



Richard Maaskant: 'We moeten zoeken naar een betere balans tussen werkvoorraad en capaciteit.'

'De werkdruk was moordend in 2021', zegt plaatsvervangend VHG-directeur Richard Maaskant terugblikkend op 2021, een jaar dat in alle opzichten getekend werd door de coronapandemie. Voor de hoveniersbranche betekende dat vooral véél opdrachten, omdat mensen aan huis gekluisterd waren en hun geld niet buiten de deur konden uitgeven. 'Goed voor de omzet, natuurlijk, maar het rendement bleef wel achter bij de omzetontwikkeling. Daar kunnen we lessen uit trekken.'

Auteur: Paul van der Sneppen

2021: heel hard lopen voor een beetje meer winst

Omzet door corona flink omhoog, maar winst blijft achter

Het gaat goed met de hoveniersbranche, aldus de jaarlijkse Economische Barometer van brancheorganisatie Koninklijke VHG. Al vanaf 2014, één jaar na de lancering, laat deze barometer een onafgebroken, positieve groeitrend in de omzetontwikkeling zien. 'Maar in 2021 zien we iets in de cijfers dat we *de coronapiek* hebben genoemd.' Het resultaat per fte is in 2021 gestegen tot 9.327 euro. Dat is een ruime verdubbeling sinds 2019. De gemiddelde bruto-omzet is ten opzichte van 2020 met 10.000 euro gestegen tot 105.620 euro. De kosten zijn gelijk gebleven en dat is bijzonder, omdat de prijzen stegen en aan de inkoop van goederen dus wél meer geld is besteed. Voor een deel worden die hogere inkoopkosten weer gecompenseerd doordat er minder werk werd uitbesteed dan voor de coronapandemie.

Opwaartse lijn

De opwaartse lijn begint ergens in 2014, 2015. Dan tekent zich al een gestage stijging af, zowel in de omzet als het nettoresultaat. 'We zien daar wel nog dalen en pieken per referentiegroep: de kleintjes, de middelgrote bedrijven en de grote spelers in onze markt. Maar de trend is niettemin duidelijk opwaarts. Die gestage trend heeft zich doorgezet tot aan 2019, met al in 2018, 2019 een iets sterkere stijging. Maar in 2020, 2021 kunnen we echt spreken van een *coronapiek*.'

Die piek in de vraag naar hoveniersdiensten heeft echter niet evenredig gezorgd voor hogere nettoresultaten, constateert Maaskant. 'De winstgevendheid is voor verbetering vatbaar, denk ik.' Hij ziet bij alle referentiegroepen in de barometer het werkvolume in 2021 flink stijgen.

'Maar het rendement blijft vervolgens achter bij de omzetontwikkeling, vooral bij de kleine en middelgrote bedrijven.'

Rob Mocking van Mocking Hoveniers, een middelgroot hoveniersbedrijf in het Utrechtse Cothen, herkent zich in die constatering. Het jaar 2021 leverde hem een enorme plus op, laat hij weten. 'We werden overstelpt met aanvragen van mensen die door corona thuis kwamen te zitten.'

Toch wijkt zijn onderneming wel wat af van de trend over de hele linie, merkt hij op. Hij ziet vooral verschillen met de grote spelers in de markt. 'Die hebben geplust in omzet bij gelijkblijvende totale kosten. Nou, dat laatste is bij ons wel anders. De kosten zijn bij ons wel flink gestegen.'



Flexibele krachten

Naar een verklaring daarvoor hoeft Mocking niet lang te zoeken. Terugblikkend vindt hij dat hij en zijn team het misschien wel wat te bont hebben gemaakt. 'We hebben eigenlijk geen enkele klant laten wachten. We hielpen iedereen. Dat heeft ons achteraf bezien parten gespeeld. De grote jongens kunnen makkelijker opschalen met dezelfde mensen. Wij moesten daarentegen vrij veel flexibele krachten inzetten, zzp'ers en uitzendkrachten.'

Dat inhuren van extra capaciteit heeft ook de marge op het werk gedrukt, denkt Mocking. 'Achteraf een goede les. We hebben het daar met het team over gehad. Misschien hadden we minder mensen kunnen inhuren en projecten meer kunnen spreiden. Maar we hebben al het werk aangenomen en daardoor was het voor het team behoorlijk aanpoten. We vroegen ons soms echt wel af of het niet een tandje minder kon. De werkdruk was hoog, maar het nettoresultaat is daar eigenlijk wat bij achtergebleven. Heel hard lopen, dus, voor relatief maar een beetje meer.'

