingrijpen dringt zich hoe dan ook op.
4. Economisch rendabel én financieel haalbaar. Dit is een volledig gezonde situatie. Het bedrijf realiseert een goede vergoeding voor de ingezette arbeid, kapitaal en grond, en het is financieel haalbaar. Dit is een situatie waarin er niet noodzakelijk verandering nodig is, hoewel het mogelijk beter kan. Bovendien is dit de situatie van waaruit, eens gerealiseerd, kan nagedacht worden of het een goed idee kan zijn om te investeren.

# Het maken van een diagnose van de financieel-economische gezondheid van bedrijven

## Indicatoren en hulpindicatoren

### *Wat zijn indicatoren*

Om een diagnose te maken van de financieel-economische gezondheid van een bedrijf, wordt gewerkt met indicatoren. Indicatoren zijn variabelen die een indicatie kunnen zijn voor iets. Het zijn variabelen waarvan de waarde kan gemeten worden op basis van gegevens en eventueel een meetinstrument, en het is de waarde die het signaal geeft dat aan de indicator verbonden is.

Om goed te begrijpen wat een indicator precies is en wat dit betekent in de context van financiële en economische gezondheid, wordt vaak de vergelijking gemaakt met de menselijke gezondheid. Een typevoorbeeld van een indicator voor menselijke gezondheid is de lichaamstemperatuur. De lichaamstemperatuur is een variabele die iets kan zeggen over de menselijke gezondheid. De lichaamstemperatuur kan gemeten worden met een koortsthermometer.



Een koortsthermometer meet de lichaamstemperatuur en we weten dat de lichaamstemperatuur iets kan zeggen over de menselijke gezondheid; een bepaalde lichaamstemperatuur kan een indicatie zijn dat er iets scheelt aan de menselijke gezondheid. Dat kunnen we echter niet zomaar weten op basis van de waarde, we moeten weten wat een goede waarde is van de indicator. Zo weten we dat een lichaamstemperatuur van  $38^{\circ}\text{C}$  een indicatie is van een probleem met de gezondheid enkel en alleen doordat we weten wat de streefwaarde is, namelijk  $37^{\circ}\text{C}$ . Wil een bepaalde variabele een goede indicator zijn hebben we dus 2 zaken nodig

1. Een manier om die te meten. Een voorbeeld is meten met een meetinstrument zoals in het voorbeeld van de koortsthermometer. Een ander voorbeeld is berekenen op basis van andere gegevens. De Body Mass Index (BMI), bijvoorbeeld, een indicatie voor een mogelijk probleem met de gezondheid in termen van ondergewicht of overgewicht, wordt berekend op basis van 2 andere gegevens, namelijk het gewicht en de lengte van een persoon.



2. Een streefwaarde zodat we kunnen bepalen of de waarde die we meten voor de indicator een goede waarde is of eerder een slechte waarde die wijst op een probleem met de gezondheid. Die streefwaarde kan verschillende vormen aannemen. Het kan bijvoorbeeld een grenswaarde zijn die een minimum of maximum aangeeft om van een goede waarde te spreken. Het kan bijvoorbeeld ook een ideale zone zijn, waarboven én waaronder we kunnen spreken van een probleem.

Daarnaast moet er uiteraard een duidelijke relatie zijn tussen de variabele, datgene wat gemeten wordt, en het probleem waarvoor we de variabele als een indicator willen gebruiken. In het voorbeeld van menselijke gezondheid heeft het bijvoorbeeld geen zin om de variabele 'haarkleur' als indicator te gebruiken vermits er geen enkele relatie is tussen iemands haarkleur en iemands gezondheid.

