



Ondernemer zijn ondernemer blijven?

Ondernemersbeslissingen op maat in de glastuinbouw



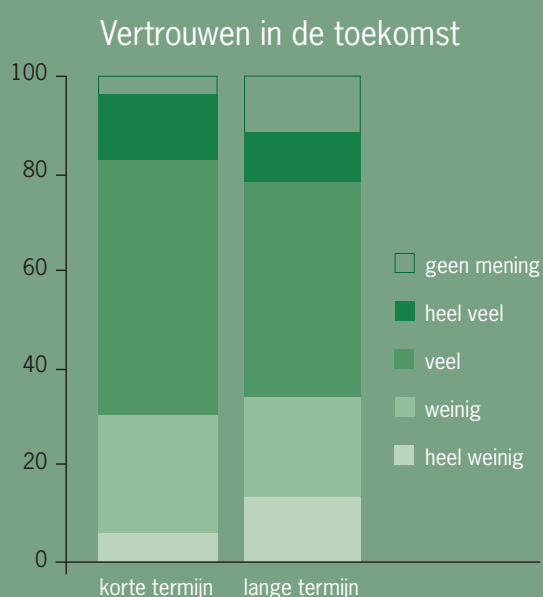
LEI

WAGENINGEN UR

Twijfel slaat toe in de glastuinbouw

Er heerst twijfel in de glastuinbouw. De toenemende schaalvergroting, hogere energieprijzen en meer concurrentie vanuit het buitenland nopen de ondernemers tot het maken van keuzes. Maar welke keuze? Meegaan in de trend van schaalvergroting? Kiezen voor een nichemarkt? Of de oplossing zoeken in samenwerking? Elke optie heeft zijn eigen voors en tegens, en mogelijkheden en onmogelijkheden. De uiteindelijke keuze is in de eerste plaats vooral afhankelijk van de tuinder zelf en zijn gezin. Wat wil hij en wat willen zijn vrouw en kinderen? Wat past bij hem en zijn gezin? En - als die moeilijke vragen al beantwoord zijn - kunnen die wensen dan op het bedrijf verwezenlijkt worden? Of is het dan noodzakelijk op zoek te gaan naar een andere locatie? En wat heeft dat dan weer voor consequenties voor de tuinder en zijn gezin? Willen en kunnen ze die consequenties wel dragen? Financieel en emotioneel? En zo is de cirkel rond, want de ene vraag roept de andere op ...

Uit onderzoek van het LEI is gebleken dat er naast pessimistische ook optimistische ondernemers zijn. Redenen voor pessimisme zijn een te klein bedrijf, beperkte uitbreidingsmogelijkheden, geen opvolger hebben en - specifiek voor de glastuinbouw - de hoge energieprijzen. Op korte termijn zijn de ondernemers vaak nog wel positief over de toekomst van hun bedrijf. Op de lange termijn overheersen de vragen ...



Bron: Innovatiemonitor, LEI



Kiezen voor schaalvergroting.

Project 'Ondernemers strategieën voor glastuinders in moeilijke tijden'

In het door LNV gefinancierde project 'Ondernemersstrategieën voor glastuinders in moeilijke tijden' komen de keuzes die ondernemers gemaakt hebben om in de toekomst een volwaardig bedrijf te houden en de manier waarop ze dit gerealiseerd hebben, uitgebreid aan de orde. Ook de problematiek rondom bedrijfsbeëindiging komt aan de orde: hoe en waarom komen ondernemers tot het besluit om met het bedrijf te stoppen en wat betekent dat voor hen? Onderzoekers van het LEI verdiepten zich in deze vragen door gesprekken te voeren met verschillende glastuinbouw-ondernemers; ondernemers met grote, gespecialiseerde bedrijven die kozen voor een bulkproduct en ondernemers die liever gingen voor een nichemarkt, ondernemers die - soms na een langdurig proces van wikken en wegen - een doorstart maakten of toch besloten te stoppen. Ook spraken de onderzoekers met medewerkers van LNV, Rabobank, LTO-groeiservice, LTB en DLV om de situatie in de glastuinbouw helderder te krijgen en met medewerkers van de organisatie ZOB (Zorg om Boer en Tuinder) en het project KANS (zie kader laatste pagina) om meer inzicht te krijgen in de problematiek rondom bedrijfsbeëindiging. Verder werd in het kader van dit project medewerking verleend aan twee door LTO-Groeiservice georganiseerde avonden voor tuinders met als titel 'Wat is uw toekomst?'. Hieraan namen ongeveer 90 tuinders en andere betrokkenen deel. Het project werd afgesloten met de workshop 'Ondernemer zijn, ondernemer blijven?' bij de Rabobank in Uithoorn. Aan deze workshop namen ruim 40 glastuinders deel - een enkeling met partner - en ongeveer 20 andere betrokkenen uit de sector.

Op de korte termijn zijn glastuinders nog wel positief over hun toekomst; op de lange termijn slaat de twijfel langzaam toe.

Mijn toekomst: zonnig, neutraal of ...?



Hoe ziet u de toekomst? Zonnig, of ...

Twijfel slaat toe ... De toekomst is onzeker ... Denken alle tuinders er zo over? Gelukkig niet. Aan de deelnemers van de LTO-avonden werd een aantal vragen voorgelegd; onder andere over hoe zij de toekomst zagen. Van de 62 tuinders die de vragen beantwoordden, zag 39% de toekomst zonnig in, 53% keek er neutraal tegenaan en 8% zag de toekomst somber in.

