

# FEED <sup>the</sup> FUTURE

---

De weg naar een

**SUCCESVOLLE BEDRIJFSOVERNAME**



FEED<sup>the</sup>  
FUTURE



Voor je het bedrijf van je ouders overneemt,  
ga een paspoort op de gemeente halen  
en zorg dat je een stukje van de wereld hebt gezien.



**Michel Christiaens**  
Fedagrim

Beste lezer,

In deze brochure zullen we het hebben over de overname van een landbouwbedrijf en de verschillende aspecten waarmee je moet rekening houden. Indien je van mij de ervaringen van een expert verwacht, zal je ontgoocheld zijn. Ik zou als inleiding enkel de volgende ervaring willen delen. Een aantal jaar geleden kreeg ik van iemand een oude grijze schoendoos van het merk Hush Puppies. Toen ik die open deed zag ik dat die vol zat met informatie over de weg naar Santiago de Compostella: kaartjes met verschillende routes, brochures van de Spaanse dienst voor toerisme, eigen notities, ... Plots had ik alle gegevens in handen om de camino te stappen en heb ik besloten om de tocht zelf te ondernemen.

In april 2015 ben ik in Saint-Jean Pied de Port, aan de voet van de Pyreneeën, vertrokken om tot in Santiago te stappen. Wat er tijdens die tocht allemaal met een mens gebeurt, zou ons te ver leiden. Maar ik wil je wel meegeven dat mijn liefde voor de landbouw er alleen maar is toegenomen.

Waarom vertel ik dit allemaal? Omdat je misschien aan de vooravond staat van de overname van een landbouwbedrijf of er net één overgenomen hebt. Wat de auteurs van de artikels die volgen gaan doen, is je een schoendoos meegeven. Ze hebben de kennis omtrent de overname van een landbouwbedrijf in de loop der jaren opgebouwd en gaan die met jou delen. Zij noemen deze schoendoos de roadmap. 'The road' is niet voor iedereen dezelfde, het einddoel wel: van jou een gelukkige en succesvolle landbouwondernemer maken. Ik hoop dat je die droom kan realiseren, maar dat ga je uiteindelijk zelf moeten doen. Dat deze weg niet altijd eenvoudig zal zijn, spreekt voor zich: je zal door hoogtes en laagtes moeten gaan en doorzettingsvermogen nodig hebben, maar ik ben ervan overtuigd dat je passie voor de landbouw alleen maar zal toenemen.

Tot slot nog één ding: voor je het bedrijf van je ouders overneemt, ga een paspoort op de gemeente halen en zorg dat je een stukje van de wereld hebt gezien. Veel succes en maak er iets moois van!



*Ken jezelf*

1

## KEN JEZELF

Rudi Timmermans, psycholoog

*Ken ik mezelf? Waar heb ik een hekel aan? Hoe ga ik daarmee om?  
Waar ben ik goed in? Hoe gebruik ik mijn talenten ten volle?*

## STAP 1: ONDERNEMEN IS EEN 'MENSELIJKE' ACTIVITEIT

Ondernemen, een eigen landbouwbedrijf runnen is een **complexe activiteit**: kennis en ervaring hebben en opbouwen over jouw eindproduct, over jouw 'resources' (koeien, varkens, ...), inzicht hebben in rendementen en afzetmarkten, rekening houden met burens en omgeving, opvolgen van wetgeving en afspraken maken met belangrijke partners (leveranciers, klanten, ...) en nog zoveel dingen meer.

### *Durven we met een 'open blik' ons eigen denken en handelen onder de loep nemen?*

In deze hoeveelheid van taken en verantwoordelijkheden vergeten we weleens dat er ook nog 'iemand' onderneemt. **En die 'iemand' dat ben jij, eventueel te samen met anderen. Jij staat aan het begin van alles, jij maakt keuzes, jij beslist, jij gaat in onderhandeling, jij bepaalt de richting.** Ondernemen is ook en vooral een 'menselijke' activiteit, en gaat dus ook gepaard met eigenschappen die eigen zijn aan ons mens-zijn.

We kunnen tegenwoordig zeer veel automatiseren en informatiseren. We kunnen hulp zoeken of inkopen voor vele vraagstukken, doch uiteindelijk zullen vooral jouw eigen kracht en talenten (en het inzicht hierin) bepalend zijn voor het welzijn van je onderneming, van jezelf en van je naaste omgeving (familie).

## STAP 2: IN DE SPIEGEL KIJKEN KAN CONFRONTEREND ZIJN

We bewonderen anderen om hun kwaliteiten, we prijzen anderen om hun resultaten, we veroordelen anderen om hun acties, we twijfelen aan de oprechtheid van anderen, enz. Elke dag, elk uur, bewust of onbewust 'vinden' we iets van mensen met wie we samenwerken of samenleven. We oordelen en beoordelen. Anderen kijken uiteraard ook naar ons en hebben zo ook een mening over wat en hoe we zaken aanpakken.

Maar hoe dikwijls zijn we bereid om naar onszelf te kijken? Durven we met een 'open blik' ons eigen denken en handelen onder de loep nemen? Of vinden we het te confronterend om voor de spiegel te gaan staan? Hoe goed ken ik mijn eigen handleiding?

**En toch is het belangrijk om hier een beeld van te hebben, willen we op een krachtige manier 'ondernemer' zijn. Niet alleen om bij te spijkeren wat er mogelijk nog ontbreekt, maar vooral om in te zetten op datgene wat jou sterk maakt.**

## STAP 3: IK BEN UNIEK!

Het mooie om naar jezelf te kijken is de vaststelling dat jij **uniek** bent. Er is er op deze aarde geen tweede zoals jij. Misschien vinden we dit maar vanzelfsprekend, toch is dit in een wereld met meer dan 7,5 miljard mensen een fantastische vaststelling.

Jouw uniek-zijn is het gevolg van een eigen 'wordings-proces'. Dit start bij jouw conceptie: jouw vader en jouw moeder hebben hun genen op een manier verbonden tot een uniek creatieproces. Jij wordt geboren met een 'bagage' die eigen is aan jou. Niemand heeft dezelfde bagage.

Die eigen bagage komt dan in contact met een omgeving. **Je ouders en je familie zijn hierbij in de eerste jaren de grootste beïnvloeders.** Zij gaan mee bepalen wat van deze bagage verder ruimte krijgt en/of wat er niet of minder aan de oppervlakte komt. Vrienden, leerkrachten, bepaalde ingrijpende gebeurtenissen zullen verder een invloed uitoefenen op jouw evolutie. Daarenboven zal je zelf ook keuzes maken die jou vormen. Zo zullen ongeveer die eerste 20 jaren zeer bepalend zijn geweest voor de ontwikkeling van die 'eigen, unieke persoon'. Uiteraard gaat dit ontwikkelingsproces verder, doch een belangrijk fundament wordt gelegd in deze eerste periode van het leven.

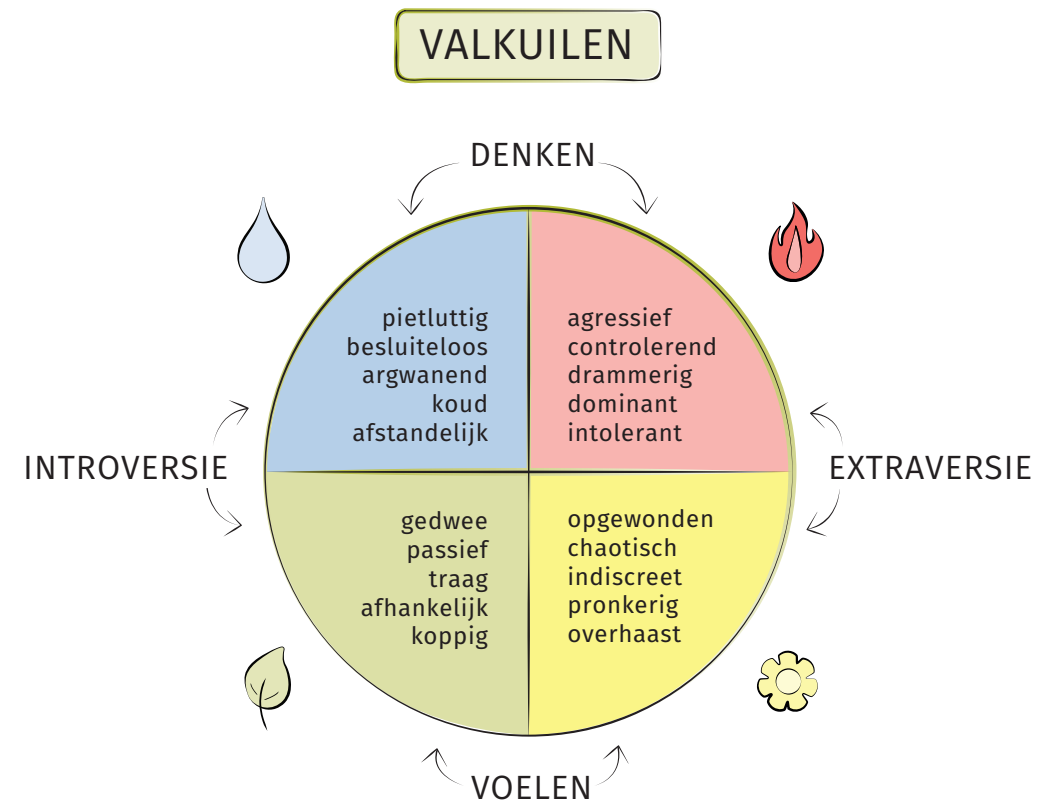
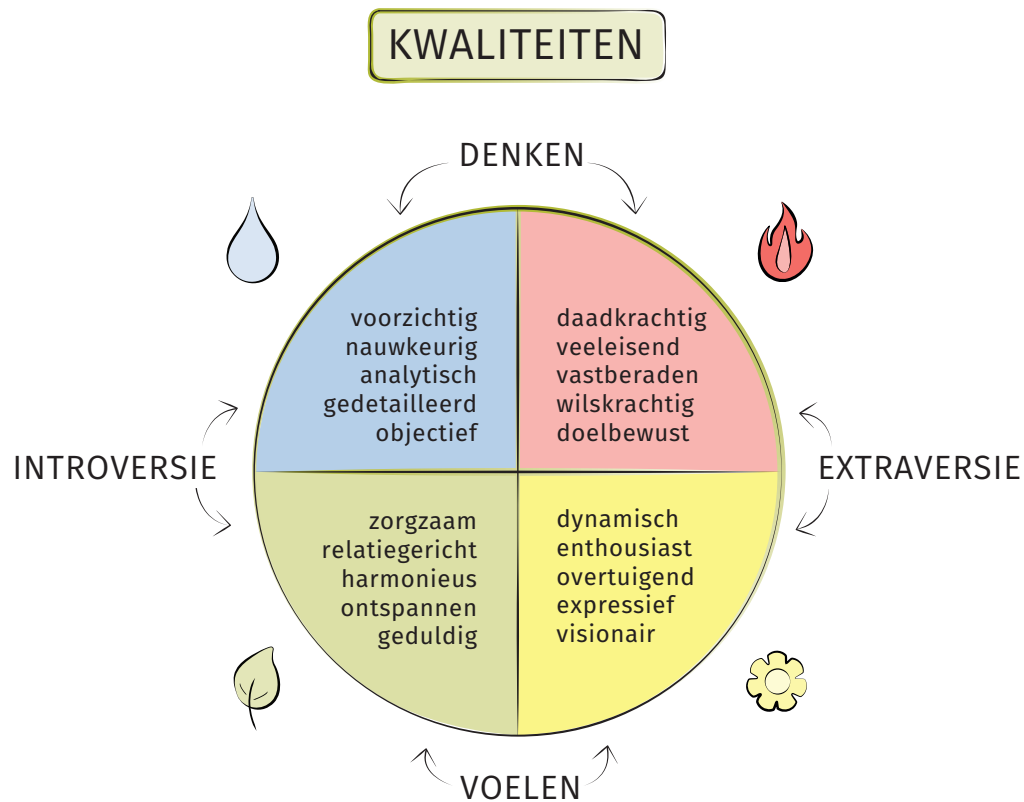
## STAP 4: EEN MANIER OM NAAR MEZELF (EN ANDEREN) TE KIJKEN

En ook al zijn we allen uniek, toch hebben wetenschappers in de loop van de geschiedenis getracht om te zoeken naar patronen in het gedrag van mensen. Er bestaan talloze persoonlijkheidstheorieën en karaktertypologieën. Eén van de wetenschappers die - tot op de dag van vandaag - inspiratie geeft aan 'actuele' persoonlijkheidsmodellen is Carl G. Jung.