Het gebruik van één indicator is zelden voldoende. Het probleem met het gebruik van één indicator is namelijk dat die indicator weliswaar een indicator kan zijn voor een bepaald probleem, maar vaak weet je op basis van één indicator niet wát het probleem nu juist is en hoe het kan verholpen worden. In het voorbeeld van de koortsthermometer signaleert een lichaamstemperatuur van 38°C, dankzij het feit dat we weten dat 37°C ideaal is, dat er een probleem met de gezondheid is maar het vertelt niet wat het probleem is. Heeft de persoon in kwestie griep? Een andere virale infectie? Een bacteriële infectie? Om hieraan tegemoet te komen, wordt er vaak met meer dan één indicator gewerkt, die allemaal extra informatie kunnen opleveren. In het voorbeeld van de menselijke gezondheid zal men naast de lichaamstemperatuur misschien ook nog de bloeddruk meten, de bloedsamenstelling onderzoeken, de samenstelling van de urine onderzoeken of een röntgenfoto nemen. Samen kunnen al deze variabelen een beter beeld geven van de menselijke gezondheid, wat het probleem juist is en hoe het mogelijks verholpen kan worden.

### *Indicatoren voor financiële en economische gezondheid*

Op dezelfde manier als de menselijke gezondheid kan de financiële en economische gezondheid gemeten worden, namelijk met indicatoren. In het vorige deel hebben we economische gezondheid gedefinieerd als het zodanig goed uitvoeren van het productie- en vermarkttingsproces, zijnde (1) het aankopen van tijdelijke inputs, (2) deze gebruiken in een technisch productieproces om outputs te produceren en (3) deze dan te verkopen, zodat er van de economische opbrengst van de output, na vergoeding van alle tijdelijke inputs, nog voldoende economische return overblijft om alle ingezette productiefactoren (grond, arbeid en kapitaal) een economisch zinvolle vergoeding te geven. Financieel gezond wil zeggen dat alle processen op een bedrijf zodanig goed gedaan worden dat alle cash-inkomsten die gerealiseerd worden voldoende hoog zijn om alle cash-uitgaven die erbij komen kijken te dekken.

Om een diagnose te maken van de financiële en economische gezondheid van een bedrijf zullen we dus indicatoren berekenen die een indicatie kunnen zijn van hoe economisch gezond een bedrijf is (dus in welke mate er een economische vergoeding geproduceerd wordt voor alle productiefactoren) en hoe financieel gezond een bedrijf is (dus in welke mate de cash die binnenkomt voldoende is en op het juiste moment komt om de cash-uitgaven te dekken).

Bij het opstellen van de indicatorenset houden we rekening met alle voorwaarden, zoals in het vorige deel beschreven met het voorbeeld van menselijke gezondheid, om een goede set van indicatoren te zijn.

- Voorwaarde 1: De indicator moet een goede relatie hebben met hetgeen we willen meten.
  - ➔ We definiëren indicatoren die echt meten wat er verstaan wordt onder financiële en economische gezondheid.
- Voorwaarde 2: De indicator moet gemeten kunnen worden.
  - ➔ De indicatoren die voorgesteld worden, zijn allemaal berekenbaar op basis van andere gegevens én deze andere gegevens moeten niet speciaal verzameld worden maar zijn normaliter beschikbaar in de bedrijfseconomische boekhouding.
- Voorwaarde 3: Het moet geweten zijn welke waarden van de indicator goed zijn en welke slecht zijn
  - ➔ We definiëren streefwaarden voor elke indicator
- Voorwaarde 4: Het is best om meerdere indicatoren te gebruiken omdat één enkele indicator niet veel zegt.
  - ➔ In witloofbarometer definiëren we 8 indicatoren, namelijk 4 om economische gezondheid te meten en 4 om financiële gezondheid te meten. Daarnaast definiëren we nog een aantal hulpindicatoren, dat zijn indicatoren waarnaar gekeken kan worden nadat één of meerdere van de 8 hoofdindicatoren op een probleem wijst.

## De 8 indicatoren van de witloofbarometer voor een financieel-economische diagnose

### Rendement van arbeid (economische indicator)

#### Uitleg

Het rendement van eigen arbeid is de economische vergoeding, die je dankzij je bedrijfsactiviteiten hebt gecreëerd, voor de familiale arbeid die je in je bedrijfsactiviteiten hebt geïnvesteerd. Hoe hoger die is, hoe economisch zinvoller het was om je familiale arbeid in je bedrijfsactiviteiten te investeren. Het minimum zou 25.000 EURO/jaar per VAK moeten zijn, vanaf 50.000 EURO/jaar pe VAK kunnen we spreken van een goed rendement. Let op: hoewel deze indicator soms “arbeidsinkomen” wordt genoemd, is hij geen goede indicator voor je beschikbaar inkomen, omdat er met economische kosten wordt rekening gehouden die geen cash uitgaven zijn, zoals afschrijvingen.

