

Ondernemersmonitor 2012

Professionele passie voor paarden

De ondernemer maakt
het verschil

Inhoud

Voorwoord	3
Ondernemen is méér dan passie voor paarden	
1 Succesvol ondernemen anno 2012	4
2 Profielschets van de paardensporter	6
3 Dierenwelzijn integreren in bedrijfsvoering is noodzakelijk	10
4 Kengetallen: kansen voor beter rendement	12



Ondernemen is méér dan passie voor paarden

Passie is de voornaamste drijfveer van de meeste paardensportbedrijven. De liefde voor het paard is natuurlijk ook geweldig belangrijk. Maar daar zit ook direct de kneep: passie alleen is niet genoeg om een gezond bedrijf te runnen. Daar komt meer bij kijken. In de afgelopen jaren hebben we gemerkt dat de meeste gezonde paardenbedrijven niet alleen uitblinken in hippisch vakmanschap. Ze weten ook wat goed management is, hoe je in deze tijd met je communicatie om moet gaan en hoe je de bedrijfskundige kant goed op orde hebt.

Van de afgestudeerde studenten van onze hogeschool die in de paardensector terecht zijn gekomen, krijgen we te horen dat zij vooral aan de bedrijfskundige kant van onze sector een nuttige rol kunnen spelen. Goede ondernemers behoren precies te weten waar hun inkomsten vandaan moeten komen en hoe hun kosten zijn opgebouwd. En dat inzicht ontbreekt nog wel eens.

Voor een financiële analyse zijn kengetallen nodig: cijfers waarmee een ondernemer zijn bedrijfsvoering toetst. Helaas komen die cijfers maar beperkt beschikbaar in de paardensector. In dit boek staan de belangrijkste en meest actuele cijfers. Het is de bedoeling dat dit een steeds terugkerend project wordt. Een soort hippisch-economische monitor, die ondernemers helpt om de puntjes op de i te zetten en die het onderwijs gebruikt om studenten op te leiden.

Deze monitor is het resultaat van een samenwerking tussen onderwijsinstellingen Hogeschool HAS Den Bosch en NHB Deurne, de Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (FNRS), de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO) en het Nederlands Hippisch Kenniscentrum (NHK). De cijfers zijn gebaseerd op eerder onderzoek van de brancheorganisaties FNRS en ZLTO. Verder hebben we dankbaar gebruik gemaakt van gegevens uit het gezaghebbende ZKA-onderzoek, een initiatief van de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS). Maar we hebben ook ervaringen uit de praktijk verzameld. We zijn hiervoor de hippische ondernemers en de geïnterviewde deskundigen, die input leverden voor deze monitor, zeer dankbaar.

Bij dezen spreek ik onze dank uit aan ieder die heeft meegewerkt aan deze monitor of gegevens ter beschikking heeft gesteld. Dank ook voor de kritische blik van de klankbordgroepleden: Jan-Paul Duijndam (FNRS), Marinka Crielaard (ZLTO), Piet Verhoeven (HAS Den Bosch), Fenna Westerduin (NHK) en Huub van IJzendoorn (NHB Deurne). Maar uiteraard ook dank aan de studenten Kasia Hooijmaijers, Annelou de Man, Anita Roozen, en de docenten Ton Groote Schaarsberg en Klaske van der Horst, die voor de uitvoering hebben gezorgd.

Drs. Joep Bartels
Lector Hogeschool HAS Den Bosch

Hooge Mierde, juli 2012



Bron: ZLTO

1 Succesvol ondernemen anno 2012

De kost verdienen met een hippisch bedrijf is niet altijd gemakkelijk, zeker niet in de huidige economische recessie. Toch kunnen succesvolle ondernemers, zoals de winnaars van de verkiezing 'Hippisch Ondernemer van het jaar', ook nu hun bedrijf rendabel houden. Deze entrepreneurs kennen hun klant, weten zich te onderscheiden, hebben oog voor dierenwelzijn, maken innovatieve strategische keuzes en scoren daarmee hoog op financieel rendement.

Een succesvolle ondernemer heeft de behoeften van de klant haarscherp in beeld. Hij kent de sterke kanten van zijn bedrijf, van hemzelf en heeft inzicht in vraag en aanbod van de markt. Daarmee weet hij feilloos in te spelen op de klantbehoefte én onderscheidt hij zich van zijn concurrenten.

Voor Bjorn Berkelmans, hippisch ondernemer van het jaar 2011, is bewust ondernemen noodzakelijk: "We opereren in een keiharde zakelijke wereld. Als ik tekort schiet en mijn buurman doet het beter, dan heeft de klant de overstap binnen een paar minuten gemaakt. Dat is de maatschappij anno 2012."

De winnaars van de verkiezing 'Hippisch Ondernemer van het jaar' en andere succesvolle ondernemers en experts vertellen in deze ondernemersmonitor ieder hun eigen verhaal. Maar deze monitor geeft ook inzicht in de nieuwste kengetallen van maneges en pensionstallen.

Manege Prinsenstad: 'elke dag is het bij ons open dag'

Voor manege Prinsenstad van familie Duijndam is ondernemen je richten op de klant. "Voor ons betekent klantgerichtheid dat je begrijpt wat de klant wil, duidelijk maakt wat je kunt betekenen en vervolgens probeert zijn verwachtingen te overtreffen." In 2006 werd het bedrijf 'Hippisch Ondernemer van het jaar'. Anton Duijndam spreekt vooral over het familiegevoel. "Wij vinden het heel belangrijk dat mensen zich bij ons thuis voelen. Elke dag is het bij ons open dag."



Bron: Academy Bartels

Scherp zijn op marktontwikkelingen

Stal De Nieuwe Heuvel in Lunteren is vooral bekend als een in Friese hengsten gespecialiseerd dekstation. Daarnaast is De Nieuwe Heuvel ook een manegebedrijf. In 2005 won het bedrijf de titel 'Hippisch Ondernemer van het jaar'. Ondernemer Jan Folmer ziet dat de economische crisis een duidelijke weerslag heeft op de paardenhandel. De handel geeft nu veel werk en minder opbrengsten, vanwege hogere kosten en waardevermindering van de doorsnee handelspaarden. "In ons bedrijf hebben we dit opgevangen door extra op kosten te letten en meer service te bieden. We zijn in zekere zin gaan verbreden".



