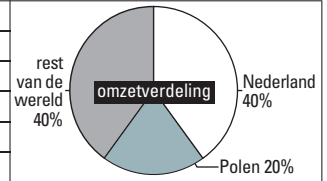


Jaar van oprichting:	1911
Hoofdkantoor:	Ede
Afzet:	4,3 miljoen ton voer
Aantal medewerkers Nederland:	600
Aantal medewerkers buitenland:	2400
Aantal productielocaties:	32 in 10 landen



Sterke positie in thuishmarkt is noodzakelijk voor buitenlands succes

Profiteren van kennis

Meer dan een eeuw is De Heus actief in de veevoerwereld, waarvan vijftien jaar in het buitenland. Door internationale activiteiten kunnen medewerkers zich professionaliseren.

tekst **Jaap van der Knaap**

Als De Heus een niet-Nederlandse organisatie zou zijn, dan zou ik als ondernemer in de veevoerwereld sterk overwegen om juist hier het hoofdkantoor te plaatsen.' Een beter

compliment kan Co de Heus, CEO bij De Heus mengvoerders, niet geven aan de Nederlandse agrisector. 'De Nederlandse veehouders hebben geprofiteerd van de aanwezigheid van sterke agribusiness-

bedrijven en goed onderwijs, zoals aan Wageningen Universiteit', zo stelt De Heus. 'De agribusinessbedrijven in Nederland zijn zo sterk omdat de Nederlandse veehouders zo kundig zijn.' De algemeen directeur van De Heus telt op zijn vingers af: 'Nutreco, Provimi, Agrifirm, ForFarmers en De Heus, het zijn allemaal bedrijven die het hoofdkantoor in Nederland hebben en qua omzet en volume wereldwijd tot de top twintig belangrijkste veevoerbedrijven horen.'

Dat De Heus als familiebedrijf in 1999 de stap maakte naar het buitenland door

Co de Heus:
'Voor een regionale speler kan een dierziekte-uitbraak desastreus zijn'



een fabriek in Polen te starten, was bijzonder in de Nederlandse mengvoerwereld. De jaren ervoor had De Heus met name uitbreiding gezocht door in eigen land onder meer Brokking en Koudijs Wouda over te nemen. 'Als we nog een generatie verder willen met De Heus, dan moeten we het grootschaliger aanpakken', zo herinnert De Heus zich de uitspraak nog van zijn vader Henk (70), toen Co (44) samen met zijn broer Koen (43), midden jaren negentig in het bedrijf kwam werken.

'In Nederland waren geen kandidaat-organisaties die in aanmerking kwamen voor overname en daarom was een stap naar het buitenland vanzelfsprekend.'

Net zo vanzelfsprekend is het dat De Heus Nederland als zeer belangrijke thuismarkt ziet. 'Je hebt een sterke positie in de thuismarkt nodig om in de wereld succesvol te zijn. Hier zit de kennis, in Nederland is veel innovatie, daar kun je internationaal van profiteren.'

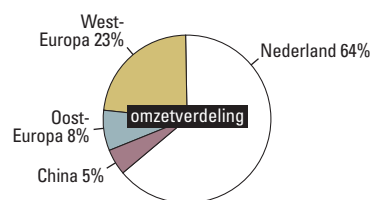
Dierziekte niet meer desastreus

Door de internationale uitbreiding worden risico's gespreid en daarmee is volgens De Heus de continuïteit van een bedrijf gewaarborgd. 'Die continuïteit en stabiliteit zijn belangrijk voor veehouders, ze kunnen er hun eigen bedrijf verder mee ontwikkelen. Ze hoeven niet bang te zijn dat we uit de markt verdwijnen.' Maar risico's spreiden is ook voor De Heus als onderneming belangrijk. 'Als er nu een dierziekte zoals vogelgriep of mkz in Nederland komt, is dat voor ons als bedrijf erg vervelend. Maar het zal er niet voor zorgen dat we omvallen, omdat we in andere landen nog omzetten maken. Waren we een regionale speler gebleven, dan kan zo'n uitbraak desastreus zijn voor het bedrijf.'

Met het uitbreiden van de activiteiten in het buitenland is De Heus ook aantrekkelijker voor bekwaam personeel. 'Een sterk bedrijfsleven heeft schaalgrootte nodig. Medewerkers kunnen zich meer professionaliseren, verder verdiepen. Van die extra kennis kunnen de Nederlandse veehouders weer profiteren. Het is een soort vliegwieltje: vergroten van het bedrijf draagt bij aan verbeteren van de kennis en dat zorgt weer voor betere producten.'