Krapte op arbeidsmarkt

'Heel herkenbaar', vindt Maaskant. De krapte op de arbeidsmarkt speelt de branche duidelijk parten. Wie erin slaagt om het extra werk met eigen mensen te doen, is spekkoper, zo laten de cijfers zien. De referentiegroep *grote hoveniersbedrijven* doet het in dat opzicht goed. Die laat dan ook zowel in 2020 als in 2021 het hoogste resultaat zien van alle referentiegroepen in de barometer. In 2021 is dat 12.101 euro per fte, tegen 9.749 euro een jaar eerder. De werkdruk was erg hoog tijdens de twee jaar van de coronapiek. De hoeveelheid werk in combinatie met het gebrek aan mankracht speelde alle ondernemers in de branche, groot en klein, parten. Toch toonde de sector zich hier flexibel en weerbaar. Medio 2021 werden de zeilen getrimd. 'We zien gedurende het jaar dat meer ondernemers zich aanpasten, de tering naar de nering zetten, eigenlijk. In plaats van op groei werd de focus gelegd op het behoud van de organisatie: de mensen in huis houden, de werkdruk in balans brengen en zorgen dat werknemers gezond en gemotiveerd blijven. Dat is een goede strategie. Op die manier wordt met iets minder omzet, maar met meer plezier en stabiliteit in de onderneming gepoogd méér nettoresultaat te halen.'

Weinig uitbesteed

Marco Kortenaar van het Limburgse hoveniers-

bedrijf Vier Seizoenen Buiten deed het in 2021 rustiger aan dan veel van zijn vakgenoten. Zijn bedrijf valt in de VHG-barometer onder de middelgrote hoveniers. In tegenstelling tot veel andere ondernemers in die categorie besteedde hij weinig werk uit. 'Met twee fte erbij had ik in dat jaar flink meer werk kunnen aannemen. De vraag was er.'

Toch koos hij ervoor om met het eigen team te werken, zonder flexkrachten. 'We hebben niets gedaan aan extra acquisitie. Het werk kwam naar ons toe. We hebben meer aangenomen, maar ik heb niet achter extra opdrachten aan gehold omdat de gelegenheid zich voordeed. Ik weet hoeveel manuren ik tot mijn beschikking heb. Daar moet ik het mee doen. In principe kan ik niet veel meer werk doen dan in voorgaande jaren.'

Vier Seizoenen Buiten boekte in 2021 niettemin tien procent meer omzet. Opmerkelijk is dat die omzetgroei voornamelijk komt uit materialen. 'Alle klanten, ook die met de kleinere beurs, kozen tijdens de coronapiek voor betere en mooiere materialen. Geld dat elders niet besteed kon worden, ging naar luxe voor de tuin. Klanten die voorheen alleen een tuin met wat buitenverlichting zouden bestellen, deden er in 2021 plots ook een beregeningsinstallatie bij. In plaats van betontegels voor een terras werd er makkelijker gekozen voor een keramisch terras.'

Dure inkoop

Het nettoresultaat werd echter wat gedrukt door de dure inkoop. 'De inkoopkosten waren in 2021 gemiddeld iets hoger dan in voorgaande jaren, maar dat was ook omdat we iets meer voorraad hadden aangelegd. Verder merkten we dat er schaarste was en dat prijzen daardoor stegen. Vooral gebakken materialen als keramische tegels waren soms lastig te krijgen door de gigantische vraag. De voorraden van de producenten raakten op. Dat duurde ongeveer tot na de zomer. Daarna, nog tijdens de coronapiek dus, normaliseerde de situatie weer.' Maaskant duidt twee duidelijke oorzaken voor de coronapiek. Allereerst zijn dat de coronamaatregelen. Consumenten konden in 2020 en 2021 nergens hun geld kwijt. 'Vakanties, dagtrips, horeca en zelfs shoppen in fysieke winkels, al die dingen waren door de maatregelen ernstig beperkt of onmogelijk. We hebben gezien dat mensen die thuis zitten, geld gaan uitgeven aan wooncomfort. De tuin is daar een belangrijk onderdeel van.'