Bron: Academy Bartels

De klant voorop: intensieve begeleiding en ruim aanbod

Elke keer opnieuw hengsten met kwaliteit aanbieden. Dat draagt bij aan het onderscheidend vermogen van Hengstenstation van Uyttert.

De onderneming, die in 2009 de titel 'Hippisch Ondernemer van het jaar' won, heeft een ruim aanbod voor de klant: "De hengsten die wij aanbieden hebben zichzelf in de sport en met hun nakomelingen internationaal bewezen", vertelt Joop van Uyttert. "Samenwerking met klanten is erg belangrijk. Door het onderhouden van klantencontacten gaan dekkingen voor iedereen soepeler." Van Uyttert begeleidt klanten intensief bij het maken van een passende combinatie van merrie en hengst. Zijn klanten komen jaarlijks terug.



Bron: Academy Bartels

Focus op kwaliteiten bedrijf en ondernemer

"We zien dat de bedrijven die zich aanmelden steeds beter worden", zegt Johan Lokhorst, juryvoorzitter van de verkiezing 'Hippisch Ondernemer van het jaar'. Lokhorst was zeven jaar lang voorzitter van de Sectorraad Paarden (SRP). Nu is hij bij de KNVB voorzitter van de Raad van Commissarissen betaald voetbal.

Sinds de verkiezing in 2005 voor het eerst gehouden is, hebben uiteenlopende bedrijven zich aangemeld om de titel te veroveren. "Wat opvalt is dat ondernemers zich steeds meer focussen op de sterke punten die al op het bedrijf aanwezig zijn. Onderscheidend vermogen is een succesfactor en dit is terug te zien in betere financiële resultaten."



Bron: ZLTO

2 Profielschets van de paardensporter

Voor veel hippische ondernemers is de paardensporter hun voornaamste klant. Het scherp in beeld hebben van het klantprofiel is nodig om klantgericht te werken. Paardensporters rijden vooral paard voor ontspanning en contact met dieren. Dit blijkt uit het onderzoek van ZKA Consultants & Planners, in opdracht van de KNHS. De onderzoekers vergeleken de omvang, het gedrag en de karakteristieken van paardensporters in Nederland tussen 2006 en 2011. Ze kwamen tot de volgende conclusie: *'De paardensporter is vrij jong (45 procent is onder de 20 jaar), vrouw (82 procent), zeker geen elite maar qua welstandsniveau licht bovengemiddeld. Hij of zij woont redelijk evenredig naar inwoneraantal verspreid over alle provincies in het land (iets meer in landelijke gebieden). En ruim de helft is aangesloten bij een manege en/of vereniging.'*

70 procent van de ruiters rijdt recreatief

verdeling recreatieve en wedstrijdporters naar frequentie beoefening sport

	Recreatief		Wedstrijd		Zowel recreatief als wedstrijd	
Zeer actief	81.000	24%	17.000	52%	52.000	54%
Actief	139.000	42%	13.000	42%	35.000	36%
Minder actief	57.000	17%	2.000	6%	5.000	6%
Passief	57.000	17%	0	0%	3.000	3%
Totaal	334.000		32.000		95.000	

Bron: Paardensportonderzoek 2011, KNHS

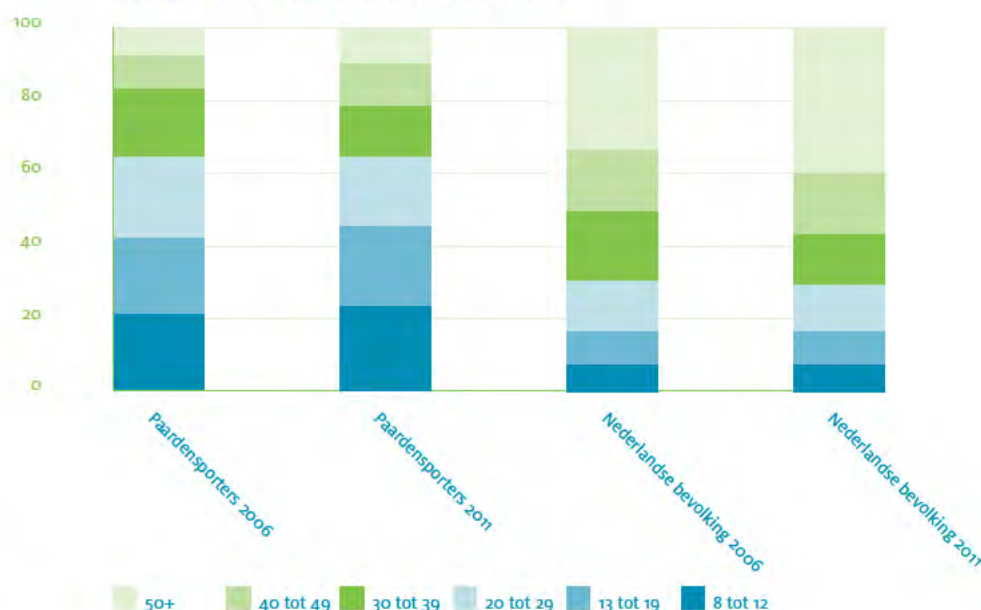
Frequentie beoefening paardensport:

- Zeer actieve paardensporter: minimaal twee keer per week
- Actieve paardensporter: een keer per week
- Minder actieve paardensporter: een keer per twee weken of maandelijks
- Passieve paardensporter: beoefening van maximaal een keer per twee maanden.

In Nederland beoefenen circa 466.000 mensen de paardensport. Deze zijn minstens acht jaar oud en gaan minimaal vier keer per jaar paardrijden. Volgens het KNHS-onderzoek rijden de meeste ruiters één keer per week (actief) of minimaal twee keer per week (zeer actief).