In zijn studie geeft hij aan dat er een verschil bestaat tussen mensen voor wat betreft de perspectieven en instellingen waarmee ze in de wereld staan en de manier waarop ze die wereld benaderen. Hij zag vooreerst dat er een verschil was tussen mensen als het gaat om hun interesse voor de buitenwereld in contrast met de binnenwereld. Hij bedacht hiervoor de termen **extraversie** en **introversie**.

Vervolgens ontdekte hij dat mensen op een verschillende manier omgingen met het verwerken van informatie. De ene persoon geeft de voorkeur om waar te nemen met de zintuigen (gewaarworden), de andere vertrouwt meer op zijn intuïtie. Tenslotte stelde hij vast dat mensen op een verschillende manier kwamen tot het nemen van beslissingen. De ene deed dit vooral op basis van denken (analyse, ratio), terwijl de ander dit meer deed op een subjectieve voelende manier.





## Wees je bewust van je krachten, talenten en kwaliteiten.

Insights Discovery brengt deze elementen samen tot een model, waarbij 4 kleuren - rood, blauw, groen en geel - worden gebruikt om een aantal stromen in de persoonlijkheid weer te geven.

Elke kleur kent zijn kwaliteiten en valkuilen. Het is belangrijk om te realiseren dat ieder van ons elk van deze kleuren in mindere of meerdere mate in zich draagt.

Echter, het is wel zo dat ieder één, meestal zelfs twee dominante kleuren kent. Dat betekent dat de kwaliteiten, maar ook de valkuilen van die kleuren 'leidend' zijn voor het gedrag van die persoon. Deze inzichten leiden tot een aantal interessante vragen om mee aan de slag te gaan.

**Als ik mezelf in de spiegel bekijk, wat zie ik dan?**

- Wat zijn mijn dominante kleuren?
- Wanneer komen mijn kwaliteiten echt tot hun recht?
- Wanneer schiet ik in mijn valkuilen?

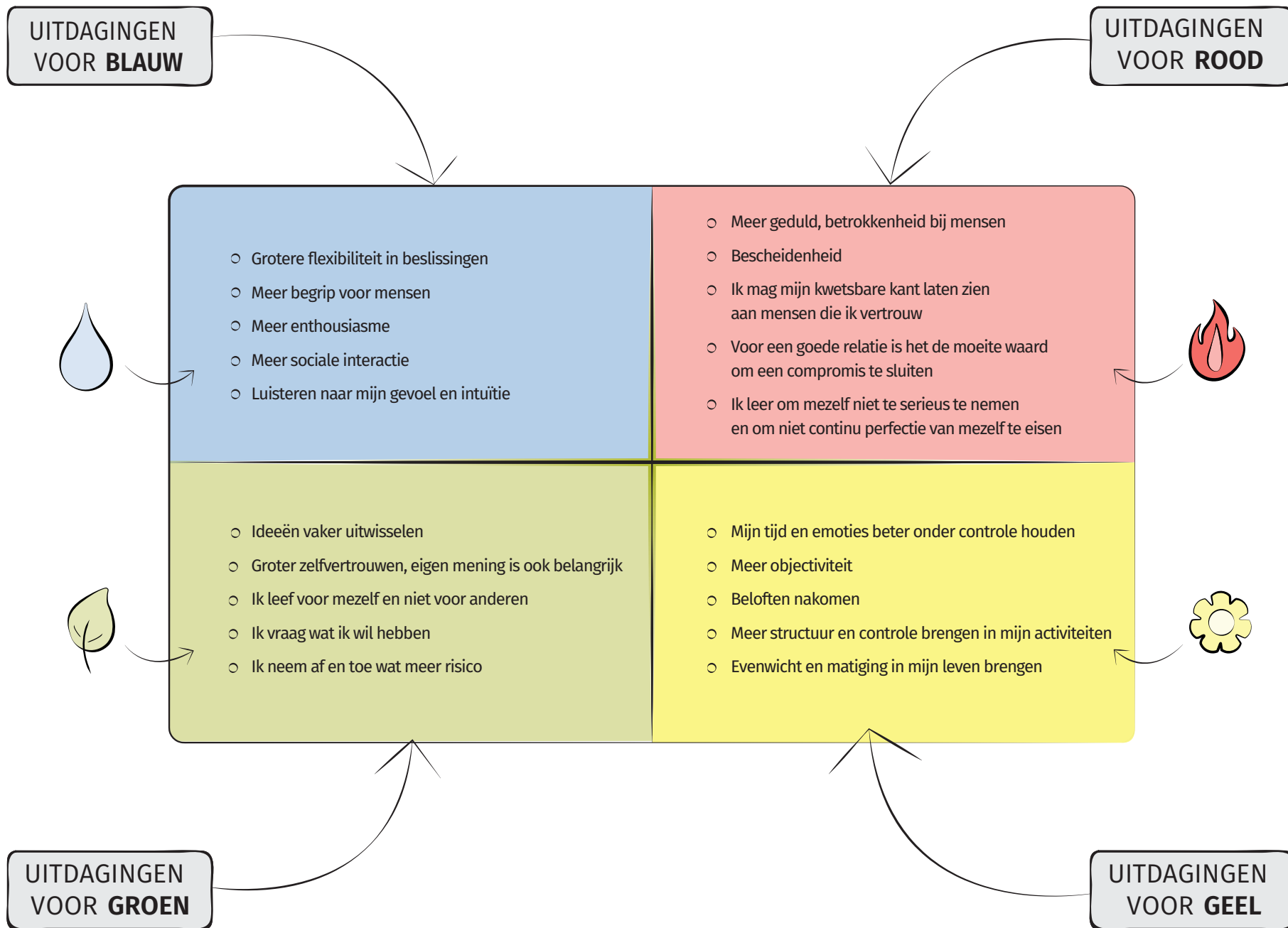
**Als ik naar mijn ouders kijk of naar mensen waarmee ik samenwerk, wat zie ik dan?**

- Wat zou zijn/haar dominante kleur zijn?
- Hoe kan ik daarmee rekening houden?
- Kan ik de complementariteit van de ander zien of zie ik enkel wat me stoort?
- Wat kan ik leren van hen en hij/zij van mij?
- Wat als we mekaar 'versterken' in dezelfde kleur?

**STAP 5: INZETTEN OP JOUW KRACHTEN EN OOG HEBBEN VOOR JOUW PERSOONLIJKE UITDAGINGEN!**

Wees je bewust van je krachten, talenten en kwaliteiten. Zet vooral hier op in en verspeel niet al te veel energie in vaardigheden en gedrag dat je van nature minder hebt meegekregen. Vraag hulp voor die zaken die jij minder goed kan. Trouwens, hulp vragen is ook een belangrijke kwaliteit.

Uiteraard heeft elke 'kleur' ook een aantal uitdagingen. Elementen of gedragingen die hem/haar kunnen ondersteunen in het optimaal inzetten van zijn/haar kleur of in de samenwerking met anderen.





Wees je bewust van je krachten, talenten en kwaliteiten. Zet vooral hier op in en verspeel niet al te veel energie in vaardigheden en gedrag dat je van nature minder hebt meegekregen. Vraag hulp voor zaken die je minder goed kan.

Rudi Timmermans  
Psycholoog



## STAP 6: ONDERNEMEN GEBEURT DOOR SAMEN TE WERKEN EN IN DIALOOG TE GAAN

Ondernemen doe je nooit alleen. Je doet dit altijd 'in contact' met een ander. Dit kan je vader, je moeder, je broer of zus zijn. Maar ook je leverancier of je klant. Belangrijk hierbij is dat je steeds de dialoog op zoekt, ook als het om moeilijke en lastige gespreksonderwerpen gaat.

Vermijden, ontvluchten van wat moeilijk is in relatie met de ander, lost het niet op. Integendeel, ergens stapelt zich dat op en vroeg of laat zal dat de relatie en het samenwerken grondig verstoren.

De ander kan ook een partner zijn in het 'kennen van je eigen handleiding'. **Vraag hem of haar om feedback over jouw gedrag. Ontvang dit met een open vizier, zonder verdediging of verantwoording.** Het kan je helpen meer en meer expert te worden van je eigen mogelijkheden.