Redenen om de toekomst zonnig tegemoet te zien, waren bijvoorbeeld 'er zullen altijd voldoende kansen zijn om te ondernemen', 'modern, nieuw product, goed team', 'perspectief tot de blijvers te behoren', nieuw bedrijf, goede vooruitzichten, uitbreidingsmogelijkheden' en 'constante topkwaliteit leveren met gedreven personeel'. Juist het geen of onvoldoende uitbreidingsmogelijkheden hebben in combinatie met kleinschaligheid en de hoge energieprijzen leken de oorzaak van een neutrale of zelfs sombere kijk op de toekomst; dit kwam overeen met de eerdergenoemde enquêteresultaten. De ondernemers zagen ook verschillende obstakels om hun toekomstbeeld te realiseren. Een gebrek aan financiële middelen bijvoorbeeld of de ontwikkelingen op het gebied van ruimtelijke ordening. Ze deden aanbevelingen aan de overheid, maar staken ook de hand in eigen boezem. Zo moest de overheid de regelgeving inperken en de administratieve lasten verminderen van de aanwezige tuinders en fiscale regelgeving en subsidiebeleid als hulpmiddel inzetten. De sector zelf zou dan moeten inzetten op innovatie en meer aandacht besteden aan een goed imago en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ondernemersbeslissingen op maat

En als je dan in de schoenen van een ondernemer staat; wat moet je dan? We spraken verschillende ondernemers die allemaal op een kruispunt staan of hebben gestaan. Welke keuzes maakten zij uiteindelijk? En wat waren hun drijfveren en motieven? **Bedrijfsbeëindiging** komt wat uitgebreider aan de orde. Misschien is dat wel de moeilijkste keuze die een ondernemer kan maken ...

Kiezen voor een 'moeilijk' product ...

Als we de bedrijfshal betreden, komt Leon Duijvestein ons lachend tegemoet. Zijn openheid en enthousiasme vallen meteen op. Aan de muur hangt een groot plakkaat: 'Teler van het jaar 2004'. 'Loop maar even de tuin in' zegt Leon, 'ik moet nog even wat afmaken'. We lopen de tuin in en komen in een moderne, voor slateelt hoge, kas van 22.000 m² met hijsverwarming, een scherminstallatie en een lopende band waarmee het product vanuit de kas naar de verwerkingsruimte wordt getransporteerd. Toch weet ondernemer Leon als geen ander wat ondernemen in moeilijke tijden betekent. Samen met zijn vrouw Wilma heeft hij ooit aan de rand van een faillissement gestaan. Zijn optimistische aard ('ik ben een positief ingesteld mens') en uitstekende sociale vaardigheden zorgden er echter voor dat het bedrijf op de been bleef. En heeft Leon er ooit wakker van gelegen? 'Slecht geslapen heb ik wel, maar ik heb er altijd vertrouwen in gehad.' Het bedrijf begon ooit in Den Haag met 6.000 m² tomaten in de zomer en sla in de winter. Later werd omgeschakeld naar paprika, maar die teelt werd al gauw door veel telers opgepikt waardoor schaalvergroting de heersende tendens werd. Dat was niks voor Leon en Wilma. Zij hebben vooral plezier in 'moeilijke' teelten en een bulkproductie paprika paste niet in dat plaatje. Daarom begonnen ze met de teelt van Chinese kool, radijs en meloenen op substraat op hun bedrijf dat inmiddels uitgebreid was naar 14.000 m². Vooral de meloenen bleken geen goede keuze te zijn. De afzet viel erg tegen en het bedrijf belandde aan de rand van de afgrond. Leon: 'Op zo'n moment ben je alleen maar bezig met overleven. Je schraapt in de kosten, verstookt minder gas, werkt zelf hard en schakelt minder personeel in. Ondertussen vraag je je af hoe je verder moet gaan ...'

Uiteindelijk viel de keuze op krulandijvie/frisee. Leon en zijn



Leon en Wilma tussen de gele frisee.

vader hadden daar al eens mee geëxperimenteerd met hulp van de veiling en een subsidieregeling 'kleinschalige producten'. De teelt kwam precies op tijd op hun pad. Een snijderij in Engeland zocht alternatieven voor de aanlevering van frisee omdat de productie in eigen land tegenviel. Leon en Wilma speelden erop in en vanaf dat moment ging het weer beter met het bedrijf. Nog heel even kwam de twijfel ... Door stadsuitbreiding kregen Leon en Wilma de kans om te stoppen met hun bedrijf. 'Maar het kriebelde nog te veel'. Ze kochten het huidige bedrijf in 's Gravenzande en leveren hun frisee nu via The Greenery aan handelsbedrijven; het grootste deel daarvan gaat naar de horeca. Gele frisee om precies te zijn - wat nog exclusiever is. De Engelse markt is belangrijk, maar ook de Russische markt groeit. Leon en Wilma hebben het vermarkten van hun eigen product altijd al een uitdaging gevonden: 'Handelsgeest en ondernemersgeest zijn vandaag de dag van groot belang om te overleven. Veel oudere telers zijn gewend dat de afzet wordt geregeld door de veilingklok, maar er zal een omslag gemaakt moeten worden. Wie hierin niet meegaat, heeft het moeilijk.' Samenwerking vindt Leon belangrijk bij het vermarkten van zijn producten. Daarom zijn hij en Wilma ook lid van The Greenery. Leon: 'Ik vind de coöperatieve samenwerking zeer belangrijk. Ook een eigen organisatie als Glaskracht is belangrijk voor ons als agrarische ondernemers. Het is nog steeds zo dat je 'samen sterk' staat.'