Ruim 70 procent (334.000) van de paardensporters rijdt recreatief, 6 procent (32.000) rijdt alleen in wedstrijdverband en 20 procent (95.000) rijdt zowel wedstrijden als recreatief.

Ook paardensport voelt de vergrijzing leeftijdsopbouw Nederlandse paardensporters



Bron: Paardensportonderzoek 2011, KNHS

De paardensport vergrijst: leeftijdscategorieën van veertig plus nemen zowel in participatie aan de paardensport als in bevolkingsaantal toe. Deze leeftijdscategorie bestaat volgens het KNHS-onderzoek uit recreanten.

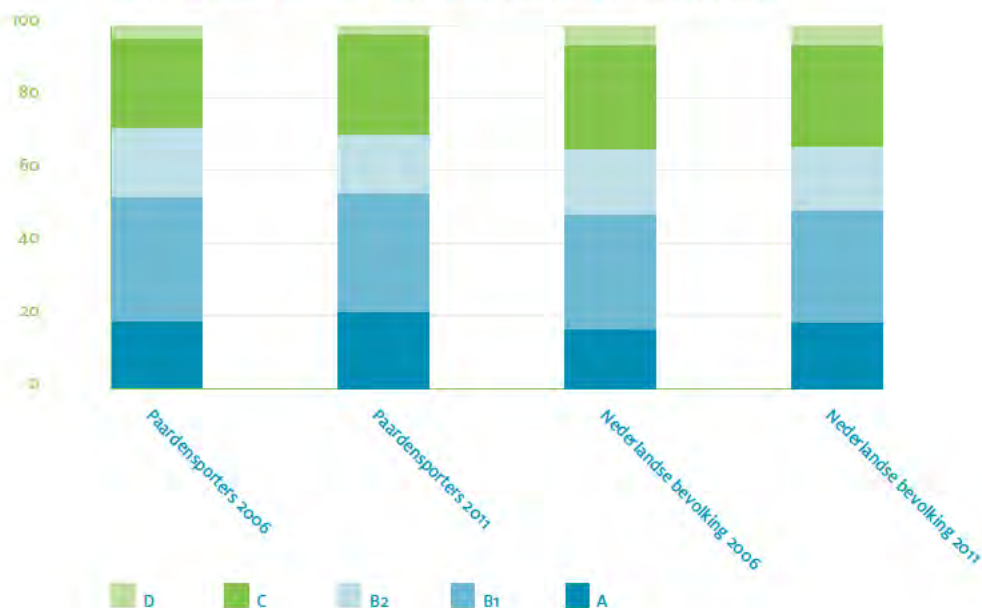


Paardensport zit in de lift

“Paardensport zit in de lift”, zegt John Bierling, algemeen directeur van de KNHS. Bierling vertelt dat de paardensportpopulatie de laatste vijf jaar met 2 procent is gestegen. De frequentie van de paardensportbeoefening steeg zelfs met 8 procent tot bijna 36 miljoen keer in 2011. “De populariteit stijgt en ondanks tijden van recessie is het paardenbezit toegenomen. Paardensport is geen elitesport meer.” Volgens Bierling is de groep recreatieve ruiters groter dan 70 procent, omdat 75 procent van de wedstrijdruiters ook vindt dat ze de sport recreatief beoefent. De KNHS-directeur stelt dat de paardensport een van de grootste sporten van het land is, met bijna 500.000 beoefenaars. “De paardensport staat dan ook midden in de samenleving.”

Paardensporter heeft licht bovengemiddeld welstandsniveau

verdeling welstandsniveau Nederlandse paardensporters 2006 en 2011



Bron: Paardensportonderzoek 2011, KNHS

Paardensport is geen elitesport: de welstandsverdeling van de Nederlandse bevolking is vrijwel gelijk aan die van de paardensporters. Ook is het welstandsniveau in 2011 nauwelijks veranderd ten opzichte van 2006.

Paardenbezit stijgt ondanks begin recessie

vergelijking paardenbezit tussen 2006 en 2011 in aantallen en percentages

	2006		2011	
In eigen bezit	81.400	18%	100.500	22%
In bezit ander persoon huishouden	7.300	2%	13.300	3%
In bezit meerdere personen huishouden	2.000	0%	13.900	3%
Nee, in bezit manege	242.300	53%	214.300	46%
Nee, in privé bezit iemand buiten huishouden	122.900	27%	124.400	27%
Totaal	455.900		466.400	

Bron: Paardensportonderzoek 2011, KNHS

Het aantal paardensporters met een eigen paard of pony steeg tussen 2006 en 2011 naar 130.000.

Het aantal paardenbezitters is van 20 procent naar 28 procent toegenomen.

De stijging is opmerkelijk gezien de economische recessie sinds 2008. Daan Nanning, voorzitter van de Verenigde Sportpaardenhandel Nederland (VSN), vindt dat niet verrassend: „De handel van paarden tot en met Z-niveau is de laatste jaren gestagneerd. Ruiters kunnen hun paard niet verkopen en door de fokkerij blijft de aanwas van jonge paarden toenemen. Het is dan logisch dat het paardenbezit gelijk blijft of zelfs toeneemt. ”



Manege meest populaire locatie om paard te rijden

vergelijking locatie beoefening paardensport tussen 2006 en 2011 in percentages

	2006	2011
In een manege	65	58
Op terrein rijvereniging	12	10
In de vrije natuur	48	43
Op eigen terrein bij woonadres	9	13
Op eigen terrein niet bij woonadres	19	11
Bij pensionstalling	9	17
Weet niet	1	0
Totaal	163	152

Bron: Paardensportonderzoek 2011, KNHS

Van de respondenten kiest de meerderheid ook in 2011 voor de manege als locatie om paard te rijden. Een krappe 50 procent kiest voor rijden in de vrije natuur. Dit is niet gek, want van de paardensporters is 70 procent recreant.