Meer informatie;  
[www.insightsbenelux.com](http://www.insightsbenelux.com)





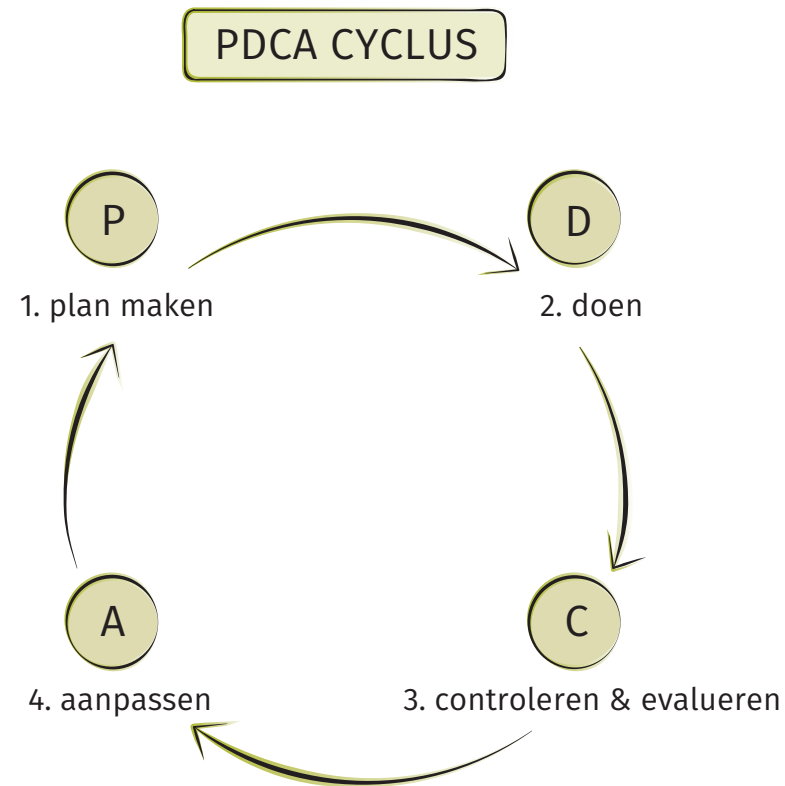
*Kengetallen in de melkveehouderij*

2

## KEN JE BEDRIJF: KENGETALLEN IN DE MELKVEEHOUDERIJ

Niels Achten, Liba

*Welke kengetallen monitoren op een melkveebedrijf?  
Wat is de impact op mijn inkomen als ik gemiddeld of sterk scoor?  
Welke zaken kan ik verbeteren op mijn bedrijf?*



### STAP 1: PLAN-DO-CHECK-ACT CYCLUS

**Kritieke prestatie-indicatoren of KPI's passen in de theorie van de PDCA-cyclus.** Iedere managementbeslissing op een melkveebedrijf verloopt volgens deze cyclus. Je maakt eerst een plan, in je hoofd of op papier (PLAN). Waarna je dit uitvoert zoals uitgedacht (DO). Dit kan bijvoorbeeld gaan over de samenstelling van het rantsoen. Na dat je dit rantsoen een week voert evalueer je of je het gewenste technische en economische resultaat haalt (CHECK). Indien niet, ga je bijsturen (ACT). KPI's helpen een melkveehouder in de stap van het evolueren en bijsturen.

### STAP 2: METEN IS WETEN

KPI's die aan belang winnen zijn melkproductie per koe, totale bedrijfsproductie, voersaldo per koe, voerefficiëntie, tussenkalftijd en dagen in lactatie. **Het is dus een prioriteit om als melkveehouder steeds inzicht te hebben in deze cijfers en de evolutie hiervan op te volgen.** Praktisch kan je dit best doen in een Excel bestand. Een voorbeeld kan je vinden in de tabel. In een dergelijk Excel bestand maak je een opdeling tussen algemene kengetallen, technische kengetallen, technisch-economische kengetallen en financiële kengetallen.

	jun/17	jul/17	aug/17	sep/17	okt/17	nov/17
<b>STANDAARD KPI</b>						
Aantal melkgevendende dieren						
Liters melk geleverd totaal						
Liters FPCM/koe/dag gel.						
°Vet						
°Eiwit						
Voerefficiëntie						
Voersaldo/koe/dag						

	jun/17	jul/17	aug/17	sep/17	okt/17	nov/17
<b>BEDRIJFSEIGEN KPI</b>						
Celgetal						
Aantal mastisis/maand						
Dagen in lactatie						
Stand rekening einde maand						
Leveranciers: -30 dagen						
Leveranciers: +30 dagen						

### Een KPI formulier bestaat uit standaard en bedrijfseigen kengetallen.

De standaard kengetallen zijn kengetallen die ieder melkveebedrijf moet meten. Bedrijfseigen kengetallen zijn pijnpunten of sterktes van een bedrijf die strak opgevolgd dienen te worden.

De bedrijfseigen kengetallen meten, geeft je inzicht in het management. Een managementwijziging doorvoeren zonder het effect te meten is zinloos en past niet meer in het management van een modern melkveebedrijf. KPI's moet je in

één oogopslag kunnen beoordelen. Dus een KPI-formulier mag niet groter zijn dan 1 A4 (10 à 15 kengetallen) en staat best op het bureaublad van je computer.

### STAP 3: DE STANDAARD KPI'S ALS GRAADMETER

Standaard KPI's moet iedere melkveehouder meten omdat deze KPI's bepalend zijn voor het inkomen van een melkveehouder. Opvolgen van volgende KPI's is aangewezen voor een modern melkveebedrijf.

## TECHNISCHE KENGETALLEN:

### Belangrijkste KPI's

- **Productie per koe** is sterk bepalend voor het saldo per koe en het inkomen per koe. Iedere koe heeft een stalplaats nodig, vereist een hoeveelheid vaste kosten en heeft een voerbehoefte. Kan je binnen deze randvoorwaarden een hogere productie halen, zal je inkomen per koe hoger zijn.
- **Totale bedrijfsproductie.** Per koe kan het een zeer sterk bedrijf zijn, echter is het inkomen per koe maal het totaal aantal koeien wat het totale bedrijfsinkomen bepaalt. Monitor dus steeds hoeveel koeien er op het bedrijf aanwezig zijn, of de stal volledig gevuld of overbezet is. Met onderbezetten laat je zeker geld liggen. Streef dus naar minimaal 100% bezetting bij zowel melkgevendende als droge dieren.
- **Voerefficiëntie** geeft de relatie weer tussen de grootste kostenpost (voer) en de grootste inkomstenbron (melk) op een melkveebedrijf. Draai je een hoge voerefficiëntie dan maak je vanuit je grootste kostenpost het meeste omzet of draai je het hoogste technische rendement. Draai je een lage voerefficiëntie dan ga je kritisch kijken naar het rantsoen, de vruchtbaarheid, de klauwgezondheid, ...

### Aanvullende KPI's

- **Vet, eiwit en ureumgehalte** van de melk geven je inzicht in de samenstelling van het rantsoen. Evalueer, samen met een voeradviseur, of je het rantsoen moet bijsturen.
- Met **celgetal** en **aantal mastitis gevallen per maand** evalueer je

de uiergezondheid. Is dit te hoog, moet je kritisch kijken naar stalhygiëne, melkprotocol, melkstalafstellingen, droogzetprotocol en behandelingsprotocol bij mastitis. Een te hoog celgetal geeft productieverlies. Wanneer het gemiddeld celgetal hoger is dan 200 000 cellen/ml treedt er 1 l per koe productieverlies op per 100 000 cellen verhoging.

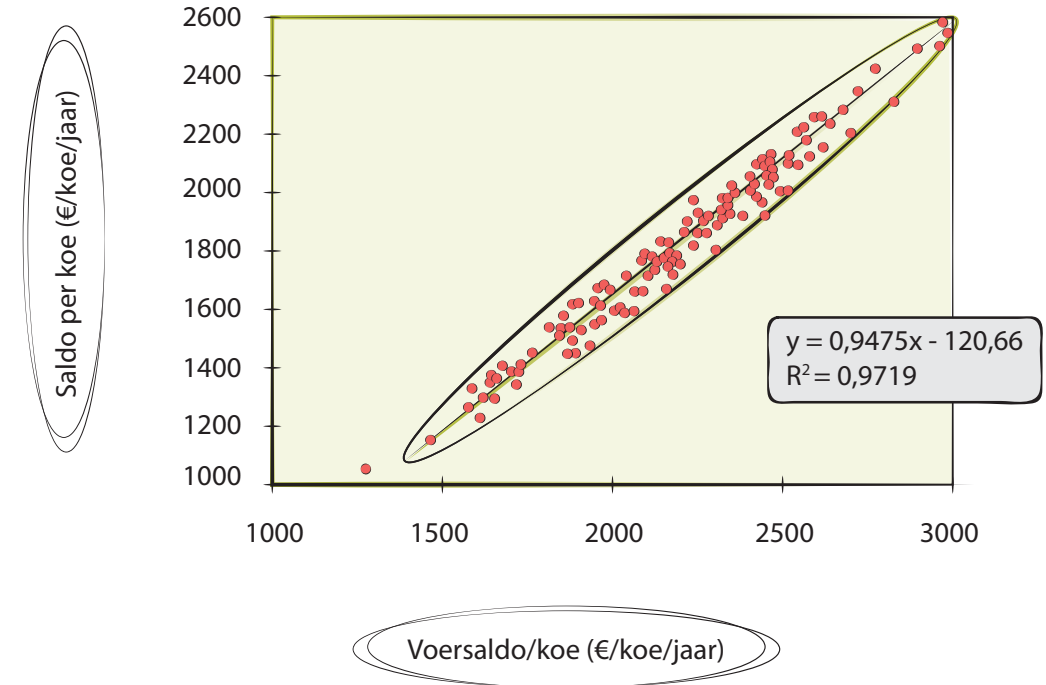
- **Vruchtbaarheidskengetallen:** tussen kalftijd, dagen in lactatie, percentage dracht na inseminatie, ... Iedere 20 dagen in lactatie verder dan 150 dagen kost 1l per koe per dag aan melk. Dit vooral door een daling in voerefficiëntie vanaf 150 dagen in lactatie. Dus koeien snel drachtig maken is een hoeksteen onder een hoogproductieve veestapel. Dit is dan ook één van de grote uitdagingen op onze melkveebedrijven. Je veearts of een vruchtbaarheidsbegeleider kan je meestal zinvolle tips geven om de vruchtbaarheid te verbeteren of te behouden.

## ECONOMISCHE KENGETALLEN

### Belangrijkste KPI

- **Voersaldo per koe per dag en voersaldo per 100 l FPCM** wordt berekend door de voerkost van de melk omzet af te trekken en te delen door het aantal koeien op liters meetmelk. Het voersaldo per koe is een zeer goede voorspeller voor het saldo per koe. Verschillen tussen saldo en voersaldo zijn de veeopbrengsten en veekosten die niet worden meegerekend. Deze zijn op dagdagelijkse basis niet te berekenen en heffen elkaar op. Voersaldo is dus een dagelijkse meter voor het saldo. Wil je

## RELATIE SALDO-VOERSALDO



managementbeslissingen op korte termijn economisch evalueren, dan doe je dit best door het meten van voersaldo per koe.

### Aanvullende KPI's

- **Voerkost per koe per dag.** Voerkost bepaalt voor 60% de kostprijs van je melk. Deze kostenpost niet monitoren is je kostprijs de vrije loop geven. Evalueer op regelmatige basis en bij iedere rantsoenwijziging de kostprijs van je rantsoen.
- **Inkoopindex** van krachtvoerders en bijproducten. De inkoopindex geeft weer

of je je grondstoffen naar inhoud toe correct inkoop. Ligt je aankoopprijs onder de voederwaardeprijs op basis van de kVEM\*-prijs en DVE\*\*-toeslag dan koop je producten correct in. Ligt deze boven de voederwaardeprijs, dan zijn er waarschijnlijk mogelijkheden om je rantsoen goedkoper te maken door andere producten op te nemen. De inkoopindex regelmatig en bij iedere aankoop van krachtvoer of bijproducten evalueren, geeft je een handvat om je kostprijs van je rantsoen onder controle te houden.

\*kVEM: kilo Voeder Eenheid Melk; \*\*DVE: Darm Verteerbaar Eiwit



Aan de hand van kritieke prestatie indicatoren of KPI's kan je als melkveehouder op een snelle manier je management evalueren en op basis hiervan bijsturen. KPI's zijn een aantal kengetallen die een sterke relatie hebben tot de economische en/of technische toestand van je bedrijf. Dit geeft dus je sterktes en zwaktes weer. Je ziet in één oogopslag waar je verbetert en waar je moet verbeteren. Wil je jouw management als melkveehouder naar een hoger niveau tillen, dan is het opvolgen van KPI's een noodzaak.