In Nederland mag De Heus dan wel de voornaamste productontwikkeling doen, ook de buitenlandse medewerkers brengen kennis in. 'Het is niet alleen zenden wat we doen. Bedrijven en onderzoekers zien ook dat wij een interessante partner kunnen zijn en melden zich bij ons als ze een nieuwe product hebben. Zo zijn we gestart met de verkoop van Omnigen, een Amerikaans product dat natuurlijke weerstand bij melkkoeien verbetert. Dat product was ons niet aangeboden als we niet zo'n internationaal netwerk hadden.'

Jaar van oprichting:	1911
Hoofdkantoor:	Apeldoorn
Afzet:	6,9 miljoen ton voer
Aantal medewerkers Nederland:	2000
Aantal medewerkers buitenland:	1500
Aantal productielocaties:	29 in 8 landen
Aantal dochterondernemingen:	16 in 12 landen
Aantal leden:	17.750
Nettowinst 2012:	21,2 miljoen



Buitenlandse winst terug naar de leden

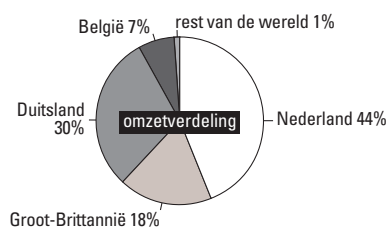
'Noem de uitbreiding door de voersector naar het buitenland een stukje Nederlandse handelsgeest met als primaire drijfveer geld verdienen.' Ton Loman, CEO van Agrifirm, legt uit dat afgelopen jaar een derde van Agrifirms omzet in euro's in het buitenland werd gemaakt, goed voor vijftig procent van het brutoresultaat van de voercoöperatie.

'De thuismarkt blijft enorm belangrijk voor Agrifirm, we willen voor onze leden-veeouders de beste producten leveren tegen een concurrerende prijs. De buitenlandse activiteiten zorgen ervoor dat de kostprijs

laag blijft, een deel van de winst gaat weer terug naar de leden.'

Agrifirm exporteert met name kennis over voer, volgens Loman. 'Veehouders moeten hier topondernehmer zijn om een boterham te verdienen. Die kundige veehouders dagen ons uit om topproducten te maken en die kennis kunnen we vervolgens weer in het buitenland inzetten. In het buitenland zijn ze bereid daarvoor te betalen. In China zijn we twee keer zo duur als de lokale producenten, maar toch willen ze graag ons product vanwege de uiteindelijk betere resultaten.'

Jaar van oprichting:	1897
Hoofdkantoor:	Lochem
Afzet:	8,6 miljoen ton voer
Aantal medewerkers Nederland:	852
Aantal medewerkers buitenland:	1364
Aantal productielocaties:	39 in 4 landen
In aantal landen actief:	50
Aantal aandelen (x 1000)	105,26
Nettowinst 2012:	53,3 miljoen



Unieke rol van voerleverancier

'Tien jaar geleden heeft ForFarmers de doelstelling geformuleerd dat we tot de beste voerbedrijven van Europa voor prijs-kwaliteitverhouding willen behoren. Om dat te verwezenlijken is er voldoende omzet nodig om onderzoek en ontwikkeling betaalbaar te houden. Het uiteindelijke doel is een jaarlijkse omzet van tien miljoen ton.' Volgens Henry Verwajen, manager marketing ForFarmers Group, is de Europese markt nog erg versnipperd en is verdere consolidatie, waarbij Nederlandse voerfirma's een leidende rol nemen, aannemelijk.

'De Nederlandse veehouderijsector staat voor enorme uitdagingen vanwege hoge kosten voor grond, arbeid,

gebouwen, milieu en dierwelzijn. Door die hoge eisen aan het ondernemerschap stellen veehouders ook hoge eisen aan ons als voerfabrikant. De samenwerking tussen voerfabrikant en veehouders is hier uniek. In het buitenland is er vaker een onafhankelijke adviseur of consultant die adviezen geeft, maar hier heeft de voerleverancier die rol.'

'We halen ook kennis vanuit het buitenland. Zo zijn ze in Groot-Brittannië al veel verder met dierwelzijns-eisen in de intensieve sectoren en is ketenintegratie en samenwerking met de retailers vanzelfsprekend. De kennis die we daar opdoen, benutten we ook in Nederland.'