Onderscheidend door verbreding

In 2008 werd Stal de Kroo gekroond tot 'Hippisch Ondernemer van het jaar'. Martin de Kroo speelde in op de uiteenlopende wensen van zijn klanten: "Kansen en behoeften in de markt zien en hierop inspelen, dat zijn kritische succesfactoren voor ons bedrijf."

De onderneming heeft een manege, pensionstal en een uitgebreide webwinkel. Het bedrijf organiseert wedstrijden en heeft hiervoor stallen beschikbaar. Recentelijk opende het bedrijf een grand café voor diners en vergaderingen, met uitzicht op de binnenhal.



Bron: Academy Bartels



Bron: ZLTO

3 Dierenwelzijn integreren in bedrijfsvoering is noodzakelijk

Dierenwelzijn integreren in de hippische bedrijfsvoering is onontkoombaar. De maatschappij heeft volop aandacht voor dierenwelzijn; de klant eist het. En daar blijft het niet bij. De overheid bemoeit zich ook met het welzijn van paarden. Dat begon in 2007, toen Minister Verburg de paardensector voor de keuze stelde: wet- en regelgeving door de overheid of als sector zelf met een plan van aanpak komen. Als reactie kwam de Sectorraad Paarden (SRP) begin 2009 met een plan voor verbetering van het paardenwelzijn. En vorig jaar verscheen de Gids voor Goede Praktijken. De gids geeft richtlijnen en specifieke adviezen over voeding, huisvesting, beweging, gezondheid, gedrag en transport. De richtlijnen helpen een hippisch bedrijf bij de verbetering van paardenwelzijn. Maar, de richtlijnen zijn minimaal. Puur eraan voldoen, betekent niet dat een klant een hippisch bedrijf altijd dier-vriendelijk vindt. Overtuiging van de klant lukt pas met zichtbare welzijnsverbeteringen en een doordachte marketingstrategie.

Nog geen wetgeving voor paarden

De Wet Dieren vervangt, waarschijnlijk vanaf 2013, de huidige Gezondheids- en welzijnswet voor Dieren. In de nieuwe wet is geen specifieke regelgeving voor paarden opgenomen. Maar de verkiezingen van september 2012 kunnen dat veranderen. Want de bevoegde minister mag de Gids voor Goede Praktijken als Algemene Maatregel van Bestuur op laten nemen in de Wet Dieren. In dat geval gebruiken opsporingsambtenaren van de overheid de gids als leidraad bij bedrijfsinspecties.

Zie de bemoeienis van buitenaf als een uitdaging

De nieuwe Wet Dieren maakt het mogelijk de Gids voor Goede Praktijken als Algemene Maatregel van Bestuur op te nemen. De bevoegde minister moet hier wel eerst toestemming voor geven.

Piet Jansen, voorzitter van de Sectorraad Paarden, realiseert zich dat niet iedere paardenhouder staat te juichen bij richtlijnen over afmetingen van de stallen, sociaal contact en het aantal uren beweging: "Paardenhouders weten immers als geen ander dat juist de combinatie van stalling, beweging en verzorging het enige is dat telt. Maar je ontkomt niet aan concrete voorschriften. Als wij het als sector niet doen, wordt het voor ons gedaan. We moeten die bemoeienis van buitenaf vooral als uitdaging zien. Laat paardenhouders met trots uitdragen waar ze mee bezig zijn"



Bron: ZLTO

Bewegingsweide voor beter welzijn

Op de grens van Breda, maar nog net in Terheijden, ligt Pensionstal Zeggezicht van familie Lievens. De pensionstal zag de maatschappelijke aandacht voor dierenwelzijn als kans. De ondernemers creëerden een bewegingsweide, waar 25 à 30 paarden gezamenlijk in een gemengde kudde leven. Ze wonnen hiermee de ZLTO Initiatiefprijs 2011. De bewegingsweide is voorzien van 5 hectare land, waarvan de paarden altijd 3 hectare tot hun beschikking hebben. Met slecht weer schuilen de paarden in de schuilstal die voorzien is van zand- of strobodem. De ondernemers voeren de paarden bij met een voerhek en meerdere ruiven die naast de schuilstal zijn geplaatst.



Bron: ZLTO

Creatief omgaan met beperkte weidegang

Manege en pensionstal het Almeersch Hippisch Centrum, ligt midden in het recreatiegebied Buitenhout en daarmee aan de rand van het bos. Het bedrijf is in 2007 gekozen tot Hippisch Ondernemer van het jaar. De ondernemers zijn creatief geweest in de verbetering van het paardenwelzijn: de manege heeft beperkte mogelijkheden voor weidegang, maar met een nieuwe stapmolen en gedraineerde paddock gaan de paarden dagelijks naar buiten.

Ondernemer Ron Pool vindt de welzijnsrichtlijnen geen bedreiging voor de paardensector: "Voor de professionele hippische ondernemer zijn de richtlijnen meer gewoonte dan uitzondering. Goed zorgen voor je paarden is de basis van een hippisch bedrijf. Op dat gebied hoefden we dus heel weinig te veranderen."



Bron: Academy Bartels



Bron: ZLTO

De bezettingsgraad van de stallen op hippische bedrijven schommelt rond de 90 procent

4 Kengetallen: kansen voor beter rendement

Hippische kengetallen geven inzicht in trends op sector- en bedrijfsniveau. Ze maken een vergelijking mogelijk van bedrijfsvoering en financiële resultaten tussen bedrijven en tussen jaren. Dat biedt kansen. Want een ondernemer ontdekt met kengetallen al snel waar zijn bedrijfsvoering efficiënter of rendabeler kan.

Kengetallen verzamelen begint op bedrijfsniveau, door jaargemiddeldes te noteren van bijvoorbeeld groepsgrootte en bezettingsgraad van manegelessen of bezettingsgraad van pensionstallen.

De financiële kengetallen maken het plaatje compleet. Ondernemers weten of hun bedrijf écht financieel gezond is, als ze ook nauwkeurig hun kosten- en opbrengstenkosten bijhouden en zich verdiepen in hun jaarrekening.