Een positieve instelling, een bovengemiddeld bedrijf als uitdaging zien en zelf je plannen maken en hierin geloven zijn ook kwaliteiten van Leon en Wilma: 'Het is van belang zelf het heft in handen te houden.' Kunnen andere ondernemers dat ook leren? Volgens Leon kun je daar niet vroeg genoeg mee beginnen, hoewel ondernemerschap ook voor een deel 'in je bloed' moet zitten. Hij pleit voor toegankelijke en betaalbare cursussen voor jonge ondernemers, al dan niet gesubsidieerd door de overheid. Zelf heeft hij goede ervaringen met het volgen van cursussen. Zo heeft hij een door LTO georganiseerde masterclass ondernemerschap gevolgd. Daarin werd op aansprekende locaties met topondernemers over het ondernemerschap gediscussieerd. Leon vond dat enorm inspirerend, maar geeft ook aan dat dergelijke cursussen momenteel te duur zijn voor veel jonge ondernemers (vandaar zijn pleidooi voor goedkope en toegankelijke en eventueel gesubsidieerde cursussen voor deze groep). 'Ondernemers moeten leren hun oogkleppen af te zetten. Dat kan onder andere door in discussie te gaan met andere ondernemers uit de eigen en andere sectoren.' Ook goed kunnen rekenen en het bijhouden van vakbladen op het gebied van ondernemerschap, de economie en de markt vindt Leon belangrijk - hij leest zelf bijvoorbeeld graag het blad 'Elsevier'. Als hij zelf ooit nog eens stopt met zijn bedrijf, wil hij jonge ondernemers graag begeleiden en adviseren in hun ondernemerschap want 'als ondernemer verdien je je geld met je hoofd en niet met je handen', aldus Leon.



'Zonder warmte/kracht-installatie lijkt je geen bestaansrecht meer te hebben ...'



Schaalvergroting of ...?

Frits' wens (naam gefingeerd) is om ooit nog te groeien naar een bedrijf van 5 à 10 ha. Op dit moment heeft hij samen met zijn broer 2,7 ha paprika. De taken zijn goed verdeeld. Zijn broer is de teeltman en hij meer de ondernemer. In 2004 hebben ze het bedrijf nieuw gebouwd. Dit pakte ondanks de zware investeringslast en de slechte opbrengstprijzen voor paprika goed uit, omdat de productie met sprongen vooruitging in de nieuwe kas. Op korte termijn zal ook worden geïnvesteerd in een w/k-installatie en een sorteerlijn. Kostenbesparing ligt ten grondslag aan de sorteerlijn. Frits en zijn broer kunnen rechtstreeks aan het handelsbedrijf gaan leveren als ze zelf gaan sorteren en zijn hiervoor dan niet meer afhankelijk van de huidige afzetorganisatie. De w/k-installatie heeft uiteraard te maken met het energievraagstuk. 'Het energievraagstuk is zeer bepalend voor de toekomst van de glastuinbouwbedrijven' zegt Frits, 'zonder w/k lijkt je geen bestaansrecht meer te hebben ...' Om die reden werd ook al geïnvesteerd in een dubbel scherm en wordt geëxperimenteerd met een verlate plantdatum. Soms heeft Frits ook zijn twijfels: 'Met de investering in de w/k nemen we een gok. Als aftrekposten worden afgeschaft zit ik met een probleem.' Frits geeft aan geen pionier te zijn in kleinschalige nichemarkten. 'Wij gaan voor optimaal rendement.' Een megabedrijf gaat hem een stap te ver. 'Onbeheersbaar' vindt hij, 'hoe kunnen beslissingen genomen worden als meerdere mensen aan het roer staan?' Frits wil altijd het roer in eigen hand houden. Hij gelooft in een platte organisatie zonder middenkader. Verkassen naar een locatie buiten het Westland wil hij niet. 'De sociale omgeving is voor mij van belang.' Hoewel hij ooit een groter bedrijf wil, zet hij hier dus niet alles voor opzij. 'Uitbreidingsmogelijkheden moeten op je pad komen.' Over de toekomst is Frits redelijk positief: 'Als je geen positieve insteek hebt, dan heb je als ondernemer een slecht leven. Ook aan grote ondernemers zie je dat je geluk kunt afdwingen. Je moet niet bij elke tegenslag bij de pakken neer gaan zitten.'

Toch verkassen

Het verhaal van Jan Noorland, 41 jaar en paprikateiler in IJsselmuiden, start in 1985 in Bleiswijk samen met zijn broer een paprikabedrijf. In 1992 verhuizen beide broers vanwege bedrijfsuitbreiding naar Zevenhuizen. En rond 2000 begint het opnieuw te kriebelen. De teelt is elk jaar hetzelfde en biedt onvoldoende uitdagingen meer. 'Wat wil ik eigenlijk?', vroeg Jan zich af. Schaalvergroting was de trend, maar ter plekke waren er geen uitbreidingsmogelijkheden en verkassen zagen de broers niet zitten. Mede op advies van anderen maken de broers in 2003 de overstap naar de snij-anthuriumteelt. Echter, de teelt lag de broers niet echt: 'Het gewas groeide traag en bij paprika waren we veel meer gewend om te sturen.' Ook bleek de snij-anthuriumteelt veel arbeidsintensiever en de extra managementtaken die de teelt met zich meebracht, sprak de broers toch minder aan dan ze dachten. Bovendien stond de middenprijs behoorlijk onder druk door areaaluitbreiding. Met als gevolg dat de broers zich al na een halfjaar afvroegen of ze wel de juiste beslissing hadden genomen. Genoeg redenen dus om daar dus eens met iemand anders over te praten. Een adviseur werd er bij gehaald en die constateerde hetzelfde: 'Volgens mij zijn jullie niet echt gelukkig in deze situatie.' De adviseur bood aan de situatie verder te analyseren. Dit bracht Jan en zijn broer terug op het spoor van de paprika. Echter, de enige manier om dit voor de toekomst levensvatbaar in te vullen was het opstarten van een groot bedrijf. Het dilemma van verkassen kwam opnieuw op tafel, maar nu wel concreter. Een oriëntatiefase brak aan, waarin men diverse 'buitengebieden' bezocht, waaronder de Koekoekspolder bij Kampen. 'Ook met je