SPECIAL: ONDERNEMEN



Marco Kortenaar: 'Ik wil niet achter extra werk aan hollen.'

Rentestand

Een tweede oorzaak van de coronadrukke was volgens de VHG-voorman de lage rentestand. Daardoor konden in de coronajaren nog heel makkelijk hypotheeklen worden overgesloten. 'Vaak werd er dan een aanvulling genomen op de hypotheek, om daarmee te investeren in de woning en de woningwaarde.' Dat geld werd onder meer gestoken in verduurzaming, renovatie en de tuin. 'Daar hebben wij als branche veel van geprofiteerd.'

Maar niet alleen geprofiteerd, weet Maaskant. Er zijn ook lessen geleerd, soms harde lessen. 'De belangrijkste les is dat ondernemers in onze branche moeten proberen de optimale balans te zoeken tussen werkvoorraad en capaciteit. Anders werken ze zich over de kop zonder dat daar nettoresultaat tegenover staat.' Voor sommige ondernemers was dat een harde les. 'Wanneer door de disbalans tussen werkvoorraad en capaciteit de doorlooptijden oplopen, zien we problemen ontstaan, organisatorische problemen, veelal, vaak ook met financiële consequenties. Dat zagen we vooral in 2020. Veel werken waren in 2019 al aangenomen op aanneemsom. Op het moment dat de materialen besteld werden voor de uitvoering van de opdracht, waren de prijzen enorm gestegen, soms wel met 20 procent. Dat is dan vaak niet meer door te belasten aan de opdrachtgever.'

Doorlooptijden

Als de doorlooptijden oplopen, blijkt de werkelijkheid vaak minder rooskleurig dan je zou verwachten op basis van de oorspronkelijke planning en bijbehorende begroting, ziet Maaskant. 'Wanneer door een lange doorlooptijd inkoop- en capaciteitsproblemen de kop

opsteken, komen ondernemers met bezetting en werkplanningen in de problemen en krijgen ze te maken met verhaalkosten en een lager rendement op de projecten.'

Vooral de grote hoveniersbedrijven slagen er dus wel in om op een gezonde, efficiënte manier op te schalen wanneer de vraag uit de markt *piekt*. Dat heeft volgens Maaskant onder meer te maken met het feit dat die bedrijven over een betere backoffice beschikken. 'Daar zit ook voldoende organisatorische capaciteit. In kleine en middelgrote bedrijven, daarentegen, werken ondernemers vaak nog met het team mee op projecten. De planning en organisatie worden dan vaak gedaan in de kleine uurtjes, 's avonds en in het weekend. Dan is het een stuk lastiger om grip te houden op de organisatie van het werk. We zien dan ook in de cijfers terug dat de groten meer grip hebben op hun kosten dan de kleinere bedrijven. Dat vertaalt zich uiteindelijk in een betere winstgevendheid.'

Tariefstelling

Maaskant constateert dat de winstgevendheid ook vaak achterblijft omdat ondernemers in de branche moeite hebben om hun tariefstelling goed op orde te krijgen. 'In de praktijk zien we nog weleens dat ondernemers zichzelf tekortdoen. Een ondernemer moet eerlijk kijken naar zijn totale bedrijfskosten. Dat houdt onder meer in dat je risico's moet incalculeren. In onze sector werken we bijvoorbeeld met levend materiaal. Het inboeten van levend materiaal gedurende het eerste groeiseizoen neem je mee in de

kostenbegroting, net als een percentage voor faalkosten en ziekteverzuim. Vervolgens moet je scherp krijgen hoeveel uur je team beschikbaar is, uren die je declarabel kunt maken. De totale bedrijfskosten gedeeld door dat netto-aantal declarabele uren levert de kostprijs op, en daar moet dan óók nog een comfortabele marge op zitten. Op die manier zou je naar je tariefstelling moeten kijken. Dat kan bij veel ondernemingen veel beter, merken we.'