Dit hoofdstuk belicht hippische kengetallen vanuit verschillende invalshoeken. De FNRS en ZLTO verzamelden deze kengetallen bij maneges en pensionstallen over de jaren 2008, 2009 en 2010.

Bedrijfskengetallen maneges 2008-2010

	2008	2009	2010
Totaal aantal stallingsplaatsen	70	67	63
Aandeel pension	43%	43%	40%
Aandeel manege	51%	49%	52%
Aantal hectare grasland	6,90	6,99	6,69
Bezettingsgraad stallingsplaatsen	93%	96%	92%
Aantal betaalde fte	4,4	4,9	5,1
Aantal stallingsplaatsen per betaalde fte	20	17	14
Omzet per betaalde fte in €	92.432	85.256	74.489

Bedrijfskengetallen pension 2008-2010

	2008	2009	2010
Aantal stallingsplaatsen	51	42	37
Aandeel pension	87%	82%	80%
Aantal hectare grasland	13,99	12,14	14,00
Bezettingsgraad stallingsplaatsen	94%	90%	87%
Aantal betaalde Fte ¹	2,02	1,71	1,00
Aantal stallingsplaatsen per betaalde Fte	33	32	28
Omzet per betaalde Fte in €	68.821	75.000	60.820

Kengetallen activiteiten manege

	2008	2009	2010
Aantal manege lessen per week	42	41	38
Aantal loopuren per manegepaard per week	11	12	12
Aantal ruiters per les	8	8	8
Bezettingsgraad manegelessen	86%	90%	83%
Omzet lessen per manegepaard in € per maand	467	481	498
Manegeles jeugd met meerrittenkaart in €	13	11	11
Manegeles volwassenen met meerrittenkaart in €	16	13	14
Prijs privéles per uur in €	39	38	42

Kengetallen activiteiten pension

	2008	2009	2010
Aantal pensionpaarden	40	31	29
Bezettingsgraad	95%	93%	92%
Pensionprijs per maand in € (incl. BTW)	225	220	220

Werken met cijfers om te overleven

Frank de Reu, accountant bij ABAB en jurylid van de verkiezing 'Hippisch Ondernemer van het jaar', ziet in de paardensector regelmatig dat ondernemers meer privé-uitgaven doen dan eigenlijk vanuit het bedrijfsresultaat mogelijk is. Onvoldoende inzien van de jaarrekening en een slecht zicht op de cijfers ziet hij als een van de oorzaken. "Het verschil is groot tussen

het gevoel van de ondernemer en de harde cijfers van het bedrijf."

De Reu denkt dat de hippische sector nog een lange weg te gaan heeft. Om te overleven stelt hij dat ondernemers aan de hand van cijfers moeten werken. "Ik raad ondernemers aan om onderscheidend te zijn, een vijfjarenplan voor de toekomst te maken en hier rekening mee te houden door voldoende middelen opzij te zetten."

Hippische ondernemers eten hun bedrijf op

opbrengsten, kosten, saldo en resultaat in euro's per stallingsplaats per jaar van fictief manegebedrijf

Opbrengsten totaal	5.637
Directe kosten totaal	1.703
Saldo *	3.934
Afschrijvingen	804
Huisvestingskosten	464
Algemene kosten	453
Overige bedrijfskosten	300
Rentekosten	178
Personeelskosten	1.006
Indirecte kosten totaal	3.205
Resultaat **	729

* Saldo = opbrengsten min directe kosten

** Resultaat = saldo min indirecte kosten

Vaak denken hippische ondernemers dat ze winst maken en hier goed van kunnen leven. In werkelijkheid neemt het eigen vermogen van deze bedrijven jaarlijks af. De paardenhouders gebruiken dan de afschrijvingen om van te leven. Maar afschrijven zijn bedoeld om geld opzij zetten voor de waardevermindering van bezittingen zoals gebouwen, machines en niet te vergeten de paarden en pony's.

In dit voorbeeld van een fictief manegebedrijf lijken de financiële cijfers gunstig. Het saldo per stallingsplaats per jaar is hoger dan gemiddeld en na aftrek van de indirecte kosten is het resultaat positief. Toch houdt de ondernemer te weinig geld over om van te leven, namelijk 14.580 euro per jaar (20 stallingsplaatsen maal 729 euro). Want van dit bedrag moet de ondernemer nog privé-uitgaven, aflossingen en toekomstige investeringen betalen. Een gemiddeld huishouden geeft hier 15.000 tot 20.000 euro per jaar aan uit. Reserveert de ondernemer geen geld voor afschrijvingen, dan heeft hij 16.080 euro (€ 804 x 20) per jaar extra. Hij eet dan wel zijn eigen bedrijf in de loop van de jaren op.

MANEGES

Saldo maneges blijft gelijk

opbrengsten en directe kosten manegebedrijven per stallingsplaats per jaar in euro

	2008	2009	2010
Totale opbrengsten	5235	5313	5387
Krachtvoerkosten	213	187	184
Ruwvoerkosten	205	202	232
Kosten grasland en voedergewassen	65	35	70
Strooiselkosten	308	295	276
Diergezondheidskosten	102	103	118
Hoefsmid	93	89	106
Mestkosten	50	57	59
Inkoop kantine	344	361	363
Loonwerk	0	53	60
Energiekosten	174	198	190
Overige directe kosten	320	309	212
Totaal directe kosten	1556	1686	1677
Saldo	3758	3674	3710

Het saldo per stallingsplaats is vrijwel gelijk gebleven van 2008 tot 2010. De gemiddelde totale opbrengsten per stallingsplaats zijn licht gestegen. Maar de totaal directe kosten zijn ook gestegen. In 2010 zijn strooisel en ruwvoerkosten samen goed voor meer dan relatief 30 procent van de directe kosten.