Niels Achten  
Liba



## DE BEDRIJFSSPECIFIEKE KPI'S

Ieder bedrijf heeft KPI's die in de individuele situatie sterk moeten gemonitord worden. Dit gaat meestal over zwakke punten in het management. Deze punten komen voort uit je bedrijfseconomische boekhouding, je technische analyse, ... Heb je bijvoorbeeld een jaar hoge veekosten, dan ga je deze monitoren door maandelijks de facturen hiervan op te lijsten en per onderdeel op te tellen. **Zo creëer je inzicht in je uitgaven en evalueer je waar je kan besparen.** Een ander voorbeeld is de afkalfleeftijd van het jongvee.

Wat momenteel actueel is, is het monitoren van het liquiditeitstekort op een melkveebedrijf. **Denk hierbij aan het evalueren van de stand van de lopende rekening en het evalueren van de openstaande facturen bij leveranciers.**

## CONCLUSIES

- KPI's zijn kritieke prestatie-indicatoren
- Kritieke slaat op rendementsbepalende factoren
- KPI's meten levert informatie waarop u kan bijsturen
- Meten van KPI's is dus noodzakelijk in de moderne melkveehouderij
- KPI's kan je opdelen in enkele klassen
  - Algemene KPI's die ieder bedrijf dient te meten
  - Bedrijfseigen KPI's die specifiek zijn voor jouw bedrijf
    - Dit zijn meestal aandachtspunten binnen je management
    - Laat je hierin bijstaan door een adviseur
- Meet de KPI's minimaal maandelijks en evalueer de evolutie, gebruik hiervoor een Excel bestand

Meer informatie

[www.cowdashboard.be](http://www.cowdashboard.be)



*Kengetallen in de zeugenhouderij*

3

## KEN JE BEDRIJF: KENGETALLEN IN DE ZEUGENHOUDERIJ

Carl De Braeckelee, DLV

*Ken ik mijn technische kengetallen?  
Ken ik de relatie tot mijn economische resultaten?  
Blink ik uit in wat ik doe?*



Enkel wie een realistische bedrijfsstructuur hanteert, en de voedermarge correct in het oog houdt, kan een rendabele varkenshouderij runnen. Helaas staren te veel varkenshouders zich blind op kengetallen die voor hen niet haalbaar zijn. Werken met technische resultaten is goed, en zelfs noodzakelijk, maar dat mag uiteraard niet ten koste gaan van de rendabiliteit van je hele bedrijf.

Carl De Braeckeleer  
DLV



### STAP 1: ALLES BEGINT MET EEN JUISTE BEDRIJFSSTRUCTUUR

De juiste bedrijfsstructuur is sterk afhankelijk van de eigenschappen van het bedrijf én de bedrijfsleider. Kengetallen vergelijken tussen verschillende bedrijven heeft dan ook vaak geen zin aangezien iedereen andere ambities, infrastructuren en capaciteiten heeft.

**Het type bedrijfsleider bepaalt bijvoorbeeld al welke schaalgrootte je kan nastreven.** Wie een groter bedrijf wil, zal ook meer moeten kunnen onderhandelen met partners, met banken, maar ook met de omgeving. Wie alles graag zelf in handen houdt, zal een andere schaalgrootte moeten implementeren zodat hij zelf die perfectie kan nastreven. Bovendien moet je rekening houden met de infrastructuur die al voor handen is. Daarnaast is de perfecte structuur voor jou ook afhankelijk van de markt die je nastreeft.

**Wie een goeie structuur gekozen heeft, zal ook realistischer (ver)bouwen.** Ook dat is noodzakelijk om een rendabel bedrijf na te streven: je bouwt (meestal) maar één keer. Wie daarover goed nadenkt, kan zo al een eerste en belangrijke factor op het rendement regelen. Het loont dus zeker de moeite om een investeringsplan op te stellen op voorhand, zodat je weet dat de dure onderdelen optimaal bezet worden. Belangrijk hierbij is dat je dus realistisch bent over de mogelijkheden van jezelf, van de infrastructuur van het bedrijf én van de markt die je ambieert.

### STAP 2: EEN CORRECTE OPVOLGING VAN DE TECHNISCHE GETALLEN

Als je een goede structuur opgebouwd hebt, moet je nog opvolgen of je goed bezig blijft. Dan kan je werken met de technische getallen op jouw bedrijf. Hierbij moet je opletten dat je die getallen altijd aftoetst met het volledige plaatje. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om de hoge loonkost te betalen van nachtwerk om het aantal doodgeboren biggen te beperken als de kosten hiervoor niet opwegen.

**Blind streven naar een optimalisatie van één kengetal is dus niet altijd de beste investering qua budget, noch qua tijd.** Het is namelijk belangrijk om altijd het totaalplaatje voor ogen te zien en dat kan aan de hand van de voedermarge. Die vertaalt namelijk de rest van de kengetallen. De voedermarge moet je eigenlijk zien als algemene barometer op je bedrijf. Als die fluctueert, kan je de aparte, technische kengetallen als parameters zien waarmee je kan opvolgen waar je eventueel nog kan bijschaven.

### STAP 3: DE VOEDERMARGE

In de zeugenhouderij kan je de klassieke kengetallen (zoals worpindex en productiegetal) én de efficiëntie van je bedrijf afleiden uit de voedermarge. Hierbij trek je de kosten van het zeugenvoeder, het biggenvoeder, de aankoop van de gelten én het voederverlies van dode dieren af van de opbrengst van de biggen en reforme zeugen.



Bij de vleesvarkens kan je die lijn doortrekken: om te weten of de groei en de voederconversie goed is voor jouw bedrijf, kan je de voedermarge opvolgen. Hierbij trek je de kosten van de biggen, het voeder en de sterfte af van de opbrengst van de vleesvarkens.

*Enkel als je eerlijke en nauwkeurige cijfers inbrengt, kan je objectieve resultaten verwachten.*

Met een paar zaken moet je rekening houden bij het meten en opvolgen van de technische getallen. De berekening van de kengetallen is bij sommige tools niet altijd transparant of objectief. Bepaalde tools zijn te veel toegespitst op één aspect. **Het is dan ook belangrijk om kritisch om te gaan met de bestaande rekensystemen en af te wegen of die wel stroken met jouw visie en streefdoelen.**

Je moet ook zelf genuanceerd en eerlijk omgaan met de technische getallen. Enkel als je eerlijke en nauwkeurige cijfers inbrengt, kan je objectieve resultaten verwachten. Alleen de verkochte biggen tellen door.

**Durf ook eerlijk te rekenen en hou rekening met alle voeders.**

Wie bijvoorbeeld eenzijdig inzet op een hoog productiegetal moet soms kunstmelk bijkopen door een tekort aan functionele spenen.

#### STAP 4: BEZINT EER GE BEGINT!

Een goede varkenshouder doet het in een slecht jaar nog altijd beter dan een onbezonnen landbouwer in een goed jaar. **Het is en blijft dus zeker mogelijk om succesvol te ondernemen in de varkenshouderij, maar een goede structuur en opvolging van de technische prestaties op niveau van de voedermarge zullen daarbij helpen.**





4

## MAAK EEN BEDRIJFSPLAN

Evelien Voermans, Liba

*Wat is verantwoord ondernemen?*

*Wat zijn de uitgangspunten van jouw bedrijfsplan?*

*Welke doelen wil je/moet je halen in de toekomst?*

*Maak een bedrijfsplan (melkveehouderij)*



## STAP 1: KEN DE BELANGRIJKSTE UITGANGSPUNTEN VAN EEN BEDRIJFSPLAN

Voor een bedrijfsplan baseert men zich op verschillende gegevens. Enerzijds wordt er uitgegaan van de **huidige bedrijfs-economische boekhouding** (en deze van de afgelopen jaren) en de huidige en toekomstige financieringslasten.

Anderzijds wordt er uitgegaan van een aantal **uitgangspunten en normen**, waarbij men een inschatting probeert te maken van de toekomst, bijvoorbeeld de toekomstige melkprijs. Deze uitgangspunten en normen bepalen grotendeels mee het resultaat van een bedrijfsplan.

In dit artikel lichten we de belangrijkste uitgangspunten van een bedrijfsplan voor de melkveehouderij toe :

- **Melkprijs**
- **Bedrijfsresultaten**
- **Land**
- **Kapitaal**

### STAP 2: KEN JE MELKPRIJS

De melkprijs is logischerwijs van zeer groot belang naar inkomensvorming toe. Dit bepaalt immers het grootste deel van het inkomen van de melkveehouder. Maar hopen op een betere melkprijs bij groeiplannen is geen duurzame bedrijfsstrategie.

In een bedrijfsplan wordt er met drie melkprijzen gerekend:

- **Gemiddelde melkprijs** is de melkprijs waarbij een bedrijf aan al haar betalings-

verplichtingen moet kunnen voldoen en financieel gezond moet zijn. Betalingsverplichtingen zijn alle bedrijfsuitgaven, privé-uitgaven en financieringslasten, maar daarnaast moeten er jaarlijks ook vervangingsinvesteringen gedaan worden, bijvoorbeeld wanneer er een machine moet vervangen worden ( $\pm 2$  cent per liter)

In bedrijfsplannen wordt de gemiddelde melkprijs op 32 cent per liter meetmelk (FPCM) gezet. Dit is de melkprijs die de Kwantitatieve Informatie Veehouderij 2016-2017 (KWIN) vooropstelt voor de komende 5 jaar op basis van rapporten van de OESO en FAO.

- **Hoge melkprijs:** Het plan wordt doorgerekend bij een hoge melkprijs, zodat effecten van een hoge melkprijs zichtbaar worden. Als hoge melkprijs wordt er 36 cent per liter FPCM genomen. Dit is de gemiddelde hoge melkprijs op basis van het verleden.
- **Lage melkprijs:** Daarnaast wordt er berekend wat het effect is van een lage melkprijs. Kan er dan nog kostendekkend geproduceerd worden? Hoe worden de tekorten opvangen? Als lage melkprijs wordt er 28 cent per liter FPCM aangehouden. Dit is de gemiddelde lage melkprijs op basis van het verleden. In bedrijfsplannen wordt gerekend met gemiddelde melkprijzen, melkprijzen zijn in praktijk veel volatieler. Hoge melkprijzen zijn een hefboom voor het inkomen, lage melkprijzen het tegengestelde. Vandaar dat in een bedrijfsplan het effect van verschillende melkprijzen op het inkomen wordt weergegeven.

Naast de volatiliteit van de melkprijzen zijn ook de melkprijzen gelinkt aan de voerprijzen. Dit is een koppeling tussen de melkprijs en de krachtvoerprijs. Deze koppeling is geen één-op-één-koppeling, soms zit er vertraging of een tegengestelde beweging op. In bedrijfsplannen wordt er bij hoge melkprijzen standaard een toeslag op de krachtvoerprijs in rekening gebracht, bij lage melkprijzen wordt de krachtvoerprijs verlaagd.