### Verbeteropties

Het rendement van eigen arbeid dat te laag is kan met veel zaken te maken hebben: slechte technische resultaten, lage prijzen, slechte arbeidsproductiviteit, gebruik van veel vermogen ten opzichte van de omzet. Een aantal hulpindicatoren kan je helpen om het probleem nog iets beter te duiden.

Om het rendement van eigen arbeid te verbeteren kan je je de volgende zaken afvragen:

- Kan ik een hogere prijs halen voor mijn product, bijvoorbeeld door betere kwaliteit af te leveren?
- Werken mijn familie en ik voldoende productief of moeten we te veel uren spenderen om een taak afgewerkt te krijgen?
- Kan ik bepaalde taken mechaniseren of automatiseren?
- Zou een gezinslid misschien beter een inkomen buiten de landbouw proberen halen?
- Maak ik niet te hoge kosten (verwarming, mest, zaad, ...) voor de hoeveelheid product die ik produceer (bekijk de hulpindicator operationele winstmarge ratio)?
- Haal ik maar een matige omzet gegeven de totale waarde van de gebruikte kapitaalgoederen (bekijk de hulpindicator activa-omzet ratio)?

### Rendement van eigen vermogen (economische indicator)

#### Uitleg

Het rendement van eigen vermogen is de economische vergoeding die je dankzij je bedrijfsactiviteiten hebt gecreëerd voor het eigen vermogen dat je in je bedrijf hebt geïnvesteerd. Het is een economische maatstaf voor hoe snel je eigen vermogen aangroeit. Hoe hoger deze is, hoe beter. Hij mag zeker niet negatief zijn, want dit betekent dat je op economisch vlak je eigen vermogen afbouwt in plaats van opbouwt. Vanaf een rendement van 5% spreken we van een goed rendement omdat dit vergelijkbaar is met de opbrengst van je eigen vermogen te investeren in relatief veilige beleggingen.

#### Verbeteropties

De hoogte van het rendement van je eigen vermogen hangt af van, ten eerste, hoe hoog je rendement van totaal vermogen is en, ten tweede, van hoe hoog je schuldgraad is. Een hoge schuldgraad versterkt de invloed van het rendement van totaal vermogen op het rendement van eigen vermogen. De schuldgraad werkt als het ware als een hefboom.

Als je rendement van totaal vermogen lager is dan de rente die jij moet betalen aan de bank, dan zal je rendement van eigen vermogen nog slechter zijn dan je rendement van totaal vermogen. Hoe hoger de schuldgraad, hoe meer het rendement van eigen vermogen onder het rendement van totaal vermogen zal liggen. In dit geval is een hoge schuldgraad dus slecht voor jou. Als je rendement van totaal vermogen hoger is dan de rente die je moet betalen aan de bank, dan wordt je rendement van eigen vermogen hoger dan het rendement van totaal

vermogen. Hoeveel hoger hangt af van de schuldgraad, hoe hoger die is, hoe meer je rendement eigen vermogen boven je rendement totaal vermogen ligt. In dit geval is een hoge schuldgraad dus goed voor jouw bedrijf.

Met andere woorden, als je rendement van eigen vermogen slecht is, dan is het logisch om enerzijds te kijken naar je rendement van totaal vermogen, anderzijds naar je schuldgraad. Vaak is het probleem van een slecht rendement op eigen vermogen terug te brengen tot een probleem met het rendement van totaal vermogen. Zeker bij een hoge schuldgraad is het van belang dat je rendement van totaal vermogen voldoende hoog is. Voor opties om het rendement van eigen vermogen te verbeteren kijk je dus best bij de indicator rendement van totaal vermogen.

### Rendement van totaal vermogen (economische indicator)

#### Uitleg

Het rendement van totaal vermogen geeft een indicatie van de mate waarin je bedrijf er economisch gezien in slaagt om het aanwezige vermogen, zowel eigen vermogen als vreemd (geleend) vermogen, nuttig te investeren in je bedrijfsactiviteiten en van wat dat vermogen je uiteindelijk opbrengt. Hoe hoger dit rendement is, hoe economisch zinvoller het was om je vermogen in je bedrijfsactiviteiten te investeren. Er moet gestreefd worden om voor deze indicator zeker een positief percentage te bekomen. Vanaf 5% kunnen we spreken van een goed rendement.

