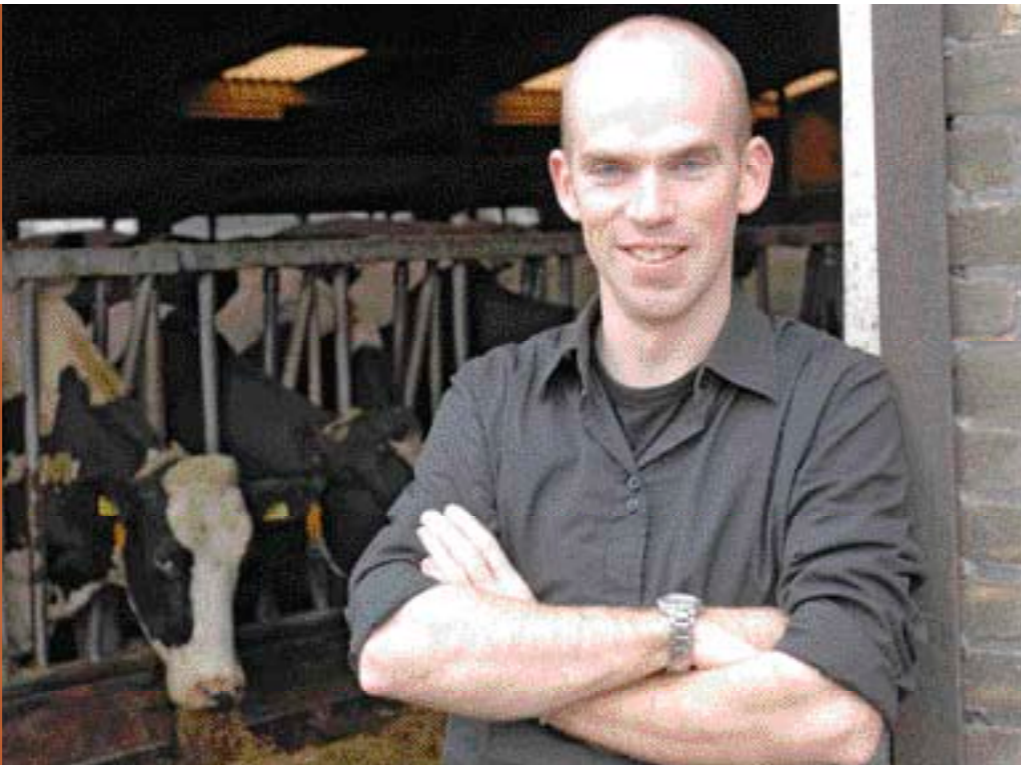


Dirk Anco Albada is de overnamespecialist van het NAJK. De 27-jarige veehouder werkt vier dagen in de week als assistent-accountant en is één dag per week op pad voor het NAJK. Zijn vader en oom melken 140 koeien in Harich (Fr). Alhoewel Dirk Anco nog niet in de maatschap zit, ziet hij het wel zitten 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

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

#### 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-

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