Toch verkassen ...



gezin ga je hierin een traject door', aldus Jan, 'waarbij verkassen steeds dichterbij komt en op een gegeven moment goed gaat voelen ... dan moet je een knoop doorhakken.' Dat gebeurde ook en beide broers opereren sinds eind 2006 samen op een bedrijf van 7 ha met uitbreidingsmogelijkheden tot 10 ha. Er is geïnvesteerd in een w/k-installatie om extra inkomsten te generen en de kostprijs te verlagen. 'De feeling met de paprikateelt ben ik nooit geheel kwijtgeraakt en de afstand tot het Westen valt alleszins mee', zegt Jan, en voegt hij er gekscherend aan toe 'Ook adviseurs weten ons hier te vinden.' Hoewel het bedrijf in Zevenhuizen snel verkocht kon worden aan een collegatuinder hadden de broers wel een noodscenario achter de hand. Zo zou één van de twee broers achterblijven op het anthuriumbedrijf. Gelukkig is het zover niet gekomen. Tot slot van zijn verhaal adviseert Jan zijn collega-tuinders om zichzelf vooral de vraag te stellen: 'Wat wil ik zelf?' ... bepaal vervolgens welke weg je moet bewandelen, maar neem ook zeker beslissingen. Voor het nemen van die beslissingen is kennis nodig. Ook wij hebben veel kennis verzameld om de uiteindelijke beslissing tot verkassen goed te kunnen nemen. Een financieel adviesbureau heeft onze mogelijkheid voor een groter bedrijf geschetst. Uit een dergelijk contact haal je veel rendement! Uiteindelijk is verkassen dus een goede beslissing gebleken ...'

Van tuinder naar adviseur

'De keuze om te stoppen met het bedrijf is één van de moeilijkste beslissingen uit mijn leven geweest', zo begint Paul van der Wilt (45 jaar) zijn verhaal, 'maar wanneer ben je ondernemer?' Volgens Paul is dat niet per se één op één gerelateerd aan het hebben van een eigen bedrijf. Dit blijkt wel uit zijn verhaal. Paul is een typisch voorbeeld van een jonge ondernemer die is opgegroeid op een tuinbouwbedrijf en min of meer als vanzelfsprekend bij zijn vader in het bedrijf is gekomen. Zijn vader teelde toentertijd komkommers en tomaten. Al snel nadat Paul in het bedrijf kwam, werd uitgebreid