#### Verbeteropties

Het rendement van totaal vermogen dat te laag is kan met veel zaken te maken hebben: slechte technische resultaten, lage prijzen, slechte arbeidsproductiviteit, gebruik van veel vermogen ten opzichte van de omzet, ...

Om het rendement van totaal vermogen te verbeteren, kan je je de volgende zaken afvragen:

- Bestaat een ander witloofras dat een grotere kg-opbrengst levert zonder dat daar grote extra productiekosten bijkomen?
- Is een andere leverancier van meststoffen, wortelzaad/wortels, brandstof, ... goedkoper? Een lagere prijs mag echter niet gepaard gaan met een veel lagere kwaliteit ervan.
- Kan je volumekorting bekomen als je bv. meststoffen in grotere hoeveelheden koopt en stockeert op je bedrijf?
- Gebruik je al je grond en bewaar ruimte?
- Kan je ongebruikte kapitaalgoederen verkopen?
- Zijn je kapitaalgoederen te oud om nog optimaal te presteren?
- Zijn je kapitaalgoederen te groot/duur gezien de activiteit die ze uitvoeren?

Om nog beter te kunnen analyseren wat het probleem is van een slecht rendement op totaal vermogen kan je kijken naar 2 van onze hulpindicatoren, namelijk de operationele winstmarge ratio en de activa-omzet ratio. Deze 2 indicatoren bepalen hoe goed of hoe slecht het rendement op totaal vermogen is. De operationele winstmarge ratio geeft vooral aan hoe goed de bedrijfsactiviteiten operationeel worden uitgevoerd, de activa-omzetratio analyseert vooral hoe structureel goed je bedrijf presteert. Voor verdere verbeteropties voor je rendement op totaal vermogen kan je dus best analyseren welke van deze 2 hulpindicatoren niet goed is, en dan kijken bij mogelijke verbeteropties voor deze indicator.

### Netto Bedrijfsinkomen (economische indicator)

#### Uitleg

Het netto bedrijfsinkomen is een maat voor wat productiefactoren die in uw eigendom zijn (eigen bedrijfskapitaal, eigen grondkapitaal en familiale arbeid) uiteindelijk aan netto opbrengst hebben gerealiseerd. De waarde wordt bekomen door van de gecreëerde opbrengsten de variabele kosten, afschrijvingen en effectief betaalde arbeid, rente en pacht af te trekken. Hier wil je op zijn minst een positief bedrag zien staan. Het minimum zou 50.000 EURO/jaar moeten zijn, vanaf 100.000 EURO/jaar kunnen we spreken van een goed netto bedrijfsinkomen.

#### Verbeteropties

Een hoger netto bedrijfsinkomen kan bekomen worden door enerzijds kosten te verlagen en/of anderzijds de opbrengst te verhogen. Hiervoor moet een betere productie- en/of vermarktingsefficiëntie nagestreefd worden.

Om het netto bedrijfsinkomen te verbeteren, kan je je de volgende zaken afvragen:

- Bestaat een ander witloofras dat een grotere kg-opbrengst levert zonder dat daar grote extra productiekosten bijkomen?
- Is het mogelijk om hogere kwaliteit te leveren en dus meer opbrengst te halen met slechts een kleine stijging van de kosten?
- Is een andere leverancier van meststoffen, wortelzaad/wortels, brandstof, ... goedkoper? Een lagere prijs mag echter niet gepaard gaan met een veel lagere kwaliteit ervan.
- Kan je volumekorting bekomen als je bv. meststoffen in grotere hoeveelheden koopt en stockeert op je bedrijf?
- Kun je besparen om bepaalde kosten? (Bekijk de hulpindicatoren operationele winstmarge ratio en waar spendeer ik mijn kosten aan?)

