

# Jonge melkveehouder is nog te groen

Melkveebedrijf opstarten vraagt nog altijd een tot anderhalf miljoen euro aan eigen vermogen

Groter groeiende bedrijven, een toekomstige vrije markt en een hogere melkprijs. De melkveehouderij verandert in rap tempo naar een dynamische sector. Dat betekent nieuwe kansen voor opvolgers, mits ze naast vakman ook ondernemer willen worden.

'Degene die in zijn eigen woorden de missie van zijn bedrijf kan opschrijven, die komt er wel.' Antoon Sanders, adviseur bij Accon AVM, heeft inmiddels zes groepen opvolgers begeleid in het traject naar meer ondernemerschap. Daarbij laat hij ze een toekomstbeeld schetsen en tien jaar vooruitkijken.

'Dat klinkt een heel eind weg, maar het is als ondernemer belangrijk om de wereld als vanuit een helikopter te bekijken. Is het dan verstandig om in Nederland te landen?', stelt hij als vraag naar de potentiële opvolgers. 'We maken ze bewust van hun keuzen. Wat waren ze geworden als ze geen boer zouden zijn? Veel jongeren hebben niet over deze vraag nagedacht, maar het is van wezenlijk belang dat ze zeker weten wat ze willen. Willen ze echt wel twee miljoen kilo melken en mensen managen of een familiebedrijf tussen 800.000 en een miljoen kilo melk runnen?'

## Te weinig geleerd

Door zijn ervaring met de mix van opvolgers uit de hele agrarische sector heeft Sanders ook wel een antwoord. 'Veel jongeren zijn mij nog te groen. In het hoger agrarisch onderwijs is er weinig aandacht voor ondernemerschap. Vakmanschap hebben ze wel, maar een strategie uitstippelen en plannen maken, hebben ze te weinig geleerd.' Dat zegt hij voornamelijk over de opvolgers binnen de melkveehouderij. 'De varkenshouders zijn iets meer door de wol geleverd. Ze hebben diepe dalen meegemaakt en zijn daarmee

ook zakelijker dan de melkveehouders. Bovendien hebben varkenshouders al ervaring met personeel. Ze denken in organisaties, mensen en lage kostprijs. Dit zijn allemaal ontwikkelingen waar ook melkveehouders mee te maken krijgen.' Sanders koppelt tijdens zijn training de jongeren aan melkveehouders van veertig tot vijftig jaar met meer ervaring. 'Dat zijn mannen met meer kilometers op de teller. Zij relativeren het frisse en wilde, terwijl de jongeren de ouderen ook weer inspireren.' Een voorbeeld? 'Bij een opvolger van 22 jaar die het personeel wel zal zeggen wat het moet doen, brengen ouderen de nodige nuance aan.' De gebruikelijk vader-zoonrelatie in maatschapsverband is toch een generatiekloof, weet Sanders. 'Deze match met vreemden geeft een goede kruisbestuiving.'

## Generatiekloof

De generatiekloof noemt ook Hans de Bie, sectormanager melkveehouderij bij Rabobank, als probleem bij een soepele overname. 'Je moet als ouders leren het bedrijf los te laten, dat is een moeilijk proces, maar wel essentieel voor de opvolger.' Hij adviseert om de toekomstige bedrijfsopvolger op bepaalde onderdelen in het bedrijf de verantwoordelijkheid te geven. 'En laat hem daar ook gerust fouten maken; dat is goed voor het leerproces.'

De Rabobank heeft een opleidingstraject ('Opvolgersperspectief') voor bedrijfsopvolgers, bestaande uit een spiegelgesprek, een financiële scan en een vijfdaagse training om het ondernemer-



schap te versterken. 'Vakmanschap alleen is niet meer voldoende. Om het in te toekomst in de vrije markt te redden, is meer ondernemerschap gevraagd.' Daarbij is een open en liberale relatie met de ouders de beste voorbereiding voor een overname. 'Communi- ceer open en eerlijk naar elkaar en ook naar broers en zusters.'