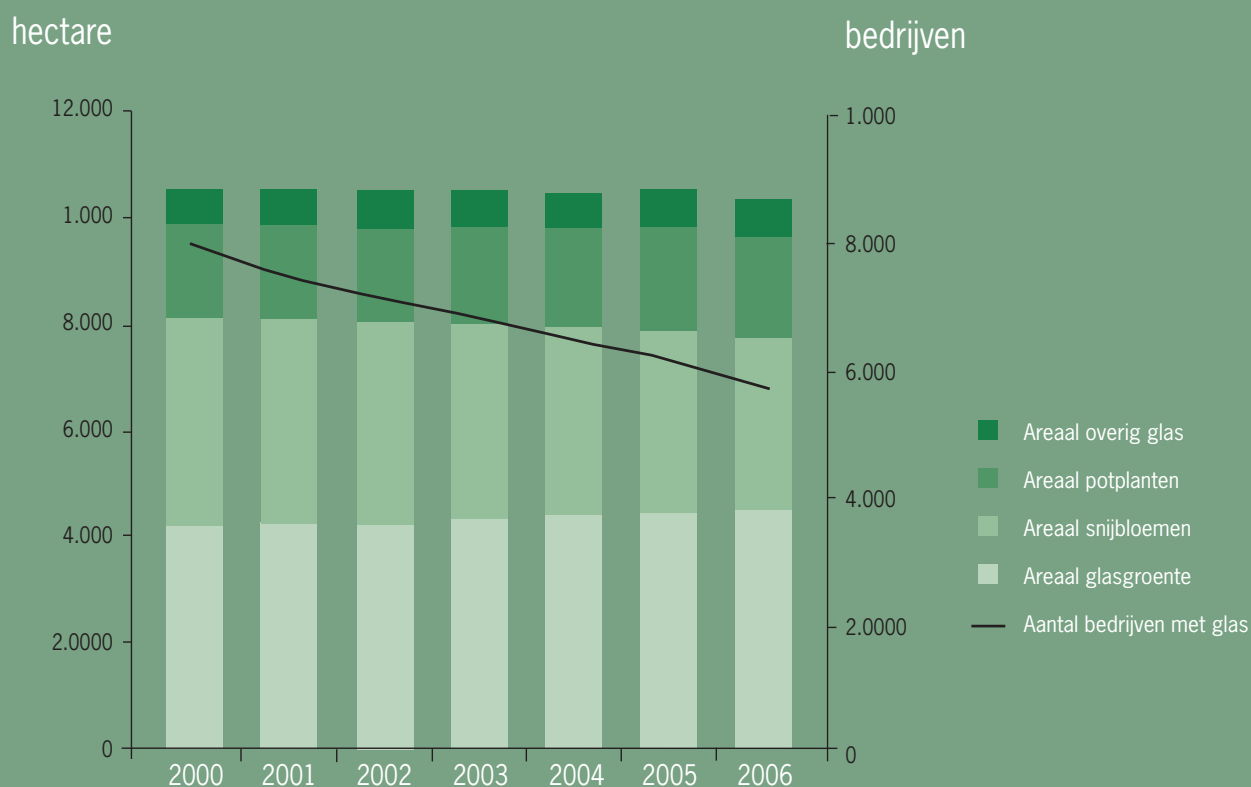
en de ommezwaai naar gerbera's en ficussen gemaakt. Paul: 'Ik vond die groenteteelt maar niets; het paste niet echt bij mij.' Enkele jaren later toen zijn jongere broer ook in de zaak kwam, gooide Paul het roer nog een keer drastisch om. Drie kapiteins op één schip vond hij niets en het bedrijf werd gesplitst, zodat Paul verder kon gaan met de ficusteelt. Dit ging goed totdat in 1996 Thrips palmi werd gevonden op zijn bedrijf. Het bedrijf ging voor een aantal weken op slot met alle gevolgen van dien. Enkele maanden later herhaalde dit zich voor een tweede keer. Paul besloot om de stekker uit de ficusteelt te trekken en stapte min of meer noodgedwongen in de teelt en handel van perkgoed. Al snel bemerkte hij dat de wijze van telen en handelen hem totaal niet paste. Daarop besloot hij uiteindelijk na 17 jaar glastuinbouwondernemer te zijn geweest, zijn bedrijf te koop te zetten. Paul had het geluk dat hij het bedrijf voor een redelijk goede prijs kon verkopen. Aan de andere kant moest hij zich wel gaan bezinnen op een nieuwe toekomst. Destijds was hij direct van de Lagere tuinbouwschool het bedrijf ingedoken. 'School was op dat moment niets voor mij; ik kreeg verouderde leerstof en kon in de praktijk veel sneller leren.' Zo reageerde hij destijds, maar zoekend naar een baan merkte hij pas hoe belangrijk dat papiertje is voor werk buiten het tuinbouwbedrijf. Paul liet de kop niet hangen en getriggerd door een opmerking van een wervings- en selectiebureau begon hij met volle moed aan een hbo-opleiding. 'Ook dat is ondernemen, alleen investeer je op zo'n moment niet in een bedrijf, maar in jezelf!' Al vrij snel kon Paul terecht bij een teelt- en handelsbedrijf in perkgoed. Hier bleef hij een aantal jaren, maar door onvoldoende doorgroeimogelijkheden besloot hij te verkassen en zo kwam hij als adviseur bij LTO Noord terecht. 'Heel iets anders, maar het past goed bij me', aldus Paul. 'Ik heb veel vrijheid om met klanten om te gaan en ben daardoor in principe nog steeds eigen ondernemer. Alleen de administratieve rompslomp is bij een grotere organisatie geparkeerd. Ik blijf zelf verantwoordelijk voor mijn portefeuille en moet de centen binnenhalen.' Hoewel Paul het prima naar zijn zin heeft, betekent volgens hem stoppen met een bedrijf, wel stoppen met een bepaalde levenswijze. Een keuze die pijn doet. Maar te lang blijven doorgaan op een niet optimaal pad is ook niet slim. 'Uiteindelijk zal je pro-actief je toekomst en daarmee kansen voor jezelf moeten creëren. Maak daarbij vooral ook gebruik van de adviesmogelijkheden om je heen', zo adviseert Paul.

Bedrijfsbeëindiging: onderschat het niet

Bedrijfsbeëindiging is een niet te onderschatten probleem. In de glastuinbouw alleen al is het aantal bedrijven afgenomen van circa 7.910 in 2000 naar ongeveer 5.660 in 2006 bij ongeveer gelijkblijvend areaal (zie afbeelding). Dit komt neer op een afname van het aantal bedrijven van 28,5% - meer dan één op de vier - in de afgelopen zes jaar. Belangrijke oorzaken in de glastuinbouw zijn de toenemende schaalvergroting en de hogere energiekosten waardoor kleinere bedrijven het hoofd niet meer boven water kunnen houden. Bedrijfsbeëindiging heeft ook andere oorzaken: onteigening door stadsuitbreiding, ziekte in het gewas, tegenvallende opbrengsten, echtscheiding,

overlijden van (één van) de ondernemer(s), een bedrijfsongeval, geheel of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, op leeftijd zijn en geen opvolger hebben, niet meer kunnen voldoen aan wet- en regelgeving, een belangrijke afnemer laat het afweten, toenemende concurrentie vanuit het buitenland ... Maar hoe je het ook wendt of keert, bedrijfsbeëindiging is vrijwel altijd een moeizaam proces omdat het afscheid nemen is van een manier van leven. Het maakt daarbij niet uit of je weloverwogen en rationeel besluit om te stoppen of er door wat voor omstandigheden dan ook toe gedwongen wordt.