## Flottende Ratio (financiële indicator)

### Uitleg

De vlottende ratio is een maat voor de liquiditeit van je bedrijf, met name de capaciteit om kortlopende schulden te vergoeden met die activa die snel in cash omzetbaar zijn. De vlottende ratio geeft de verhouding weer tussen de activa die snel in cash omzetbaar zijn en de kortlopende schulden. Deze financiële indicator moet in elk geval groter zijn dan 1. Een waarde van 1,5 is een veilige situatie.

### Verbeteropties

Een lage vlottende ratio houdt in dat er op je bedrijf niet genoeg cash aanwezig is om korte termijn schulden te betalen. Het verbeteren van de vlottende ratio is een belangrijk middel om cash te genereren en financieringsproblemen te voorkomen

Om de vlottende ratio te verbeteren kan, je je de volgende zaken afvragen:

- Kan je meer reserves in kas houden?
- Is het niet interessanter om ongebruikte kapitaalgoederen toch te verkopen en ze eventueel te huren wanneer je ze nodig hebt?
- Kan je de terugbetaaltermijn bij de bank opnieuw onderhandelen?
- Kun je je aflossingsschema met de bank opnieuw onderhandelen, bijvoorbeeld door langer af te lossen maar lagere bedragen per maand of jaar?
- Kunnen grote aankopen uitgesteld worden?
- Kun je onderhandelen met je leveranciers om betalingstermijnen aan te passen?
- Kun je de timing van aankopen aanpassen?

## Flottende Marge ten opzichte van Omzet (financiële indicator)

### Uitleg

Deze financiële verhouding berekent de grootte van de vlottende marge (hoeveel cash je op korte termijn tekort of op overschot hebt om korte termijn schulden te vergoeden) ten opzichte van de totale omzet die je bedrijf genereert. Het bekomen percentage vertelt je dus welk deel van je omzet snel omzetbaar is in cash geld om op korte termijn schulden te kunnen betalen. Het minimumpercentage zou 10% moeten zijn, vanaf 30% kunnen we spreken van een goede waarde voor deze financiële indicator.

### Verbeteropties

Hier kunnen dezelfde elementen aangehaald worden als bij de verbeteropties voor de vlottende ratio. Om de verhouding 'vlottende marge t.o.v. omzet' te verhogen, zal je namelijk kiezen om de vlottende marge te verhogen eerder dan om de omzet op je bedrijf te doen dalen.

Om de verhouding 'vlottende marge t.o.v. omzet' te verbeteren, kan je je de volgende zaken afvragen:

- Kan je meer reserves in kas houden?
- Is het niet interessanter om ongebruikte kapitaalgoederen toch te verkopen en eventueel te huren wanneer je ze echt nodig hebt?
- Kan je de terugbetaaltermijn bij de bank opnieuw onderhandelen?
- Kunnen grote aankopen uitgesteld worden?
- Kan je meer werkmiddelen lenen bij de bank?

### Aflossingscapaciteit (financiële indicator)

#### Uitleg

De aflossingscapaciteit bepaalt de hoeveelheid geld je genereert dat je kan gebruiken om aan kasverplichtingen (uitgaven die je effectief moet doen, zoals het aflossen van leningen of ander krediet) te voldoen.

Op een financieel gezond bedrijf moet er zeker geld aanwezig zijn om de kasverplichtingen te betalen. Het minimum zou 55.000 EURO/jaar moeten zijn, vanaf 80.000 EURO/jaar kunnen we spreken van een goede aflossingscapaciteit.

#### Verbeteropties

Een te lage aflossingscapaciteit houdt in dat er op je bedrijf niet genoeg cash aanwezig is om de kasverplichtingen te betalen. Ook hier dient naar maatregelen gezocht te worden die kunnen helpen om extra cash te genereren op je bedrijf.

Om de aflossingscapaciteit te verbeteren, kan je je de volgende zaken afvragen:

- Kan je meer reserves in kas houden?
- Kan je de aflossingstermijn bij de bank opnieuw onderhandelen?
- Moet er nagedacht worden over het vergaren van een niet-landbouwinkomen?
- Is het voordeliger om weinig gebruikte activa te verkopen (en zo meer reserves in kas te hebben) en de werken in loondienst te laten uitvoeren of de kapitaalgoederen te huren als ze nodig zijn?
- Kunnen grote aankopen uitgesteld worden?
- Kan je de timing van betalingen en ontvangsten beter op elkaar afstemmen?
- Kunnen persoonlijke gezinsuitgaven uitgesteld worden?
- Is het voordeliger om machines te laten repareren in plaats van ze te vervangen?
- Kun je besparen op personeelskosten door een aantal dingen zelf te doen?