### STAP 3: HEB INZICHT IN JE BEDRIJFSRESULTATEN

Dit is de parameter waar je als melkveehouder invloed op hebt en je het verschil kan maken. Op de drie andere parameters: (melkprijs, land en kapitaal) heb je weinig of geen invloed.

#### **Het belangrijkste economische bedrijfsresultaat is saldo per koe.**

Dit kan je terugvinden in de bedrijfseconomische boekhouding. In praktijk zien we dat een hoog saldo per koe het verschil kan maken tussen een haalbaar en niet-haalbaar toekomstplan. Belangrijkste factoren voor een hoog saldo per koe zijn hoge melkproductie met correcte krachtvoerkosten. Goede (koe)managers kunnen zich hier in onderscheiden.

Belangrijk is dat vooraleer je uitbreidt, je eerst optimaliseert. **Eerst groeien in rendement en dan pas groeien in koeien.** In praktijk wordt er vaak gedacht dat bij meer koeien het saldo per koe automatisch volgt. Maar we zien

## *Landbouwgrond zal meestal de grootste beperkende factor zijn voor de bedrijfsontwikkeling.*

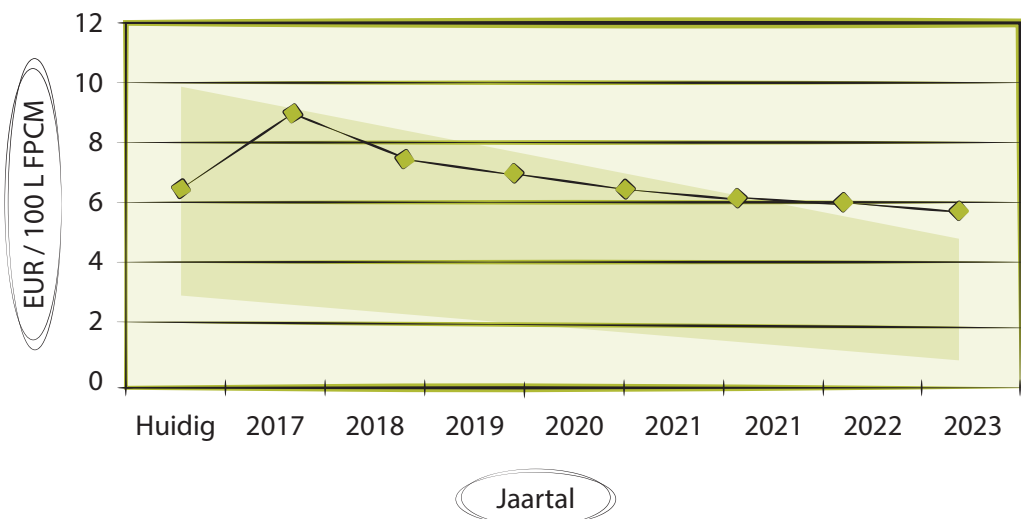
bij groeiende bedrijven met een laag saldo per koe enerzijds een moeilijkere financiële positie en anderzijds dat meer koeien niet gelijk is aan een hoger saldo per koe.

### STAP 4: LANDBOUWGROND ALS BEPERKENDE FACTOR

**Landbouwgrond zal in de meeste gevallen de grootste beperkende factor zijn voor de ontwikkeling van bedrijven.** Uit berekening blijkt dat één extra grondloze liter melk 5 à 6 cent meer kost dan de voorgaande grondgebonden liters (afhankelijk van aankoopprijs ruwvoer en mestafzet en melkproductie/koe). Het rendement op deze liters is dus veel lager.

**Maak dus bij bedrijfsgroei een onderscheid tussen de grondgebonden en de grondloze liters.** Bij de grondloze liters (of liters op dure extra grond) moet de 5 à 6 cent extra kosten per liter gecompenseerd worden met lagere financieringslasten op deze liters. Dit kan ofwel door zeer goedkoop te groeien of te bouwen ofwel door bedrijfsgroei te genereren door een hoog aandeel eigen middelen.

## KREDIETLASTEN PER 100 LITER FPCM



### STAP 5: HEB INZICHT IN JE MAXIMALE KREDIETLAST

Op gebied van kapitaalvoorziening van een melkveebedrijf wordt er in een bedrijfsplan rekening gehouden met enkele normen voor de maximale kredietlast van een gezond melkveebedrijf. **In de grafiek ziet u de kredietlast per liter (rente + kapitaal - evt. VLIF-rentesubsidie).** Van deze kredietlast wordt een prognose opgesteld voor de komende jaren van het desbetreffende bedrijf. De groene zone in de grafiek is de streefzone voor een gezond melkveebedrijf (zonder neventakken).

De norm voor maximale kredietlast per liter FPCM zit op  $\pm 10$  cent per liter FPCM voor een grondgebonden melkveebedrijf. Deze minimumnorm is slechts indicatief: te lage lasten zijn meestal een gevolg van een te trage ontwikkeling van een bedrijf en zorgen meestal voor hogere fiscale lasten. Daarnaast ziet u dat de groene zone ofwel de maximumnorm voor kredietlast de komende jaren dalend is.

Dit heeft verschillende oorzaken:

#### De afbouw van bedrijfstoelage

- de komende jaren wordt hier al ingecaluleerd, de daling hiervan zal gecompenseerd moeten worden met daling in kredietlasten. Daarnaast is een bedrijfsplan een
- planning in een bepaald jaar naar de toekomst toe, **wat niet wil zeggen dat er achteraf geen extra lasten meer kunnen bijkomen.** Is deze norm niet dalend, dan zijn deze extra lasten al snel niet haalbaar.

Bijvoorbeeld: er wordt in 2017 een bedrijfsplan opgesteld met 9 cent per liter FPCM kredietlast, deze 9 cent per liter FPCM blijft zo voor de komende 10 jaar. Moet er 3 jaar later een aankoop van land gefinancierd worden, dan zal dit moeilijk haalbaar zijn om op 9 cent per liter FPCM te blijven (zonder groei). Wanneer de lasten in het oorspronkelijke plan dalend (zoals de norm) waren, komt er sneller ruimte voor nieuwe investeringen.

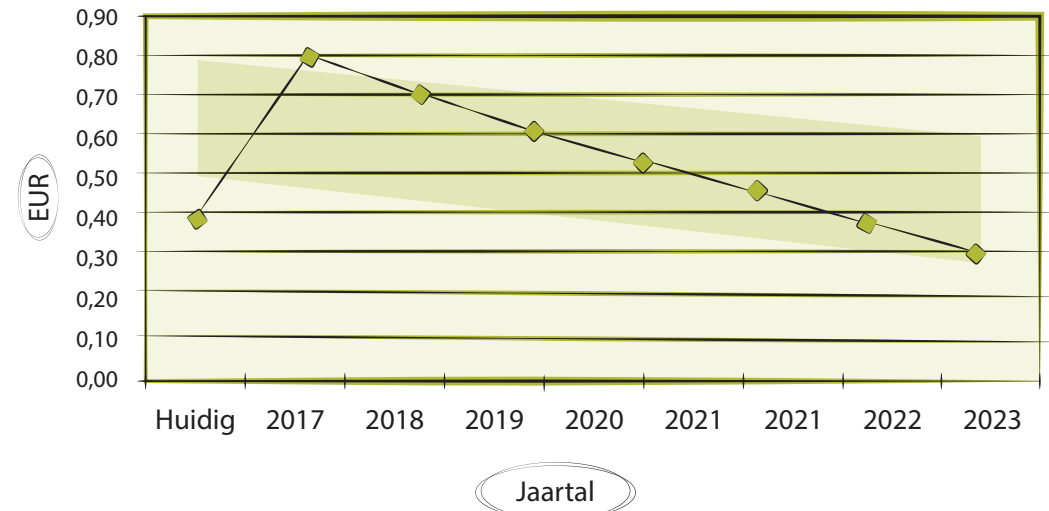
*Op gebied van kapitaalvoorziening van een melkveebedrijf wordt er in een bedrijfsplan rekening gehouden met enkele normen voor de maximale kredietlast van een gezond melkveebedrijf.*

De norm van de grafiek is de norm voor een (grotendeels) grondgebonden melkveebedrijf. Voor een grondloos bedrijf (of extra grondloze liters) moet deze norm met  $\pm 5$  cent verlaagd worden omwille van extra kosten van ruwvoeraankoop en mestafzet (zie ook hierboven). De norm komt dan op  $\pm 5$  cent per liter financieringslasten. Bereken bij groei van uw bedrijf dus ook de financieringslasten van de grondgebonden liters en de grondloze liters apart.



In een bedrijfsplan wordt de toekomstige financiële situatie berekend na uitbreiding, investeringen, etc. Hiermee wordt er beoordeeld of het bedrijf na de toekomstige investeringen financieel gezond kan blijven. Er wordt een inschatting gemaakt van de haalbaarheid van de 'dromen'.

## UITSTAANDE SCHULD / LITER FPCM GELEVERD



Op de grafiek ziet u de maximale uitstaande schuld per liter. De groene zone is de streefwaarde. De norm voor een gezond melkveebedrijf is maximaal 0,8 euro schuld per geproduceerde liter FPCM. Produceert een bedrijf 1 miljoen liter FPCM dan mag er 800.000 euro uitstaande schuld zijn. Deze norm is komende jaren dalend, omdat de norm voor kredietlasten ook dalend is.

### CONCLUSIE

Een bedrijfsplan is de basis voor een financieel gezonde toekomst.

De belangrijkste kernpunten van een bedrijfsplan zijn:

**Melkprijs** - hier heb je geen invloed op.

**Kapitaalsnormen** - hier heb je geen invloed op.

**Landbouwgrond** - hier heb je slechts een beperkte invloed op.

**Saldo per koe** - dit kan je managen.

Evelien Voermans  
Liba





*Ken de markt*

5

## KEN DE MARKT

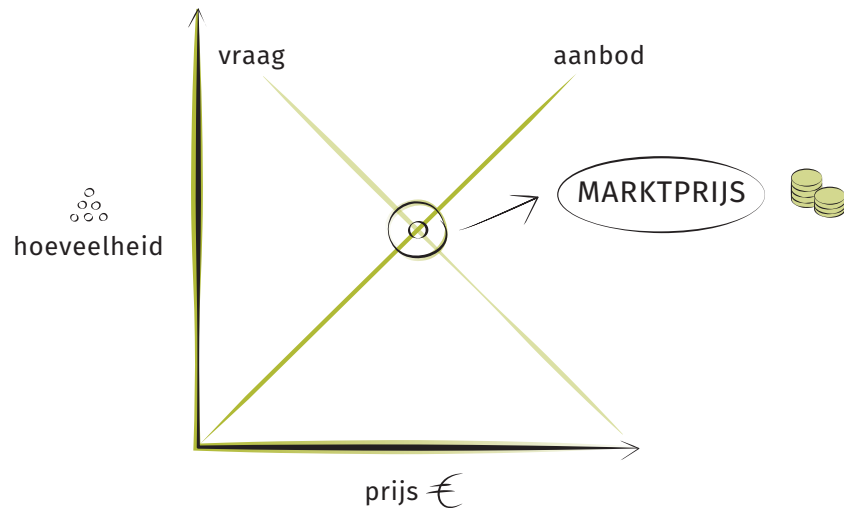
Bart Teuwen, DLV

*Waar vind ik de juiste informatie?*

*Kan ik die informatie correct interpreteren en toepassen?*

*Hoe kan ik prijsrisico's managen?*

## VRAAG - AANBOD



### STAP 1: VRAAG EN AANBOD

De prijs op de markt wordt bepaald door vraag en aanbod. Toegegeven, dit is het intrappen van een open deur, maar toch blijft het noodzakelijk om deze deur te blijven intrappen. Nog te dikwijls wordt deze wetmatigheid over het hoofd gezien. Hoe hoger de prijs, hoe hoger het aanbod zal zijn. Hoe lager de prijs, hoe hoger de vraag zal zijn. Op het snijpunt van vraag en aanbod ontstaat de marktprijs.