Areaal glas en aantal glastuinbouwbedrijven, 2000-2006



Bron: CBS-Landbouwtelling, bewerking LEI

Warme of koude sanering

Bij bedrijfsbeëindiging maakt het nogal uit op welke locatie je zit. In het Westland is er vaak nog wel sprake van warme of lauwe sanering, omdat er ook veel ondernemers zijn die hun bedrijf willen vergroten. In andere gebieden van Nederland is het vaak moeilijker om je bedrijf te verkopen. Robert (naam gefingeerd) woonde gelukkig in het Westland. Hij was 14 jaar ondernemer maar besloot te stoppen omdat schaalvergroting in zijn ogen de enige andere optie was ('grote gangbare bedrijven pikken de nicheproducten mee'). Daar voelde Robert niks voor: 'Ik mis misschien wel een beetje ondernemerschap daarvoor. Bovendien vind ik de verschillende rollen op een klein bedrijf interessant - leiding geven, administratie, maar ook meewerken op de tuin - ... ik ben meer gericht op de basis van het product dan op het ondernemerschap.' Een groot bedrijf paste daar niet bij. Robert: 'Je moet ernaar uitkijken en er niet tegen opzien.' Hij zag om zich heen steeds meer grote bedrijven ontstaan en kleinere bedrijven afvallen. Dat wilde hij voor zijn: 'Ik wil zelf graag die beslissing kunnen nemen en voorkomen dat er over me besloten wordt.' Via een nieuwsbrief van LTO-advies kwam hij op het spoor van een coach die affiniteit heeft met de agrarische sector. Die heeft hem door het hele traject heen geholpen. Robert: 'Tot nu toe is eigenlijk niks tegengevallen ...'



Dappere beslissing van koper(s) en verkoper(s).

Openheid helpt

Robert was naar zijn vrienden en familie toe vrij open over zijn plannen om te stoppen. Die openheid is niet iedereen gegund. 'Vaak is het een moeilijk bespreekbaar onderwerp' zegt Koos (naam gefingeerd) die ook zijn bedrijf heeft beëindigd, 'maar uiteindelijk kan het een bevrijding zijn als je geen ondernemer meer bent.' Hij is ervan overtuigd dat er voor oud-ondernemers nog volop kansen zijn op de arbeidsmarkt. 'Oud-ondernemers zijn goed inzetbaar op andere plaatsen binnen het tuinbouw-cluster. Elke persoon is uiteraard verschillend, maar op de megabedrijven kunnen ze mensen met groene vingers goed gebruiken.'

Als het echt niet meer gaat ...

'Ik liep door de woestijn. Het was dorstig, droog en dor. Ik was helemaal alleen en ik sjokte maar en sjokte en sjokte ...'

Zo omschrijft een boerin die noodgedwongen haar bedrijf moest beëindigen het proces dat ze doormaakte. Anderen spreken van gevoelens van verdriet, onmacht, woede. 'Het is alsof de grond onder je voeten wordt weg geslagen ... je gaat door een hel.' Bedrijfsbeëindiging is niet een proces dat je in de koude kleren gaat zitten. Het doet heel veel pijn ... Want ondernemer zijn is een manier van leven en noodgedwongen je bedrijf beëindigen, betekent dus eigenlijk dat er een einde komt aan het leven waar je met de volle 100% voor gekozen hebt en waar je je oudedagvoorziening in hebt zitten. Het pensioen waar je zo lang voor hebt gewerkt zie je in rook opgaan ... Vaak wachten mensen die gedwongen hun bedrijf moeten beëindigen ook te lang. Ze blijven de beslissing maar voor zich uitschuiven omdat ze niet kunnen of willen inzien dat het echt niet meer gaat. Ze hebben ook vaak het gevoel dat ze niks anders kunnen. Ze hebben al hun hele leven op het bedrijf gewerkt, net als hun vader en grootvader. Hun opleiding is een agrarische, gericht op de overname van het bedrijf. Voor sommige ondernemers valt het ook echt niet mee om ander werk te gaan doen als ze stoppen met hun bedrijf omdat ze al op leeftijd zijn of omdat de arbeidsmarkt toch niet zo rooskleurig blijkt te zijn als ze zich van tevoren hadden voorgesteld of als hen was voorgespiegeld. Ze hebben niet de juiste opleiding of bedrijven blijken het toch wat moeilijk te vinden om te werken met iemand die het op zijn eigen bedrijf niet heeft gered.

'Een crimineel wordt beter behandeld ...'

En wat kan er gebeuren met je als je je bedrijf noodgedwongen moet beëindigen? Een glastuinbouwondernemer die het aan den lijve heeft ondervonden, vertelt. Hij en zijn vrouw kozen voor een teelt waar veel muziek in zat. Natuurlijk hadden ze zich eerst goed georiënteerd en ze gingen er helemaal voor. Andere telers maakten dezelfde keuze. En dat gaf niks want als het om die teelt ging, groeiden de bomen tot in de hemel. Alles kon en alles mocht. De bank ging mee in elke investering en het ging erg goed. Totdat dezelfde teelt in het buitenland efficiënter en goedkoper bleek te kunnen. De concurrentie werd te sterk en de ondernemer en zijn vrouw reddden het niet meer: 'Van alle bedrijven in de regio die voor deze teelt kozen, is er geen een meer over.' Ze gaven de moed echter nog niet op en namen een adviseur in de hand om zich te oriënteren op een andere teelt. Natuurlijk werd de bank ook betrokken. Dat duurde al met al anderhalf jaar. Toen werd duidelijk dat de bank toch niet mee wilde gaan in de omschakelingsplannen. Het bedrijf moest worden verkocht, maar omdat er meer bedrijven in de omgeving waren die met precies hetzelfde probleem zaten, lukte dat niet een-twee-drie. Anderhalf jaar ging voorbij. Uiteindelijk moesten