## Aflossingsmarge (financiële indicator)

### Uitleg

De aflossingsmarge is een financiële indicator die zegt hoeveel geld er overblijft van de aflossingscapaciteit nadat je alle kasverplichtingen hebt voldaan.

Er moet voldoende geld aanwezig zijn op je bedrijf om je kasverplichtingen te vergoeden. De minimale aflossingsmarge zou 35.000 EURO/jaar moeten zijn, vanaf 60.000 EURO/jaar kunnen we spreken van een goede marge.

### Verbeteropties

Een lage aflossingsmarge houdt een risico in, want het betekent dat er quasi geen geldreserves aanwezig zijn op je bedrijf nadat alle kasverplichtingen zijn voldaan.

Om de aflossingsmarge te verbeteren, kan je je de volgende zaken afvragen:

- Kan je meer reserves in kas houden?
- Kan je de aflossingstermijn bij de bank opnieuw onderhandelen?
- Moet er nagedacht worden over het vergaren van een niet-landbouwinkomen?
- Is het voordeliger om weinig gebruikte activa te verkopen en de werken in loondienst te laten uitvoeren indien ze nodig zijn?

## De hulpindicatoren van de witloofbarometer

### Schuldgraad

#### Uitleg

De schuldgraad kan worden voorgesteld als de verhouding van het vreemd vermogen (= vermogen geleend van de bank) ten opzichte van het totaal vermogen. Deze verhouding meet dus welk deel van je bedrijf "nog in eigendom is van de bank". Hoe hoger deze verhouding is, hoe hoger het financieel risico je loopt. Sowieso is een relatief lage schuldgraad veilig, maar voor jonge landbouwers is het ook moeilijk om te starten met een bedrijf dat een redelijke grootte heeft zonder veel schulden aan te gaan. Een vuistregel stelt dat een schuldgraad van maximaal 60% veilig is.

### Verbeteropties

- Is de mogelijkheid er om een investering doen met eigen middelen in plaats van met geleend geld?
- Indien mogelijk kunt u ook overwegen om een snellere aflossing te doen, zodat uw schuldgraad versneld afgebouwd wordt. Dit komt echter vaak met een kost.



## Operationele winstmarge ratio

### Uitleg

De operationele winstmarge ratio is een indicator die informatie geeft over de operationele performantie van je bedrijfsactiviteiten. Het meet hoeveel % van je omzet nog overblijft als je alle operationele kosten vergoed hebt. Een lage waarde duidt op een operationeel probleem, hetgeen technisch van aard is (je hebt nogal veel inputs nodig om een bepaalde hoeveelheid output te produceren) en/of op het vlak van vermarkting (je inputs zijn duur en de prijs die je krijgt voor je output is laag).

Hoe hoger de waarde voor deze indicator, hoe beter. Over het algemeen kan gesteld worden dat een operationele winstmarge ratio van 25% of meer goed is. Ligt de waarde onder de 10%, dan is je bedrijf niet echt rendabel.

### Verbeteropties

Kostenreductie/opbrengstverhoging door het creëren van een betere productie- en/of vermarktungsperformantie:

- Bestaat een ander witloofras dat een grotere kg-opbrengst levert zonder dat daar grote extra productiekosten bijkomen?
- Kun je proberen om een hogere kwaliteit te produceren en zo meer opbrengsten te halen, met geen of slechts een kleine stijging van de kosten?
- Wordt je arbeid voldoende efficiënt gebruikt, of heb je integendeel veel uren nodig om een bepaalde activiteit uit te voeren?
- Kun je volumekortingen bekomen voor bepaalde inputs?
- Kun je met andere telers samenwerken om bepaalde inputs samen te kopen en zo kortingen te verkrijgen?
- Zijn er misschien leveranciers die hetzelfde product goedkoper kunnen leveren?
- Kun je de timing van je aankopen aanpassen om inputs aan te kopen op het moment dat de prijs ervan laag is, ook al heb je die dan niet onmiddellijk nodig?