Wat hebben jonge ondernemers nog meer nodig om succesvol koeien te kunnen melken? De eisen die Henk Westeneng, sectormanager rundveehouderij bij ABN Amro, aan de opvolgers stelt, bestaan uit vier factoren: het vakmanschap,

ofwel het gevoel voor vee en grasland, de kwaliteiten op het gebied van kostprijs en administratie, ofwel de economie, de markt en de organisatie. 'Hoe kijk je naar de toekomst? Kun je managen, scherp inkopen en delegeren? Kortom, hoe run je het bedrijf? Markt en organisatie zijn dé succesfactoren wanneer je wilt groeien.' Westeneng wil echter de ambitie voor groei wat nuanceren. 'Om te groeien heb je kapitaal nodig én ondernemersvaardigheden.' Hij ziet momenteel veel bedrijven die willen verdubbelen en hij vraagt zich af of die ondernemers dat wel past.

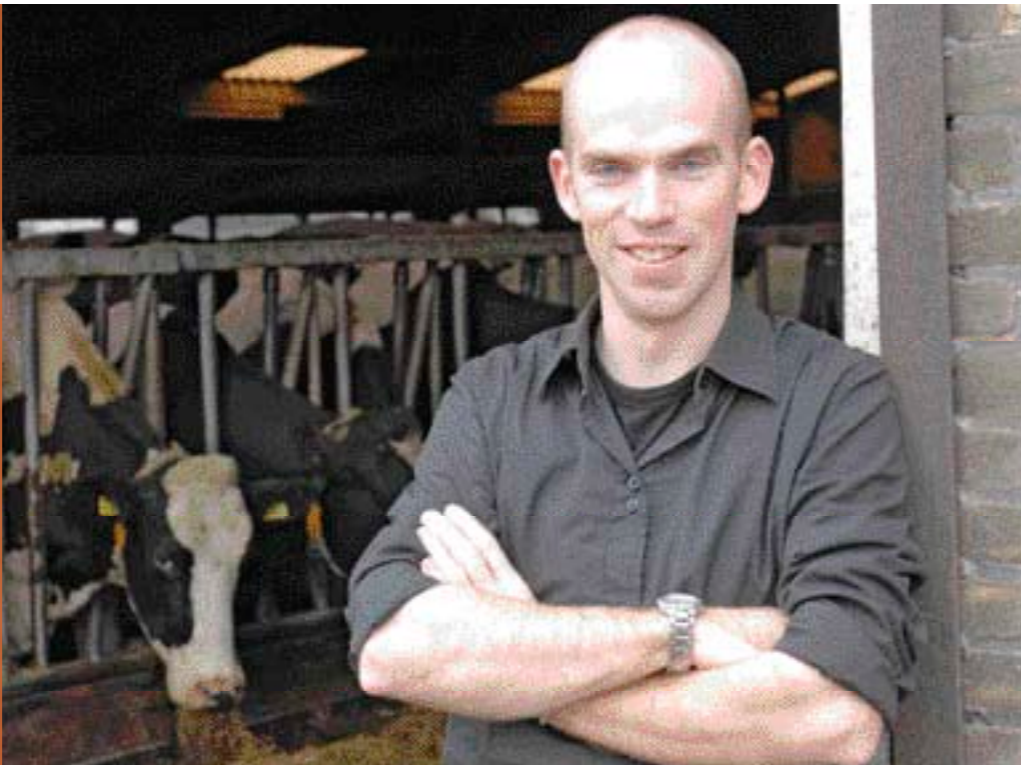
## Nieuwe dynamiek

De vooruitzichten in de melkveehouderij zijn goed, maar het duurt nog wel even voordat die een positief effect hebben op het aantal bedrijfsopvolgers', merkt Westeneng op. Hij rekent voor dat er in Nederland zo'n 5000 bedrijven zijn waarbij de ondernemer ouder dan vijftig jaar is en geen opvolger heeft. 'We houden zo 15.000 bedrijven over die in de loop van de komende dertig jaar overgenomen gaan worden. Dat zijn vijfhonderd bedrijven per jaar. En hoeveel potentiële bedrijfsopvolgers komen er jaarlijks van de mas en de has?', vraagt hij zich af.

Een melkveebedrijf starten zonder dat je het van de familie overneemt? Westeneng kent een aantal ambitieuze jonge mensen die op het vinkentouw zitten om vanuit het 'niets' melkveehouder te worden. 'Maar,' zo relativeert hij met een sigarendoosberekening, 'het blijft noodzakelijk om een tot anderhalf miljoen euro aan eigen vermogen mee te brengen hebben'.