### STAP 2: HET BELANG VAN MARKTINFORMATIE

Marktinformatie poogt een accurate en objectieve prognose te geven over aanbod en vraag in de toekomst, waarmee je jezelf een idee kan vormen

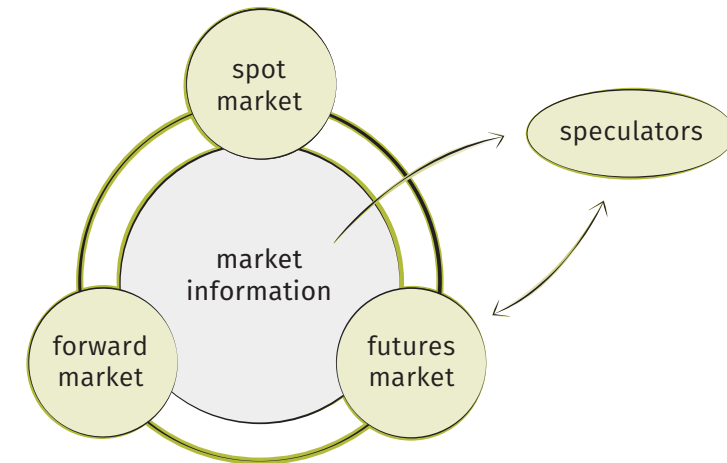
### over het te verwachten prijsniveau.

Toeleveranciers en verwerkende industrie besteden erg veel aandacht aan het vergaren van informatie over de markt. Zij proberen vraag én aanbod nauwlettend in de gaten te houden om zo beter te weten op welke manier dit in de nabije toekomst zou kunnen evolueren.

Ook is het zo dat toeleveranciers en verwerkende industrie een veel grotere marktconcentratie nastreven. Bijgevolg hebben land- en tuinbouwers een duidelijke informatieachterstand ten opzichte van hun toeleveranciers en afnemers.

Het opvolgen van de markt kan die informatieachterstand op zijn minst gedeeltelijk weg te werken.

## SOORTEN MARKTEN



### STAP 3: ER IS MEER MARKT DAN ENKEL DE SPOTMARKT

De 'spotmarkt' is de meest gekende markt: onderhandeling, levering en betaling gebeuren min of meer op hetzelfde moment in de tijd.

Tóch is het belangrijk voor ogen te houden dat naast de 'spotmarkt' er ook nog een 'voorwaartse markt' en een 'termijnmarkt' bestaat.

Op de 'voorwaartse markt' of 'forward market' is er een duidelijk tijdsverschil tussen onderhandeling over leveringsvoorwaarden, waaronder de prijs, en de levering en betaling van het bewuste goed.

En op de 'termijnmarkt' of 'futures market' tenslotte wordt onderhandeld over de prijs in de toekomst, zonder dat er sprake zal zijn van effectieve levering. Een mature marktwerking wordt gekenmerkt door een combinatie van deze drie markten. Voorbeelden zijn: olie, suiker, tarwe, soja, varkens in de USA, ... Toch zijn er nog erg veel markten waar enkel een spotmarkt aanwezig is. Voor bedrijven die in staat zijn om hun grondstoffen aan te kopen en vervolgens, na be- of verwerking, hun producten kunnen verkopen na toevoegen van de benodigde marge levert dit geen enkel probleem op. **Voor de primaire productie (de land- en tuinbouwers) is het echter meestal niet mogelijk om hun marge op deze manier door te rekenen.**



Het Europese landbouwbeleid had tot een 10-tal jaren geleden een erg bepalende invloed op de marktwerking binnen de Europese Unie. In het kader van internationale onderhandelingen over vrije wereldhandel heeft dit beleid plaats gemaakt voor een totaal andere benadering. Insteek is dat de vrije marktwerking ten volle moet kunnen spelen, óók op de markten voor landbouwgrondstoffen. Sindsdien zijn de markten effectief geworden tot wereldmarkten, waarbij de globalisering en de vrije markt gezorgd hebben voor een stevige toename van de prijsvolatiliteit.

Ten tweede wordt de individuele producent geresponsabiliseerd op gebied van de vermarkting van zijn producten. Daar waar vroeger de primaire landbouw nog aanzien werd als een leger arbeidskrachten dat in dienst stond van de maatschappij, zijn de producenten van vandaag meer en meer ondernemers die hun plaats in het sterk competitieve speelveld moeten verdienen.

Bart Teuwen  
DLV



#### STAP 4: WAAROM RISICOMANAGEMENT?

Risicomanagement poogt om de marge te stabiliseren en meer voorspelbaar te maken. Net datgene wat de agro- en voedingsindustrie óók doet door hoge aankooprijzen door te rekenen in hun verkoopprijzen. Dergelijke bedrijven zullen zo weinig mogelijk speculeren op de prijzen van de grondstoffen. De prijzen van grondstoffen zijn te veel afhankelijk van allerlei factoren die jezelf niet in de hand hebt en die uitermate onvoorspelbaar zijn. Speculeren op de spotmarkt zou daarom kunnen leiden tot het produceren met verlies. **Door gebruik te maken van de voorwaartse markt (en/of zelfs de termijnmarkt) is het mogelijk om je marge deels veilig te stellen. En dát is wat risicomanagement probeert te doen.**

#### STAP 5: BESLISSEN IS BESLISSEND!

Er zijn dus zeker manieren om als land- of tuinbouwer meer impact te kunnen hebben op de prijzen die je moet betalen voor je grondstoffen of de prijzen die je krijgt voor je producten. **Voorwaarde is echter dat je als land- of tuinbouwer actief een beslissing neemt! Dus niet lijdzaam de spotmarkt ondergaan en afwachten welke prijs de spotmarkt voor jou in petto heeft.**

Maar wél jezelf een mening vormen over de markt. Beslissen om eventueel voorlopig geen beslissing te nemen is óók een beslissing. Maar beslissen om je hoofd in het zand te steken en andere partijen te laten beslissen over jouw rentabiliteit is géén optie.

#### STAP 6: WAAR KAN JE INFORMATIE VINDEN?

Het opvolgen van de markt is iets wat je heel regelmatig moet doen. Het is beter om hier iedere dag 2 minuten aan te besteden dan 1 maal per week een kwartier. Hieronder vind je enkele websites waar je marktinformatie kan vinden. Het kan een startpunt zijn voor het aanvatten van jouw eigen tocht...

<http://lv.vlaanderen.be/nl/voorlichting-info/actuele-prijs-en-marktinformatie>  
<http://www.boerderij.nl/Markt>  
<http://www.boerenbusiness.nl>  
[https://www.pig333.com/markets\\_and\\_prices](https://www.pig333.com/markets_and_prices)  
<https://www.usda.gov/oce/commodity/wasde>



*Ken je omgeving*

6

## KEN JE OMGEVING

Stef Aerts, Odisee

Rina Hulsbosch, Thomas More

i.s.m. Kenniscentrum Bedrijfsopvolging

*Wie zijn de stakeholders van jouw bedrijf?  
Heb ik alle potentiële conflicten in kaart gebracht?  
Hoever wil je gaan om burenen te betrekken bij je bedrijf?*

## STAP 1: COMMUNICEER MET JE BUREN

Ondernemen met je omgeving omvat vele facetten. Eerst en vooral heb je de buren die rond je bedrijf wonen. Belangrijk is dat je je buren kent. **Iedereen heeft behoeftes, hoe beter je die kent, hoe beter je hierop kunt inspelen.** We maakten met opmerkingen uit de groep de opdeling van landbouwgezinde buren en niet-landbouwgezinde buren. Landbouwgezinde buren zijn buren die opgegroeid zijn samen met het bedrijf. Die de werking en het reilen en zeilen goed kennen en begrijpen. De niet-landbouwgezinde buren zijn buren die naar het platteland gekomen zijn voor de rust.

Je kan je bijvoorbeeld afvragen of de fietser die wil genieten van een ontspannen fietstocht zich mag ergeren aan die landbouwer die met zijn zware trekker en vuile ploeg weer eens komt langsrijden of het de landbouwer mag zijn die zich ergert als hij tussen die massa's fietsers moet jongleren om niemand te raken met zijn zware machines.

### Waarom is het belangrijk dat je de buren kent en zijn behoeftes?

Buren zijn niet alleen de mensen die in dat huis wonen in je straat, maar buren dienen een gezicht te hebben. Aan de andere kant mag jij als landbouwer ook niet de onbekende fabriek zijn van op de hoek. **Indien je als landbouwer je engageert in de sociale weefsels van je dorp, krijg je een gezicht, een naam, een verhaal...** Je wordt van 'onbekend is onbemind' een 'bekende, beminde'.



Natuurlijk kan je ook op eigen initiatief iets organiseren. Een jonge boer hield tijdens zijn opendeurdag in de voormiddag via een VIP-uitnodiging voor de buren een exclusief ontbijt op de voergang van zijn koeienstal. De buren apprecieerden dit gebaar en werden erkend. Uit opportuniteiten die zich heel het jaar aandienen, worden soms de leukste ideeën geboren. Zoals de sint ontvangen op de boerderij, je schuur openstellen voor de barbecue van de straat, de paaseierenraap, de kerstboomverbranding, ...

## STAP 2: COMMUNICEER MET JE GEZIN EN FAMILIE

Dichter bij huis speelt dit verhaal zich ook af, namelijk bij de bedrijfsopvolging. Een opvolging speelt zich meestal af in familiale sfeer. Het is belangrijk om te beseffen dat dit een zeer grote stap is. Bedrijfsopvolging is er niet eenvoudiger op geworden. De grote kapitaalsintensiteit, de financiële

onzekerheid en fiscale, juridische aspecten maken het proces complex, terwijl ook zeker de familiale belangen niet uit het oog verloren mogen worden. **We horen vaak terug komen dat bedrijfsopvolging voor 80% emotioneel en voor 20% zakelijk is, en dit is niet overdreven.**

Vooraleer je kan beslissen of het bedrijf wordt overgedragen en er gestart wordt met de technische uitvoering, is het belangrijk om stil te staan bij iedereen zijn ambities en behoeftes. Wat is ieders visie op de toekomst van het bedrijf? Wat is de motivatie om het bedrijf over te nemen? Wat trekt je aan in het agrarisch ondernemen op dat specifiek bedrijf? Neem je over omdat je ouders dit willen, of droom jij ervan een succesvolle agrarische ondernemer te worden? Indien je niet om de juiste redenen overneemt, zal wellicht alles goed blijven lopen zolang dat er geen financiële obstakels moeten overwonnen worden, het papierwerk beperkt blijft, je gezondheid optimaal blijft, ... **Wil je echter in goede en kwade tijden je motivatie hoog houden en je droom waarmaken dan is enkel intrinsieke motivatie sterk genoeg om je overeind te houden.**

Er wordt wel veel gecommuniceerd in familiebedrijven, maar vaak gaat het dan over operationele zaken aan de keukentafel. Lastige gesprekken met familie worden vaak uitgesteld of soms zelfs nooit gevoerd uit vrees voor een conflict. Nochtans moeten die moeilijke gesprekken wel aangegaan worden vooraleer de opvolging geregeld wordt.