## Activa-omzet ratio

### Uitleg

De activa-omzet ratio is een economische maat voor de mate waarin alle activa (=kapitaalgoederen) samen in staat zijn om opbrengsten te genereren. Hoe lager deze waarde is, hoe meer er waarschijnlijk activa zijn die niet goed gebruikt worden, of activa die te duur/groot zijn voor wat er eigenlijk mee gedaan wordt. Een typisch geval is het gebruiken van grote dure landbouwmachines die eigenlijk beter geschikt zijn voor een bedrijf met een grotere schaal.

In elk geval geldt dat hoe hoger de activa-omzet ratio is, hoe beter. Minimaal zou de ratio 30% moeten kunnen halen, boven de 45% spreken we van een goede activa-omzet ratio.

### Verbeteropties

Voor mogelijke verbeteropties kan je jezelf de volgende vragen stellen

- Meer omzet proberen halen uit uw activa: gebruikt u alle grond, alle opslagruimte?
- Kan ik ongebruikte activa verkopen en ze huren als ik ze nodig heb?
- Zijn de activa te oud om nog optimaal te presteren?
- Zijn de activa te groot/duur gezien de activiteit die ze uitvoeren?

### Kosten-omzet ratio

#### Uitleg

De kosten-omzet ratio weerspiegelt het deel van je inkomen dat gebruikt wordt om je operationele kosten te betalen. Het is dus een indicatie voor hoe goed, op operationeel vlak, de bedrijfsactiviteiten uitgevoerd worden. Een hoge waarde wil zeggen dat er nogal veel operationele kosten worden gemaakt voor de verkregen opbrengsten, of dat er nogal weinig opbrengsten zijn gegeven de operationele kosten die gemaakt worden.

Algemeen geldt: hoe lager, hoe beter. Een kosten-omzet ratio onder de 60% wordt als goed aanschouwd.

### Verbeteropties

Een slechte kosten-omzetratio is een indicatie van het feit dat je bedrijf operationeel niet goed functioneert. Dit komt doorgaans ofwel door

- Technische mankementen: je hebt veel input nodig om een bepaalde hoeveelheid output te genereren. Je zou een aantal productiviteitsparameters kunnen berekenen die aangeven hoeveel input je gebruikt voor bijvoorbeeld de productie van 1 kg witloof. Als het probleem technisch is kan je jezelf de volgende zaken afvragen
  - o Kan ik zuiniger omspringen met bijvoorbeeld bemesting, gewasbescherming, zaaizaad, energie?
  - o Is het misschien de moeite waard om mij te laten adviseren op technisch vlak om op een aantal punten mijn technische bedrijfsvoering te verbeteren?
- Vermarktingsproblemen
  - o De prijs voor jouw product is te laag. Dit is iets wat je vaak niet zelf in de hand hebt, al kun je door hogere kwaliteit te leveren mogelijk hogere prijzen bekomen. De kosten om hier hogere kwaliteit te halen mogen dan echter niet te groot zijn.
  - o De prijs voor jouw inputs is hoog. Ook dit heb je maar gedeeltelijk in de hand. Je zou kunnen proberen om meer inputs tegelijk te kopen als je ze kan

stockeren en zo volumekortingen bekomen. Je zou kunnen nadenken om samen te werken met andere telers om samen inputs aan te kopen en zo kortingen te bekomen. Je zou kunnen proberen om van leverancier te veranderen.

### Waar gaat mijn omzet heen?

#### Uitleg

De omzet die een bedrijf boekt, zal uiteindelijk toebedeeld worden aan vier grote categorieën: ter betaling van (1) kosten, (2) afschrijvingen en (3) interest, en de overschot wordt dan (4) het inkomen. Hoeveel naar welke categorie gaat, kan interessante informatie opleveren over de structuur van het bedrijf.