Een veelgemaakte fout is volgens de VHG-voorman dat een projectbegroting één op één als offerte wordt ingediend en dat belangrijke kostenposten over het hoofd worden gezien. 'Vooral de posten projectvoorbereiding en -begeleiding zien we regelmatig niet terug in offertes. Dat is raar, want je moet wel al het voorwerk doen om een project überhaupt op de rails te krijgen, en vervolgens moet je het project ook nog in goede banen leiden. Als je dat niet begroot en doorbelast, komen die kosten eigenlijk op je overhead te rusten. Het zijn onbetaalde uren die parasiteren op de winstgevendheid. En als je het nu, in de vette jaren, niet durft door te belasten, wanneer dan wel?'

Vette jaren

Of die vette jaren nog even aanhouden, is nog maar de vraag. Maaskant ziet risico's boven de markt hangen, maar blijft net als Mocking overwegend positief gestemd. Dit jaar leek de trend van 2021 aanvankelijk door te zetten, meldt VHG op basis van CBS-kwartaalrapportages van de eerste helft van 2022. In het tweede kwartaal echter ziet 22 procent van de bedrijven de winstgevendheid ten opzichte van het eerste kwartaal al iets teruglopen. 'We zien nu dat met name de laagste inkomensgroepen in onze markt beginnen af te haken', zegt Maaskant daarover. Hoveniersbedrijven die actief zijn op de particuliere markt, circa 85 procent van de VHG-leden uit de barometer, melden een daling in het aantal offerteaanvragen.

De belangrijkste bedreigingen die op dit moment boven de markt hangen, zijn volgens Maaskant capaciteitsproblemen, dalende winstgevendheid door materialenschaarste en daaruit voortvloeiende prijsverhogingen, de inflatie, de oplopende rente en de stikstofcrisis die een rem kan zetten op nieuwbouw.

Bedrijventerreinen

'Daar staat tegenover dat er veel aandacht en geld is voor duurzaamheid en vergroening, onder meer voor de vergroening van bedrijventerreinen', voegt de VHG-voorman daaraan toe.

'Bovendien doet de publieke markt het ook nog steeds erg goed en ik zie ook niet echt belemmeringen in die markt. Dat gaat gewoon door.' Mocking maakt zich vooralsnog ook geen zorgen. De ondernemer heeft geleerd van de magere jaren tijdens de financiële crisis. Zijn werkvoorraad is redelijk gespreid over aanleg en onderhoud. Met name die laatste activiteit biedt meer zekerheid vanwege meerjarige onderhoudscontracten. 'Iedereen was in die tijd erg gespitst op tuinaanleg. Dat is gewoon lucratiever. Maar je neigt er dan wel snel toe om het onderhoudswerk links te laten liggen en dat is jammer, want het vormt wel een stabiele basis. Tijdens de financiële crisis hebben we gemerkt dat niemand van de onderhoudsklanten wegliep. We konden gewoon aan het werk blijven. Toen hebben we besloten om die pool te vergroten, om als bedrijf wat weerbaarder te zijn tegen de grillen van de markt.'

Energiecrisis

Kortenray kijkt de kat even uit de boom. 'De orderportefeuille zit nu nog lekker vol, maar ik vind het wel spannend om te zien wat er vanaf januari, februari gaat gebeuren. Ik denk dat veel consumenten in de particuliere markt de hand op de knip zullen houden. Vooral de energiecrisis is daar debet aan. Als je energierekening van 200 naar 900 euro per maand gaat, word je toch wat voorzichtiger met je uitgaven. Dat doe ik zelf ook al.'

Plannen om nieuwe medewerkers aan te trekken, gaan daarom even in de ijskast. 'We hadden plannen om het team uit te breiden, maar die parkeren we nu even tot we beter zicht hebben op wat de markt gaat doen in 2023.'

Betere balans

Ondanks de belemmeringen die boven de markt hangen, verwacht Maaskant zeker niet dat er een overcapaciteit van mankracht in het verschieft ligt. 'Bij de tenders in de publieke markt zien we bijvoorbeeld nog met enige regelmaat dat er maar één of twee partijen intekenen, omdat de rest gewoonweg de mankracht niet heeft om het werk uit te voeren. Het kan best zijn dat het werk en de capaciteit het komend jaar over de hele linie wat meer in balans komen. Dat is dan winst, want een werkdruk zoals in 2021, dat was moordend. Dat wil je eigenlijk niet.'



Scan, lees & deel!



Rob Mocking: 'De kosten zijn in 2021 flink omhooggegaan.'