Manegebedrijven verschillen het meest in strooiselverbruik

verschil in foerageverbruik per kg per paard en inkoopprijs per 1000 kg op maneges

	Gemiddelde	Vershil hoogste/ laagste
Inkoopprijs		
Krachtvoer	€ 264	€ 100
Ruwvoer	€ 138	€ 179
Strooisel	€ 117	€ 175
Verbruik		
Krachtvoer	673	1.034
Ruwvoer	1.958	3.364
Strooisel	2.815	4.118

Manegebedrijven verschillen het meest in strooiselverbruik, vergeleken met de verschillen in kracht- en ruwvoerverbruik. Gemiddeld gebruikt een manege jaarlijks 2815 kilogram strooisel per paard. Maar het verschil tussen bedrijven die het meeste en minste strooisel verbruiken loopt op tot 4.118 kilogram per paard, per jaar. De variatie in kracht- en ruwvoergebruik is met respectievelijk 1034 en 3364 kilogram kleiner.

Het verschil tussen bedrijven die het meeste en minste betalen voor krachtvoer is 100 euro per 1000 kilogram. Voor ruwvoer en strooisel zijn deze verschillen respectievelijk 179 en 175 euro.



Bron: ZLTO

Gemiddelde kengetallen manegebedrijven vergeleken met 25 procent beste bedrijven
beste bedrijven geselecteerd op basis van resultaat per stallingsplaats

Kengetallen algemeen	Gemiddelde	25 procent besten
Aantal stallingsplaatsen op het bedrijf	63	49
Aantal betaalde FTE (incl. meewerkende ondernemers)	5	5
Aantal stallingsplaatsen per betaalde Fte	14	13
Omzet per betaalde Fte	€ 74.489	€ 90.594
Bezettingsgraad stallingsplaatsen	92%	97%

Kengetallen manege	Gemiddelde	25 procent besten
Aantal stallingsplaatsen manege	29	29
Aantal manegepaarden	28	29
Aantal stallingsplaatsen overig	11	4
Aandeel manege op basis van stallingsplaatsen	52%	68%
Aantal manegeruiters per week	289	333
Aantal manegelessen per week	38	40
Aantal loopuren per manegepaard per week	12	12
Daadwerkelijk groepsgrootte per les	8	8
Bezettingsgraad manegelessen	83%	89%
Prijs manegeles jeugd met meerrittenkaart	€ 11	€ 13
Prijs van manegeles volwassenen met meerrittenkaart	€ 14	€ 17
Prijs privéles per uur op manegepaard	€ 42	€ 42
Omzet lessen per manegepaard per maand	€ 498	€ 614

Kengetallen pensiontak van manege	Gemiddelde	25 procent besten
Aantal stallingsplaatsen pension	27	20
Aantal pensionpaarden	25	18
Bezettingsgraad pension	93%	86%
Aandeel pension op basis van stallingsplaatsen	40%	29%
Prijs per pensionplaats per maand	€ 313	€ 325

Kengetallen per stallingsplaats per jaar	Gemiddelde	25 procent besten
Totale opbrengsten	€ 5.387	€ 7.101
Krachtvoerkosten	€ 184	€ 177
Ruwvoerkosten	€ 232	€ 278
Strooiselkosten	€ 276	€ 264
Kosten onderhoud grasland	€ 70	€ 12
Dierenarts/gezondheidszorg (incl. dekgeld)	€ 118	€ 122
Hoefsmid	€ 106	€ 97
Mestafzetkosten	€ 59	€ 59
Inkoop kantine	€ 363	€ 215
Loonwerk	€ 60	€ 30
Overige directe kosten	€ 212	€ 253
Energiekosten	€ 190	€ 140
Totale directe kosten	€ 1.677	€ 1.538
Saldo	€ 3.710	€ 5.563
Overige opbrengsten	€ 355	€ 249
Afschrijvingen	€ 460	€ 524
Algemene kosten	€ 467	€ 488
Huisvestingskosten	€ 736	€ 625
Overige bedrijfskosten	€ 302	€ 298
Rentekosten	€ 169	€ 129
Personeelskosten	€ 1.382	€ 1.313
Totale indirecte kosten	€ 3.406	€ 3.355
Totale kosten (kostprijs)	€ 5.084	€ 4.893
Resultaat per stallingsplaats per jaar	€ 614	€ 2.457



Bron: ZLTO

Vergelijking 25 procent beste bedrijven op basis van resultaat en opbrengsten

cijfers in euro's per stallingsplaats per jaar

	Gemiddelde	Beste bedrijven op basis van resultaat	Beste bedrijven op basis van opbrengsten
Saldo	3710	5563	5826
Overige opbrengsten	355	249	113
Afschrijvingen	460	524	548
Algemene kosten	467	488	567
Huisvestingskosten	736	625	856
Overige bedrijfskosten	302	298	299
Rentekosten	169	129	115
Personeelskosten	1382	1313	2397
Totale indirecte kosten	3406	3355	4782
Totale kosten (kostprijs)	5084	4893	6965
Resultaat	614	2457	1157

Resultaat 400 procent hoger voor 25 procent beste bedrijven

De beste bedrijven boekten aan resultaat 2.457 euro per jaar, per stallingsplaats, terwijl dit voor het gemiddelde bedrijf slechts 614 euro was, een verschil van 400 procent. De 25 procent beste bedrijven met het hoogste resultaat zijn vergeleken met bedrijven met een gemiddeld resultaat. Deze bedrijven zijn goed verspreid over Nederland.