de ondernemer en zijn vrouw hun bedrijf verkopen voor eenderde van de vraagprijs. Ze moesten het bedrijf min of meer van de ene op de andere dag verlaten. Ze stonden op straat zonder huis en zonder geld en konden niets anders meer doen dan naar de gemeente stappen. Daar werden ze niet bepaald vriendelijk ontvangen: Een crimineel wordt beter behandeld. 'Bewijs maar eens dat je geen geld meer hebt' werd er gezegd terwijl achter de ondernemer en zijn vrouw ook nog een rij mensen stond te wachten. En - erger nog - 'Wij hebben geen woonruimte voor jullie. Kunnen jullie niet naar familie gaan? Of anders hebben ze bij het Leger des Heils misschien nog wel een plekje voor jullie ...' Uiteindelijk konden de ondernemer en zijn vrouw een bejaardenwoning betrekken en nu wonen ze in een huurhuis op de hoek van een straat. De ondernemer en zijn vrouw maken nu gebruik van de WSNP (Wet Sanering Natuurlijke Personen) voor een periode van drie jaar. In die tijd worden de schulden afgebouwd. Het valt niet mee want ze moeten heel veel afdragen. Gelukkig is die periode nu bijna voorbij. Daarna wordt het allemaal iets gemakkelijker. Er zijn dan geen afdrachten meer en je wordt niet meer continu in de gaten gehouden. De post wordt dan ook niet meer geopend en via de curator thuisbezorgd met een grote stempel erop ...

Soms beland je als ondernemer op een doodlopende weg.



Tijdig stoppen kan het verschil maken ...

Tijdig besluiten om te stoppen met het bedrijf is ontzettend belangrijk. Dat kan het verschil maken of je kostendekkend stopt (of zelfs nog wat geld overhoudt), of met een schuld achterblijft. Bovendien geeft het alle betrokkenen - de ondernemer en zijn gezin - de tijd om rustig na te denken en te praten, waardoor de emoties die bij vrijwel elke bedrijfsbeëindiging komen kijken beter zijn te verwerken. Ook is er dan meer tijd om je beter te verdiepen in de zakelijke gevolgen van bedrijfsbeëindiging, waardoor het gemakkelijker is de juiste beslissing te nemen. Het inschakelen van deskundige hulp is daarbij meestal ontontbeerlijk: houd de problemen niet voor jezelf, maar bespreek ze ook vroegtijdig met je financier (bank) en/of accountant, dan kan er veel eerder aan een oplossing gewerkt worden. En als het besluit om te stoppen met het bedrijf dan uiteindelijk is genomen, leidt dit vaak tot een enorme opluchting: 'Ik sprak met mezelf af dat het bedrijf voor een bepaalde datum verkocht moest zijn. Als dat niet zou lukken, zou ik doorgaan met mijn bedrijf. **Alleen al de keuze om het bedrijf te koop te zetten, was een enorme bevrijding.** Gelukkig lukte het om het bedrijf voor de afgesproken datum te verkopen, maar als dat niet gelukt was, weet ik niet of ik het nog had kunnen opbrengen om weer planten voor mijn kas te bestellen.'



Schakel zonodig deskundige hulp in voor advies of ondersteuning.



Schakel zo nodig deskundige hulp in ...

Tonny Verrijt weet wat het is om noodgedwongen met je bedrijf te moeten stoppen. Ze is coördinator van ZOB Nederland, wat staat voor Zorg om Boer en Tuinder. Deze organisatie begeleidt mensen die hun bedrijf om wat voor reden dan ook hebben beëindigd. Zij en haar man moesten ooit ook noodgedwongen afscheid nemen van hun bedrijf. Tonny: 'Je bent eenzaam in je ellende; daarom wilden we wat betekenen voor mensen die hetzelfde doormaken; onze ervaring is ons gereedschap.' Ze kwam tot dit besluit nadat zij en haar man een midweek voor bedrijfsbeëindigers bezochten. Daar troffen ze mensen die precies hetzelfde doormaakten. Ze konden hun verhaal kwijt zonder op onbegrip uit de omgeving te stuiten. De basis voor ZOB werd daarmee gelegd; eerst regionaal, maar sinds 1997 landelijk.

Het belangrijkste doel van ZOB is om boeren en hun gezinnen voor, tijdens en na de bedrijfsbeëindiging bij te staan. Door het bieden van een luisterend oor met respect voor de mensen en begrip voor de situatie, maar ook door hulp te bieden bij het zoeken naar nieuwe woonruimte en het vinden van de juiste weg als je belandt in het administratieve oerwoud dat bedrijfsbeëindiging met zich meebrengt. Doorverwijzen behoort ook tot de taken van ZOB; naar organisaties die kunnen bemiddelen bij het vinden van een baan, maar ook naar psychologen of andere hulpverleners. Tonny: 'Een goede en open communicatie in het gezin is van groot belang voor iedereen die voor de keuze en opgave staat om te stoppen met het bedrijf [...] Schakel op tijd deskundige hulp in voor advies en ondersteuning [...] Zorg dat alle gezinsleden erbij betrokken worden. Stoppen is een proces dat je zoveel mogelijk samen moet doorleven. Respect voor ieders beleving is hierbij onmisbaar.'

Ook andere ondernemers die om wat voor reden dan ook hun bedrijf beëindigden, adviseren zonodig een coach in te schakelen: 'Investeer in jezelf. Creëer je eigen kansen en kijk goed wat je wilt; op zo'n manier ben je toch nog ondernemer, ook als je geen bedrijf meer hebt.'