Hij somt de investeringen voor een gemiddeld melkveebedrijf op: 120.000 euro voor zestig koeien, 500.000 kilo melk kost 350.000 euro, 900.000 euro voor grond, 100.000 euro voor mechanisatie

Dirk Anco Albada is de overnamespecialist van het NAJK. De 27-jarige veehouder werkt vier dagen in de week als assistent-accountant en is één dag per week op pad voor het NAJK. Zijn vader en oom melken 140 koeien in Harich (Fr). Alhoewel Dirk Anco nog niet in de maatschap zit, ziet hij het wel zitten om te gaan overnemen. 'Het bedrijf is te klein voor drie mensen, dus hebben we voor de makkelijkste uitbreiding gekozen: buiten de deur gaan werken. Een tweede tak heeft als nadeel dat je het bedrijf inricht op drie arbeidskrachten, terwijl als mijn vader eruit stapt we al het werk met twee man moeten doen'



en 800.000 euro voor gebouwen en een woonhuis. Kortom, een totale investering van ruim 2,25 miljoen euro. De leencapaciteit bij 500.000 kilo melk is maximaal 750.000 euro, dus blijft er over anderhalf miljoen euro aan noodzakelijk eigen vermogen. 'Grond pachten maakt de rekensom misschien iets gemakkelijker, maar dan betaal je pacht en daalt bovendien je leencapaciteit. Uiteindelijk lijkt het er toch op dat je de loterij moet winnen.'

#### Vergroot inkomen

Ricky Focke van de Vlaamse organisatie Boeren op een Kruispunt (die boeren helpt die in de problemen zitten) waarschuwt ook voor het overwaarderen van groei. 'Zorg ervoor dat je het bedrijf eerst optimaliseert met een hogere omzet en een lagere kostprijs. Dat geeft het beste fundament om te groeien.' Hij ziet al het enthousiaste bouwen en verdubbelen met lede ogen aan. 'Wanneer je eerst uitbreidt en dan optimaliseert, kan het veel geld kosten.'

Optimaliseren kan op veel bedrijven nog wel een verdubbeling van het inkomen geven, luidt Fockes overtuiging. 'Bij een omzet van 300.000 euro en 270.000 euro aan kosten is het gemakkelijk de marge van 30.000 euro te verhogen met 20.000 euro. Denk aan betere gehalten, de koeien insemineren voor meer dure melk, een lagere kostprijs (minder stofwisse-

lings- of vruchtbaarheidsproblemen, efficiënter ruwvoederbeleid) of de loonwerker inschakelen in plaats van een trekker kopen, die maar tweehonderd uur per jaar draait.'

Focke geeft aan dat overnamekandidaten zich goed moeten richten op het rendement van het 'eigen' bedrijf en de 'eigen' cijfers. 'Het is nog veel te veel nattevingerwerk; ken je kostprijs, dan weet je wat je beperkingen en kansen zijn.' Jonge ondernemers zouden nog voor het

#### Het aantal bedrijfsopvolgers daalt

Er is minder belangstelling voor overname van het bedrijf, dat is de uitkomst van een onderzoek van het LEI. Het aantal opgestarte maatschappen is in vijf jaar met twintig procent gedaald, het aantal echte overnames is tussen 2001 en 2005 met een derde verminderd.

Dit zijn cijfers uit de hele landbouwsector, waarbij de helft van alle opvolgers uit de melkveehouderij komt. Het LEI vond dat de melkveehouderij nog het meest populair is bij bedrijfsopvolgers. Ruim de helft van de ondernemingen met een bedrijfshoofd dat vijftig jaar of ouder is, heeft ook een opvolger. Dat is bij alle andere sectoren veel lager.

Het lagere aantal maatschappen is vooral te vinden bij de bedrijven groter dan honderd nge en in de leeftijdscate-

overnameproces een aantal jaren 'de boeken' moeten verzorgen. En nog een advies: 'Ga bij andere bedrijven kijken in "draaiende" toestand. Dat kan zelfs bij je burens. Collega's pakken het misschien slimmer aan. Daar kun je net zoveel van leren als van adviseurs die tachtig euro per uur kosten en die het advies daar ook hebben afgekeken.'

Alice Booij

gorie 25 tot 30 jaar. De maat stapt jonger in de maatschap en treedt later uit om over te nemen; op een leeftijd van 35 tot 40 jaar. Een maatschap duurt gemiddeld twaalf jaar.