Ziet iedereen een samenwerking wel zitten? En hoe gaat dat allemaal georganiseerd worden? Wie doet wat, hoe zal de toekomst er uit zien, wie woont waar, ...

*Een bedrijfsopvolging is voor 80% emotioneel en voor 20% zakelijk.*

Een overdracht is niet enkel een zaak tussen de overdrager en zijn opvolger. Alle familieleden zijn er op één of andere manier bij betrokken: ze hebben er gewoond, hebben vaak meegeholpen in weekends/vakanties en hebben er een emotionele band mee gevormd. **Zorg er voor dat iedereen op de hoogte gehouden wordt van de stappen die genomen worden en dat ieder zich een realistisch beeld kan vormen over de vermogenspositie van het bedrijf.**

Vergeet ook de partners niet, zelfs al treedt hij of zij niet mee in het bedrijf, ze vormen samen een gezin en het bedrijf heeft sowieso een grote invloed op hun relatie.

## STAP 3: COMMUNICEER MET DE OVERDRAGER VAN HET BEDRIJF

Tenslotte mag er ook niet te licht gegaan worden over de taak van de overdragers. Zij hebben ook dromen voor zichzelf en voor al hun kinderen maar moeten ook loslaten, vertrouwen hebben in het denken en het kunnen van de overnemer.





Ondernemen doe je niet alleen, zelfs niet in een eenmansbedrijf. Je zal rekening moeten houden met veel ‘stakeholders’: je gezin en familie, klanten en leveranciers, enz. Neem je een familiebedrijf over, dan komen veel van deze potentiële spanningsvelden helemaal onder stroom te staan: wie krijgt wanneer de eindverantwoordelijkheid? Hoe ga je om met conflicten tussen generaties op een bedrijf?

Op een landbouwbedrijf stopt het daar echter niet: je hebben en houden ligt letterlijk en figuurlijk buiten waar iedereen het kan zien. Je directe en verre burens zijn sowieso betrokken partij bij hoe je je bedrijf runt. Betrek je hen erbij en hoe? Zijn er duidelijke do’s-and-don’ts?

Stef Aerts  
Odisee



Rina Hulsbosch  
Thomas More



Het loslaten is een onderschat emotioneel proces en dit vraagt voor de overlater meer tijd dan de overnemer vaak beseft. **Jarenlang heeft de overlater gewerkt aan zijn bedrijf en het opgebouwd tot wat het vandaag de dag is.**

Ondernemer zijn is immers meer dan een job uitoefenen: het is een manier van leven, een bron van relaties en vaak is ook de woning verbonden aan het bedrijf. Wanneer één van hun kinderen in het bedrijf komt, moeten zij opeens hun beslissingsrecht delen. Dit is niet altijd even simpel, zeker niet als de opvolger veel veranderingen wil doorvoeren en het huidige bedrijf wil ‘upgraden’. Dat kan (onterecht) soms aanvoelen als kritiek op de huidige bedrijfsvoering, zeker als het kind niet voldoende ‘dankbaarheid’ toont volgens de ouders. **Dan is het belangrijk dat er zoveel mogelijk wordt gestreefd naar een scheiding tussen werk en privé, zodat op het bedrijf gewerkt kan worden als collega’s onderling, zonder dat de ouder-kind relatie daar in de weg mag komen te staan.**

Die familiegesprekken aangaan is niet altijd even eenvoudig. Daarbij kan het soms helpen om een vertrouwenspersoon in te schakelen die mee de gesprekken in goede banen leidt. Sinds 2 jaar kan je hiervoor op de consultants van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging rekenen. Nodig hen gerust uit op een oriëntatiegesprek.

Meer informatie:

[www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be](http://www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be)



Ken je bank

7

## KEN JE BANK

Stef Mertens en Dirk Van Onsem, Crelan

*Heb je voldoende inzicht in de technische en financiële cijfers van het bedrijf dat je wil overnemen? Heb je voldoende kaas gegeten van financiële zaken om een bedrijf te kunnen leiden? Ken je het verschil tussen een investeringskrediet en een krediet voor bedrijfskapitaal?*

## STAP 1: METEN IS WETEN

Als je een bedrijf overneemt is het belangrijk dat je de cijfers van het bedrijf kent, de financiële cijfers maar ook de technische kengetallen.

### Is het bedrijf rendabel en zijn er punten die ik op technisch vlak kan verbeteren?

Geven de koeien voldoende melk? Is het productiegetal van de zeugen optimaal? Kan ik de voederconversie nog verbeteren? Is de opbrengst per hectare bovengemiddeld of niet?

Hier kan je vertrekken van de landbouwboekhouding van het over te nemen bedrijf of de fiscale boekhouding, naast het managementprogramma dat de technische kengetallen van het bedrijf nog veel korter opvolgt. Maar weet dat je zonder te meten niet kan weten!

## STAP 2: VERTREK STEEDS VAN EEN BEDRIJFSPLAN

Op basis van deze gegevens kan je met jouw bedrijfsadviseur en accountant een bedrijfsplan of businessplan opstellen. Iedere bedrijfsleider die een belangrijke investering op het oog heeft stelt dit plan op of laat dit opmaken en hier zijn zelfs subsidies voor mogelijk in het kader van Kratos ([www.vlaanderen.be/landbouw/kratos](http://www.vlaanderen.be/landbouw/kratos)).

### Wat houdt dat bedrijfsplan in?

Het vertrekt van een toekomstvisie op uw onderneming. Waar staat het bedrijf nu en waar wil ik met dit bedrijf naar toe? Als ondernemer moet je jouw visie en

stappenplan op het bedrijf ontwikkelen en de gevolgen van deze keuzes vertalen in een bedrijfsplan of businessplan.

Wil je groeien of diversifiëren en verbreden? Beschik je over voldoende grond en arbeid op het bedrijf om jouw dromen waar te maken? Hoe kan je je onderscheiden van de andere bedrijven? Waar ben je sterk in? Als je kiest voor thuisverkoop, ben je onderlegd in de marketing en de verkoop van jouw producten? Hoe ga je dat aanpakken?

Elke keuze is waardevol en de financiële gevolgen hiervan kan je (laten) berekenen in een bedrijfsplan dat op basis van een aantal aannames laat zien of uw plannen ook realistisch en financieel haalbaar zijn. **Het bedrijfsplan bestaat uit een investeringsbegroting, een exploitatiebegroting voor de volgende 3 jaar en een liquiditeitsbegroting (cashplanning) voor de volgende 12 maanden.**

## STAP 3: MAAK CONCRETE AFSPRAKEN MET DE OVERLATERS

Je hebt nu een bedrijfsplan. Dit geeft aan dat uw project onder bepaalde voorwaarden haalbaar is. Je beslist om het bedrijf over te nemen en de geplande investeringen uit te voeren.

De overname is een fase in het leven van de jonge ondernemer maar ook in het leven van de vorige generatie, de overlaters, en meestal zijn dat jouw ouders. Voor hen is dit voor een stuk afstand doen van hun bedrijf dat zij jarenlang hebben opgebouwd en voor

sommigen is dit een moeilijke beslissing, een proces dat tijd vraagt. Wij raden je aan om hiervoor het nodige geduld en diplomatie aan de dag te leggen en goede afspraken te maken over timing, taakverdeling, prijs en betaling en woonstkeuze.

*Een goed voorbereide overname is er één waar duidelijke afspraken zijn gemaakt, liefst in een goed contract of overeenkomst, en die transparant zijn voor alle partijen.*

De overdracht van een familiale onderneming is dikwijls een complex proces waar je rekening dient te houden met de emoties en de belangen van de ouders, de successieplanning van de ouders, de rechten van broers en zussen. Neem je volledig over of gebeurt dit in fases? Werk je gedurende een aantal jaren nog samen met jouw vader/moeder en wie is dan verantwoordelijk voor wat? Wie is sterk op welk domein? Zijn jullie compatibel? Wie gaat waar wonen?

Een goed voorbereide overname is er één waar duidelijke afspraken zijn gemaakt, liefst in een goed contract of overeenkomst, en die transparant zijn voor alle partijen. Dit vermijdt later veel (familiale) problemen die kunnen wegen

op de toekomstige ontwikkeling van je bedrijf.

## STAP 4: RENDABILITEIT, SOLVABILITEIT, LIQUIDITEIT EN MANAGEMENT

Je hebt een akkoord met de overlaters en de familie en jouw bedrijfsplan laat zien dat het project dat je voor ogen hebt rendabel en verantwoord is. Je gaat overnemen en je wenst te investeren.

### De vraag die zich dan meestal stelt is: Hoe ga ik dat nu allemaal betalen?

Je kan beroep doen op verschillende financieringsvormen waaronder eigen middelen, crowdfunding, win-winleningen, familiale leningen en bancaire kredieten. Maar hoe overtuig je nu die mensen? Waarop baseert een bank zich om mee te stappen in jouw verhaal?

Met jouw bedrijfsplan in de hand ga je met jouw bedrijfsadviseur naar een financiële instelling, liefst één die vertrouwd is met de sector en die jouw project zal evalueren op basis van de volgende financiële begrippen:

- **Rendabiliteit:** is het bedrijf of project dat de jonge ondernemer voor ogen heeft op korte en middellange termijn rendabel? Een onderneming moet zijn korte en lange termijnschulden kunnen terugbetalen.
- **Solvabiliteit:** is het eigen vermogen van de onderneming voldoende groot om een lange termijn financiering aan te gaan? Hoe evolueert het eigen vermogen in de tijd?
- **Liquiditeit:** heeft het bedrijf voldoende bedrijfskapitaal, voldoende financiële buffer om alle korte termijnschulden te kunnen betalen?



Je droomt ervan als jonge ondernemer om het land-of tuinbouwbedrijf van jouw ouders of van derden over te nemen. Dit is een belangrijke stap in je carrière en daarom is het van levensbelang om deze stap ook goed voor te bereiden. Dromen, denken, durven en doen is een logisch proces. Maar hoe pak je dit nu aan zonder achteraf voor verrassingen te komen staan?

Stef Mertens  
Crelan



Dirk Van Onsem  
Crelan



Daarnaast komt ook management kijken: de bank gaat ook evalueren of jij als ondernemer voldoende kaas gegeten hebt om een bedrijf te leiden op diverse vlakken: motivatie, technische vaardigheden, organisatie, arbeid, financieel beheer, ...