#### Verbeteropties

Deze indicator is een hulpindicator, er is niet zoiets als een ideale verdeling. Natuurlijk is het zo dat je moet streven naar zoveel mogelijk overschot. Deze indicator kan je helpen om je bedrijf beter te begrijpen. Een omzetverdeling waarin er een zeer groot deel naar afschrijvingen gaat, bijvoorbeeld, is perfect normaal wanneer je kort geleden grote investering hebt gedaan, en je nog veel van je kapitaalgoederen dient af te schrijven.

### Waar spendeer ik mijn kosten aan?

#### Uitleg

Indien een erg groot deel van de omzet naar het betalen van kosten gaat, kan het interessant zijn om eens na te gaan welke die kosten precies zijn en in welke mate ze allemaal bijdragen aan het totale kostenplaatje. Zowel variabele kosten (bv. zaigoed, gewasbescherming, energie en water,...) als betaalde pacht en betaalde arbeid worden hierin opgenomen. Hoe groter het aandeel van een bepaalde kost is, hoe groter de impact zal zijn indien een procentuele daling in deze kostenpost kan bekomen worden.

#### Verbeteropties

Er is niet zoiets als een ideale verdeling van kosten. Deze indicator is bedoeld als hulpindicator. Bij een aantal van de vorige indicatoren is het evident dat een slechte waarde potentieel verbeterd kan worden door aan de kostenzijde te werken. Wanneer je dat doet moet je jezelf twee dingen afvragen:

- Op welke kosten kan ik het makkelijkst besparen zonder in te boeten op productiviteit en kwaliteit?
- Welke kostenposten zijn het meest belangrijk in mijn totale kosten, dus bij welke kosten heb ik de grootste hefboom om mijn totale kosten te verminderen?

De indicator “Waar spendeer ik mijn kosten aan” kan je helpen om de tweede vraag op te lossen. Een besparing van slechts 1% op een kostenpost die een groot deel van de totale kosten uitmaakt heeft een veel grotere impact dan een besparing van 1% op een kostenpost die slechts een klein deel van de totale kosten uitmaakt. In het ideale geval zijn er kostenposten die zowel relatief makkelijk aan te passen zijn én een groot deel van de totale kosten uitmaken. Dit zou je prioriteit moeten zijn als je aan kostenbesparing wil doen.

## ENDIFE1.0: een hulptool voor het maken van een diagnose van de financieel-economische gezondheid van bedrijven

De witloofbarometer is een Excel-programma dat in staat is om de economische en financiële toestand van witloofbedrijven onder de loep te nemen op basis van gegevens uit de bedrijfseconomische boekhouding. Het economisch luik is vooral een indicatie van de bedrijfsgezondheid op een iets langere termijn, terwijl het financieel luik eerder meet hoe goed het bedrijf erin slaagt om te voldoen aan de cashverplichtingen op korte termijn. Verschillende indicatoren worden door het programma berekend en afgetoetst aan gewenste streefwaarden. Verder worden ook tips meegegeven over hoe de waarde van een indicator verbeterd kan worden.

ENDIFE 1.0 is bedoeld om een snelle en eenvoudige doorlichting te maken van de financieel-economische gezondheid van je bedrijf, op basis van de cijfers in je bedrijfseconomische boekhouding. Het is dus een hulp om snel en eenvoudig je bedrijfseconomische boekhouding te berekenen. ENDIFE 1.0 is gratis te downloaden en is vergezeld van een uitgebreide handleiding voor de gebruiker.

ENDIFE 1.0 is bedoeld als een hulpmiddel om op een relatief makkelijke manier de resultaten van je boekhouding voor te stellen, te begrijpen en snel zwakkere punten te detecteren. De noodzaak om ENDIFE 1.0 zo eenvoudig mogelijk te houden zorgt er evenwel voor dat ENDIFE 1.0 mogelijk inboet aan precisie; de tool is niet bedoeld om een tot op de komma precieze evaluatie te maken van je rendabiliteit. Het doel van ENDIFE 1.0 is eerder om een eenvoudige educatieve tool te zijn die je helpt om informatie uit je bedrijfseconomische boekhouding te halen, die informatie beter te begrijpen en zwakkere punten van je bedrijfsvoering te detecteren. Wij raden aan landbouwers aan om deze tool te gebruiken als een eerste analyse, om op die manier beter voorbereid, samen met hun boekhouder/adviseur op zoek te gaan naar verbeteringen.