Het geïnvesteerde kapitaal in een melkveebedrijf is tussen 2001 en 2005 met maar liefst 20 procent gestegen tot 2,3 miljoen euro. Bij bedrijven met een opvolger was het balanstotaal zelfs 2,8 miljoen euro.

Nog een trend die het LEI vond: het aandeel vrouwelijke ondernemers is bij de start van de maatschap 30 procent, terwijl dat bij de afronding van de maatschap 17-18 procent bedraagt. Er zijn weinig bedrijven waarbij de vrouw de hoofdondernemer is, meestal zit zij in een samenwerkingsverband.

# Meer ondernemen

## Anton de Boer: 'Goede opvolging begint bij liberale opvoeding'

**Een zakelijke opstelling en hard werken is voor de potentiële opvolger niet meer genoeg om succesvol te zijn. Een open communicatie en de wil om samen te werken des te meer.**

**E**en paar honderd jonge potentiële bedrijfsopvolgers heeft organisatie-deskundige Anton de Boer van De Boer CS uit Leeuwarden inmiddels 'gespiegeld'. 'Wat willen en kunnen ze, hoe zien ze hun toekomst en hoe verwezenlijken ze die?', zo omschrijft hij de bijzondere, intensieve gesprekken. Het zijn persoonlijke gesprekken waarin de eigen kracht en de persoonlijke drijfveren centraal staan.

Anton de Boer: 'Ondernemer moet ook warm en belangstellend zijn'



De Rabobank biedt met 'Opvolgersperspectief' de gelegenheid voor deze extra begeleiding. 'Aandacht en tijd' krijgen ze van de 51-jarige Anton de Boer, die voorzichtig aangeeft dat een goede opvolging begint bij een bewuste opvoeding. 'De rol van de vader is hierbij heel belangrijk. Bij een controlerende, sturende vader krijgt de opvolger te maken met een langzamer verlopende overname. Is er een liberale relatie, geeft vader ruimte en vrijheid in de opvoeding, dan ontstaat het ondernemerschap sneller en beter.'

#### Hoe is het gesteld met de ondernemersgeest van de jonge agrariërs?

'De meesten zijn sterk gericht op het werk en op hun vak. Ze zijn vooral bezig met de inhoud van hun bedrijfsvoering en het verbeteren van hun eigen vakmanschap. Slechts een minderheid is sterk marktgericht of heel ondernemend bezig.'

#### Welke persoonlijkheid hebben ze?

'Jonge boeren zijn op zichzelf gericht. De termen zakelijk, hardwerkend en materialistisch passen bij hen. Op tegenslagen reageren ze door er nog een tandje bij te zetten, dus nog wat harder te werken. Dat is precies de instelling waarmee de landbouw de afgelopen jaren succesvol is geweest.'

#### Werkte dat anno 2007 nog?

'De wereldwijde ontwikkelingen vragen om een omslag van resultaatgericht naar meer marktgericht werken. De industriële revolutie is een ontwikkeling die ook voor de agrarische sector een economisch turbulente tijd inluidt. De knop moet dus hard om. Maar boeren moeten wel de tijd krijgen om mee te groeien.'

#### Hoe word je succesvol in deze transformatieperiode?

'Bijvoorbeeld door meer samen te werken. Dat hebben boeren van huis uit niet geleerd, maar het is wel belangrijk bij schaalvergroting. Voor de landbouw is samenwerken daarom met recht een werkwoord. Ook marktgericht en duurzaam produceren biedt kansen om in de toekomst succesvol te blijven.'

#### Hoe pak je dat als persoon aan?

'Ondernemers onderscheiden drie strategieën: resultaatgericht, inhoudsgericht en relatiegericht. De resultaatgerichte ondernemer is direct, concurrerend, schaalvergroterend en hardwerkend. Dat is heel typerend voor de landbouw en deze eigenschappen blijven in de toekomst ook belangrijk om te groeien. Bij de inhoudsgerichte persoon passen woorden als logisch, systematisch, precies en deskundig. Het betekent een goed vakman zijn. Warm, belangstellend, open, samenwerkend en coöperatief horen bij de relatiegerichte ondernemer. En vooral deze laatste eigenschappen zijn belangrijk om ook in de toekomst succesvol te blijven.'

Alice Booij