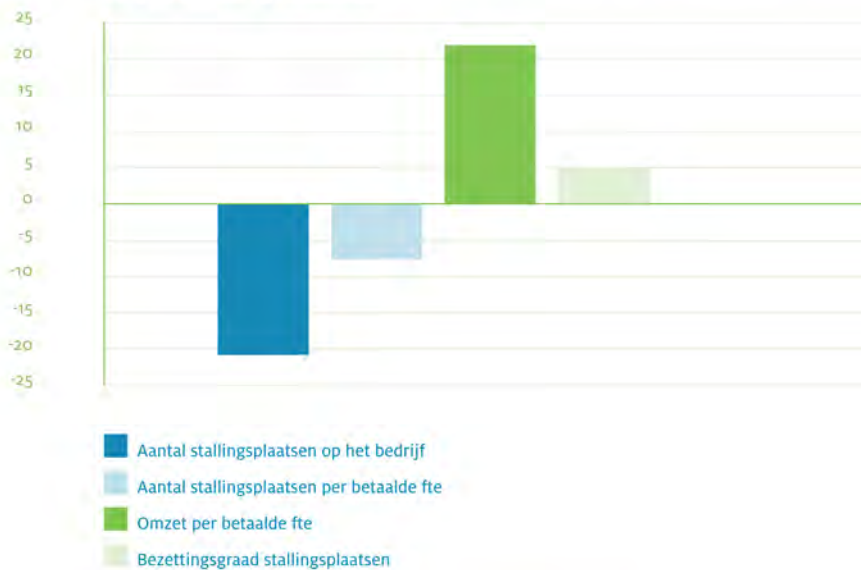
De 25 procent besten onderscheiden zich zeer duidelijk aan de omzetkant. Zo doen ze het op gebied van lesprijs, aantallen en bezetting van de lessen beter dan gemiddeld. Aan de kostenkant zijn de cijfers wisselend. De kostprijs per stallingsplaats is slechts 3,7 procent lager dan gemiddeld.

De verklaring voor een beter resultaat is een hogere omzet en een goede kostenbeheersing. De beste ondernemingen hebben waarschijnlijk goed zicht op de geldstromen (cashflow). Voor investeringen kijken ze vooruit en reserveren ze middelen, zodat ze niet naar de bank hoeven.

Maar is sturen op hoge omzet voldoende voor een goed resultaat? Uit de tabel blijkt dat de 25 besten op basis van 'omzet per stallingsplaats' hogere indirecte kosten hebben dan de besten op basis van 'resultaat per stallingsplaats'. Dus de beste bedrijven op basis van omzet hebben een hoge omzet en saldo, maar ook hoge indirecte kosten. Vooral de personeelskosten zijn hoog: 1000 euro meer dan de besten op basis van resultaat. De omzet is dus essentieel voor een goed resultaat, maar de organisatie, bedrijfsvoering en het personeelsbeleid moeten ook op orde zijn.

Minder stallingsplaatsen per fte voor beste bedrijven

omzet, stallingsplaatsen en bezettingsgraad per fte van 25% beste manegebedrijven vergeleken met gemiddelde



N.B. Absolute cijfers hebben invloed op de interpretatie van deze grafiek.

Is het gemiddelde €1000 is, dan is een afwijking van 10 procent veel groter dan bij een gemiddelde van €100.
Zie tabel op pagina 16

Opvallend is dat de 25 procent besten minder stallingsplaatsen per fte hebben, maar de bezettingsgraad en omzet per fte is hoger.

Hogere opbrengsten beste bedrijven door hogere lesprijzen

prijs manegelessen en omzet per manegepaard van 25% beste manegebedrijven vergeleken met gemiddelde



N.B. Absolute cijfers hebben invloed op de interpretatie van deze grafiek.

Is het gemiddelde €1000 is, dan is een afwijking van 10 procent veel groter dan bij een gemiddelde van €100.
Zie tabel op pagina 16 voor de absolute getallen

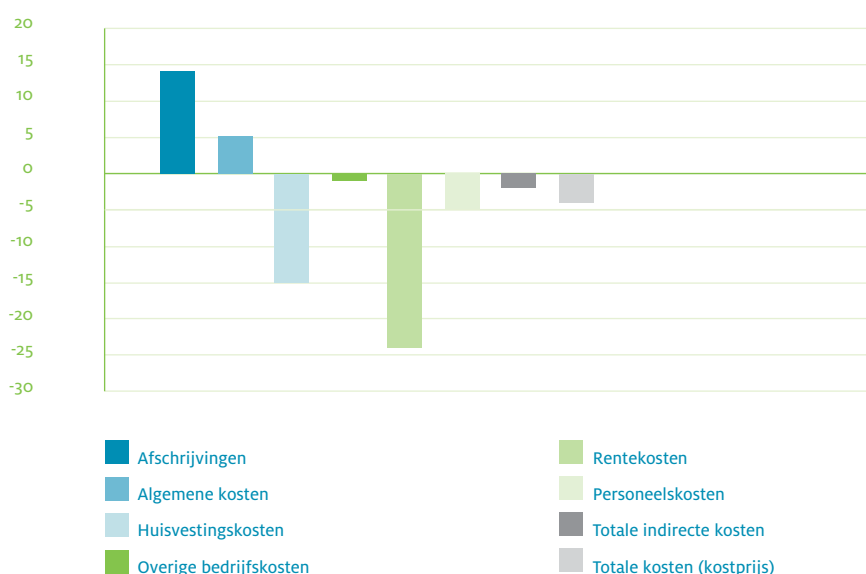
De opbrengsten per stallingsplaats zijn bij de beste bedrijven ruim 30 procent hoger. Hoewel de paarden niet meer lopen dan gemiddeld, is de omzet per paard hoger. Dit ligt aan de gemiddeld hogere lesprijzen. Ook hebben deze bedrijven een relatief groter aandeel manegepaarden. Het gemiddelde bedrijf gebruikt 52 procent van de plaatsen voor manegepaarden, waar een bedrijf van de 25 procent besten 68 procent gebruikt. Verder hebben de beste bedrijven meer manegeruiters per week. Uit de hogere bezettingsgraad van de lessen is af te leiden dat deze bedrijven een goede organisatie rondom de planning van de lessen hebben.



Bron: FNRS

Lagere rentekosten en hogere afschrijvingen voor beste bedrijven

indirecte kosten van 25% beste manegebedrijven vergeleken met gemiddelde



N.B. Absolute cijfers hebben invloed op de interpretatie van deze grafiek.

Is het gemiddelde €1000 is, dan is een afwijking van 10 procent veel groter dan bij een gemiddelde van €100.