Deze vier parameters bepalen de rating die jouw bedrijf zal krijgen. De rating is een risicoinschatting van het project. Hoe beter de rating, hoe kleiner het risico. Het is op basis van deze rating dat ook jouw kredietvoorwaarden zullen bepaald worden. Hoe beter je dossier, hoe beter de voorwaarden.

#### STAP 5: KIES DE JUISTE KREDIETVORM

Wanneer de bank jouw plan aanvaardt kan je samen met jouw financieel adviseur de juiste kredietvorm voor de juiste bestemming kiezen. Een gezond principe is dat de looptijd van het krediet niet langer is dan de afschrijvingsduur van de investering. Dit betekent dat bepaalde investeringen op lange termijn kunnen gefinancierd worden, andere op een kortere looptijd. Er bestaan verschillende kredietvormen die ieder beantwoorden aan een bepaalde investering of terugbetalingswijze.

**Daarnaast hou je best rekening met de behoefte aan bedrijfskapitaal op jouw bedrijf want een onderneming die groeit heeft behoefte aan werkkapitaal.**

Dit wordt dikwijls over het hoofd gezien. Uit de liquiditeitsbegroting kan je dit bedrag berekenen en hiervoor bestaan er specifieke kredieten die jou het nodige

kapitaal en de nodige flexibiliteit geven om vlot te kunnen werken.

De bank gaat waarborgen vragen. Dit kan een hypotheek of hypothecair mandaat zijn, of een inschrijving op jouw handelsfonds of landbouwvoorrecht, of een inpandgave. De gevraagde waarborgen hangen grotendeels af van de risicoinschatting van jouw onderneming, maar weet dat de bank geen krediet verleent op basis van de waarborgen alleen.

*De toekomstige rendabiliteit van jouw bedrijf is de belangrijkste parameter.*

#### STAP 6: STA STIL BIJ DE RISICO'S

Naast de kredieten voor de overname en de eventuele investeringen sta je ook best even stil bij de mogelijke risico's die het runnen van een bedrijf met zich kan meebrengen. In de land- en tuinbouw zijn dat de volatiele prijzen, overheidsbeslissingen, de weersomstandigheden, de dierziekten en het risico op brand, uitbraak dieren, ziekte, ongeval, overlijden van de bedrijfsleider, ...

Afhankelijk van de sector waarin je werkzaam bent kan je hiervoor de nodige maatregelen nemen onder de vorm van verzekeringen, contracten of termijnmarkten. Bespreek deze zaken met jouw adviseurs en beperk deze risico's op de juiste manier. Ondernemen is risico's nemen, maar daar waar het mogelijk is deze ook zoveel mogelijk beperken.

#### STAP 7: LAAT JE BEGELEIDEN DOOR DE JUISTE MENSEN

De financiering en risicoïndekking is rond en je kan jouw droom eindelijk waar maken. **Maar een onderneming starten is één, een onderneming laten groeien en bloeien is twee.** Welke subsidies zijn er mogelijk? Een land- en tuinbouwer kan subsidies aanvragen bij het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (VLIF), en jonge landbouwers krijgen, indien ze voldoen aan de voorwaarden, een starterspremie.

*Ondernemen is risico's nemen, maar daar waar het mogelijk is deze ook zoveel mogelijk beperken.*

**Een jonge starter laat zich best begeleiden door de juiste mensen die kennis hebben van de sector en die jou het juiste advies op het juiste moment kunnen geven.** De land- en tuinbouw is een complexe bedrijfstak geworden waar heel wat regels en beperkingen opgelegd worden, maar een goed ondernemer weet hiermee om te gaan en vindt altijd een oplossing als er zich een probleem voor doet.

Een goed geregeld bedrijfsopvolging, goede afspraken met alle betrokkenen, een onderbouwd bedrijfsplan, een degelijke boekhouding en een uitstekend management zijn de sterke fundamenten onder uw onderneming.



*Beperk jouw risico's*



*Ken de subsidiemogelijkheden*

8

## KEN DE SUBSIDIEMOGELIJKHEDEN

Ingeborg Van Wonterghem, DLV

*Ken je de subsidiemogelijkheden voor starters?  
Weet je aan welke voorwaarden je moet voldoen voor steun?  
Hoe vraag je vestigings- en investeringssteun aan?*



Het Landbouwinvesteringsfonds of kortweg VLIF ondersteunt de Vlaamse land- en tuinbouw door duurzame investeringen te stimuleren.

Er zijn meerdere steunmogelijkheden.

De twee voornaamste zijn de overnamesteun voor de jonge landbouwer ofwel de vestigingssteun en de steun aan investeringen op een land- en tuinbouwbedrijf.

Ingeborg Van Wonterghem  
DLV



## VESTIGINGSSTEUN

BRUTOBEDRIJFSRESULTAAT	PREMIE
Vanaf € 40.000 per bedrijfsleider	€ 40.000
Vanaf € 200.000 per bedrijf	€ 55.000
Vanaf € 320.000 per bedrijf	€ 70.000
Vanaf € 600.000 per bedrijfsleider	GEEN

### STAP 1: KOM JE IN AANMERKING VOOR VESTIGINGSSTEUN?

Vestigingssteun is de steun die wordt toegekend bij de eerste overname en aankoop van een landbouwbedrijf.

Het betreft landbouwers tot 40 jaar die zich voor het eerst vestigen als landbouwer.

Een andere vereiste bestaat erin een professionele landbouwer te zijn, hieronder verstaat men:

- Een minimum inkomen verwerven van € 12.000 uit de landbouwactiviteit;
- Een maximum inkomen verwerven van € 12.000 uit een andere, niet-landbouwactiviteit;
- De vakbekwaamheid als landbouwer kunnen aantonen.

Op het landbouwbedrijf moet een bedrijfsresultaat van minimum € 40.000 gegenereerd worden.

Het bedrijfsresultaat is datgene dat men bekommt wanneer we onze opbrengsten verminderen met de variabele kosten.

Variabele kosten zijn die kosten die afhankelijk zijn van de productie. Het bedrijfsresultaat mag het maximum van € 600.000 niet overschrijden. Om dit bedrijfsresultaat aan te tonen zal de landbouwer een volledige of een bedrijfseconomische boekhouding nodig hebben. Dit is één van de verplichtingen om VLIF-steun te kunnen ontvangen.

**Het landbouwbedrijf moet in het Vlaams Gewest gevestigd zijn en moet de wettelijke normen op vlak van leefmilieu, hygiëne, dierenwelzijn en ruimtelijke ordening naleven.** Het is heel belangrijk dat de overnemer nog niet gekend is als landbouwer, het moet effectief gaan om de eerste vestiging. Hij mag dus nog niet in het bezit zijn van een landbouwnummer, ook niet in het verleden.

De hoeveelheid steun hangt niet meer af van het overnamebedrag, wel zal deze nog steeds moeten bewezen worden aan de hand van een overname-inventaris en bijhorend overnamecontract. De steunvorm is een premie en dat op basis van het brutobedrijfsresultaat. Deze premie wordt uitbetaald in 5 schijven over 5 jaar.

De volgende opstartverrichtingen komen in aanmerking:

- de overname van de bedrijfsbekleding;
- de aankoop van dieren, nieuwe machines, nieuw materiaal en voorraden vervolledigend aan de bedrijfsbekleding;
- de aankoop van landbouwbedrijfsgebouwen die jonger zijn dan 15 jaar;
- de overname van aandelen van een landbouwbedrijf.

#### STAP 2: KOM JE IN AANMERKING VOOR INVESTERINGSSTEUN?

Bij steun aan investeringen op het landbouwbedrijf betreft het investeringen die bijdragen tot:

- het verhogen van de weerbaarheid van het bedrijf;
- een efficiënter energiegebruik;
- het reduceren van uitstoot van broeikasgassen en ammoniak en het verbeteren van de luchtkwaliteit.

Hierbij zijn er twee steunintensiteiten, 30% en 15%. Er zal 30% steun worden uitgekeerd aan investeringen inzake de verbetering van milieu, arbeid en dergelijke. De steun van 15% is van toepassing op investeringen die bijdragen tot het voldoen

aan nieuwe wettelijke normen inzake dierenwelzijn en mestopslag, structuurverbeteringen, ...

**Er kan steun aangevraagd worden voor een maximum van €1.000.000 per bedrijf en er is een beperking van twee steunaanvragen per jaar.**

De voorwaarden waaraan men moet voldoen zijn dezelfde als die bij vestigingssteun. Deze voorwaarden moeten vervuld blijven gedurende 7 jaar voor investeringen in onroerende goederen en 5 jaar voor de overige investering.

*Het is heel belangrijk dat de overnemer nog niet gekend is als landbouwer, het moet effectief gaan om de eerste vestiging.*

#### STAP 3: HOE DOE JE JOUW STEUNAANVRAAG?

De selectie voor VLIF steun wordt uitgevoerd op basis van een score en een aantal selectiecriteria. Bij vestigingssteun hangt die score af van de bevoegdheid van de jonge starter in het bedrijf en de generatieoverdracht. Zo zal een overdracht van vader op zoon of dochter een hogere score krijgen dan een aankoop bij een derde. Zowel vestigingssteun als investeringssteun worden aangevraagd via e-loket.

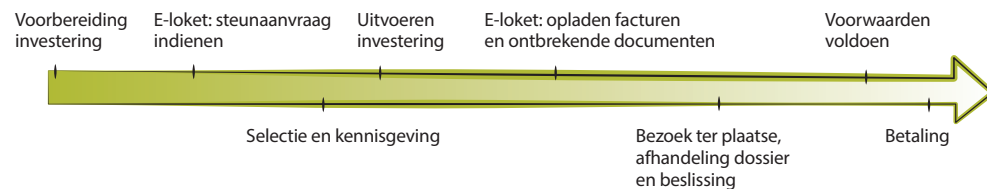


*Steunaanvraag*



## TIMING VLIF

LANDBOUWER



VLIF

Bij investeringssteun zal dit gebeuren aan de hand van het landbouwnummer. **Aangezien er bij vestigingssteun nog geen landbouwnummer mag zijn, zal de aanvraag moeten gebeuren met de identiteitskaart van de aanvrager. Bij vestigingssteun gebeurt de selectie per maand, bij investeringssteun is dit per kwartaal.** Indien een aanvraag niet geselecteerd is, is er herkansing mogelijk. Dit éénmalig en in de daaropvolgende periode. Het is belangrijk om de timing te respecteren. Er mag niet gestart worden met de investering of vestiging voor de kennisgeving van selectie. Pas nadat een dossier geselecteerd is en men hiervan op de hoogte is gesteld kan er gestart worden. Daarna moeten de nodige documenten worden toegevoegd op het e-loket en volgt de afhandeling. Als alle voorwaarden voldaan zijn, zal de uitbetaling van steun volgen.

### STAP 4: WAT MOET JE ONTHOUDEN?

- Bij vestiging mag men nog geen landbouwnummer hebben;
- Er mag niet gestart worden voor de datum van kennisgeving van selectie;
- Er is geen zekerheid op steun, niet alle aanvragen worden geselecteerd.



FEED  
the  
FUTURE