Zie tabel op pagina 16 voor de absolute getallen

De 25 procent beste maneges hebben lagere rentekosten en hogere afschrijvingen. Dat geeft aan dat ze meer dan gemiddeld hebben geïnvesteerd. Deze ondernemers kunnen blijkbaar investeringen met gereserveerde gelden financieren. Zo hoeven ze minder te lenen en betalen ze minder rente.

Kostprijs berekenen levert geld op

Manege 't Halster is Hippisch Ondernemer van het jaar 2011, een bedrijf bij uitstek als het gaat om sturen op cijfers. Bjorn Berkelmans runt samen met zijn broer Mark de manege in Oisterwijk. Ze wegen wekelijks de kosten en opbrengsten nadrukkelijk tegen elkaar af. Bjorn: "Alles wat geen geld opbrengt, wordt kritisch bekeken. We baseren iedere beslissing op harde cijfers. Zo kunnen we diensten aanbieden tegen een reële prijs." De ondernemers stellen dat een kostprijsberekening helpt om de recessie te overleven: "Handelen uit emotie doet niemand in de sector goed."



Bron: Academy Bartels

PENSIONSTALLEN

Resultaat pensionstal met 53 procent gestegen tot 261 euro

opbrengsten, kosten, saldo en resultaat pensionstallen per stallingsplaats per jaar

	2008	2009	2010
Totale omzet paardentak	1974	2174	1814
Krachtvoerkosten	190	117	136
Ruwvoerkosten (aankoop)	112	129	202
Kosten grasland/ ruwvoer inwinning	146	131	113
Strooiselkosten	233	183	185
Diergezondheidskosten	118	92	71
Mestafzetkosten	37	35	39
Energiekosten	104	94	85
Overige directe kosten	179	106	109
Totale directe kosten	880	780	758
Saldo	1094	1394	1033
Overige opbrengsten	NB	NB	150
Afschrijvingen	314	304	191
Huisvestingskosten	231	239	285
Algemene kosten	206	209	236
Overige bedrijfskosten	184	241	227
Rentekosten	196	141	67
Totale indirecte kosten	923	1135	945
Resultaat	171	259	261

Pensionstallen boekten over het jaar 2010 een gemiddeld resultaat van 261 euro per stallingsplaats per jaar. Vergeleken met de twee voorgaande jaren is dit een stijging. Van 2008 op 2009 is deze stijging met 52 procent duidelijk zichtbaar, van 2009 op 2010 stijgt het resultaat slechts met 1 procent. Het saldo per stallingsplaats groeide van 2008 op 2009 met 27 procent en daalde van 2009 op 2010 weer met 26 procent. Het resultaat is het saldo minus de indirecte kosten. De gemiddelde totaal indirecte kosten zijn in 2010: 945 euro per stallingsplaats, met een resultaat van 261 euro.

Pensionstallen hebben grote verschillen in opbrengsten

opbrengsten, directe kosten, saldo en resultaat tussen pensionstallen vergeleken

	Gemiddelde	Verschil hoogste/laagste
Opbrengsten	1814	2954
Directe kosten	758	1073
Saldo	1033	1881
Resultaat	261	1754

Pensionstallen hebben grote verschillen in opbrengsten: het verschil tussen pensionstallen met de laagste en de hoogste opbrengsten is 2954 euro per jaar, terwijl de gemiddelde opbrengst per stallingsplaats 1814 euro is.

In lijn met manegebedrijven hebben pensionstallen een grote variatie in opbrengsten, directe kosten, saldo en resultaat. Ook hier geldt dat een bedrijf met hoge opbrengsten niet per definitie het hoogste saldo of resultaat hoeft te hebben.



Bron: ZLTO

Pensionstallen verschillen het meest in ruwvoerconsumptie

verschil in foerageconsumptie per kg per paard en inkoopprijs per 1000 kg op pensionstallen

	Gemiddelde	Verschil hoogste/laagste
Inkoopprijs		
Krachtvoer	€ 289	€ 166
Ruwvoer	€ 127	€ 95
Strooisel	€ 109	€ 197
Verbruik		
Krachtvoer	612	1.033
Ruwvoer	2.605	4.264
Strooisel	2.135	3.750

Pensionstallen verschillen het meest in ruwvoerconsumptie, vergeleken met de verschillen in krachtvoer- en strooiselconsumptie. Gemiddeld gebruikt een pensionstal jaarlijks 2605 kilogram ruwvoer per paard. Maar het verschil tussen bedrijven die het meeste en minste ruwvoer verbruiken loopt op tot 4264 kilogram per paard, per jaar. De variatie in krachtvoer- en strooiselconsumptie is met respectievelijk 1033 en 3750 kilogram kleiner.

Het verschil tussen bedrijven die het meeste en minste betalen voor strooisel is 197 euro per 1000 kilogram. Voor ruwvoer en krachtvoer zijn deze verschillen respectievelijk 95 en 166 euro.

Colofon

voor stagiaires, onderzoeks- en adviesprojecten of ondernemerscursussen kunt u contact opnemen met Hogeschool HAS Den Bosch. Voor ondernemersvraagstukken kunt u terecht bij ZLTO en de FNRS.

ZLTO

www.zlto.nl

info@zlto.nl

073 217 30 00

(op werkdagen tussen 8.00 en 17.00 uur)

Kantoor 's-Hertogenbosch

Onderwijsboulevard 225

5223 DE 's-Hertogenbosch

Postbus 100

5201 AC 's-Hertogenbosch

073 217 30 00

073 217 30 01 (fax)

FNRS

www.fnrs.nl

contacten@fnrs.nl

De Beek 125

Postbus 3040

3850 CA Ermelo

0577 408290

0577 408299 (fax)

(op werkdagen tussen 8.00 en 17.00 uur)

Hogeschool HAS Den Bosch

Contactpersoon:

Mevr. F. Westerduin

F.Westerduin@hasdb.nl

06 40202194

www.hasdenbosch.nl

hasdb@hasdb.nl

Onderwijsboulevard 221

5223 DE 's- Hertogenbosch

Postbus 90108

5200 MA 's- Hertogenbosch

073 692 36 00

073 692 36 99 (fax)



Bron: ZLTO