Workshop

Uit de praktijk blijkt dat succesvolle ondernemers vaak bewust voor een bepaalde strategie gekozen hebben. Deze telers kunnen inspirerende voorbeelden zijn voor tuinders die twijfelen of en hoe ze in de toekomst verder moeten gaan met hun bedrijf. Ook tuinders die tijdig de knoop durfden door te hakken en stopten met hun bedrijf kunnen inspirerende voorbeelden voor anderen zijn. Als afsluiting van het project werd daarom een workshop georganiseerd getiteld 'Ondernemer zijn, ondernemer blijven?' Het belangrijkste doel van deze workshop was om tuinders die op een kruispunt staan aan het denken te zetten: 'Ga ik door en hoe dan of houd ik ermee op?' Ter inspiratie kwamen twee tuinders aan het woord; de ene had een doorstart gemaakt op een andere locatie en de andere was gestopt en een nieuwe carrière begonnen als adviseur (hun verhalen zijn elders in deze brochure vermeld). Daarnaast werd een kennismarkt georganiseerd waar diverse organisaties aanwezig waren die tuinders kunnen helpen bij het maken van de juiste keuze voor hun bedrijf. Tuinders die erover dachten te stoppen met hun bedrijf konden terecht bij vertegenwoordigers van ZOB en het project KANS of bij de Stichting Bedrijfsbeëindiging Tuinbouw Aalsmeer en Omstreken, tuinders met innovatieplannen konden terecht bij Syntens en LTO-groeiservice en tuinders met vragen op het financiële vlak konden zich laten informeren bij de Rabobank. Deze aanpak sloeg erg aan want uit de evaluaties kwamen positieve reacties naar voren: 'Je pakt altijd wel iets op waar je wat aan hebt, als je met je bedrijf nog niet weet welke afslag je op de rotonde gaat maken' en 'Mede hierdoor zijn er weer wat handen en voeten gegeven aan het plan om te stoppen.'

Ondernemerschap heeft vele kleuren.



Stel jezelf eerlijk de vraag: 'Ben ik een ondernemer of loop ik liever tussen het gewas?'

Maar de workshop was daarmee nog niet afgelopen. Na de kennismarkt werden nog drie miniworkshops georganiseerd.

Miniworkshop: strategisch management

In deze workshop volgde een snelle kennismaking met strategievorming. De aanwezigen werden uitgedaagd om met een visie te komen, omdat het hebben van een visie op de toekomst (van het bedrijf) een belangrijke bouwsteen is om te komen tot een verandering, die mogelijk noodzakelijk is om het bestaansrecht van de onderneming op de langere termijn te garanderen. Zo'n visie komt vaak voort uit de uitdaging dan wel het probleem dat de ondernemer ervaart. In tweetallen werd hierover van gedachten gewisseld. Hieruit kwam een zeer divers palet aan toekomstscenario's naar voren. Het kennismaken met elkaars (strategische) keuzes leidde ertoe dat inzicht werd verkregen in de bijbehorende aanpak over welke hulp, kennis en expertise men had ingeschakeld bij het realiseren van de keuze en waarom.





Bulkproduct of nichemarkt?

Miniworkshop: marktgericht produceren

Tijdens de workshop marktgericht produceren, stonden de waarom- en hoe-vraag centraal. Marktgericht produceren is noodzakelijk om te kunnen blijven ondernemen, omdat producten zonder een onderscheidende en herkenbare meerwaarde worden ingeruild voor goedkopere. Om marktgericht te produceren is het belangrijk om vanuit de eindgebruiker (de consument) te denken. Cees den Hollander van de tuinbouwclusteracademie: 'Lees daarom eens een lifestylemagazine in plaats van een vakblad ... observeer wat er met het product in de keten gebeurt ... probeer naar volgende schakels in de keten te communiceren wat je doet en waarom of ga samenwerken met andere schakels in de keten ...' Het herkenbaar maken van het product, zodat er waarde aan het product wordt toegekend, is één voorbeeld, het product vergezellen van een (gezonde) boodschap door middel van verpakking of bijgevoegde (product)informatie een ander ... in de discussie volgend op de presentatie, wordt door de aanwezige ondernemers de lijn van marktgericht produceren onderschreven. Maar de meeste aanwezigen vinden het moeilijk om er in de praktijk echt invulling aan te geven.

Miniworkshop: bedrijfsbeëindiging

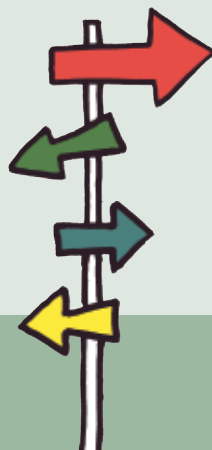
In de workshop van ZOB werd onder andere ingezoomd op de sociale en emotionele kanten van bedrijfsbeëindiging. Hiervoor werd in kleine groepjes met elkaar gesproken aan de hand van stellingen. Zo werd ingegaan op de stelling 'Tuinders en hun gezinnen raken in een isolement als ze met hun bedrijf moeten stoppen.' Voor een inmiddels gestopte tuindersvrouw was dat heel herkenbaar, omdat zij met weinig mensen in haar omgeving over haar emoties kon praten. Vriendinnen konden niet goed begrijpen wat ze meemaakte. Ook de stelling dat schaalvergroting in de tuinbouw ervoor zorgt dat kleinere bedrijven niet verder kunnen, maakte heel wat gesprekstof los.

Concluderend ...

Alleen al in de glastuinbouw komen we veel ondernemers tegen die op een kruispunt staan: 'Zal ik doorgaan met mijn bedrijf en hoe dan?, of zal ik ermee stoppen?' Andere ondernemers - uit de glastuinbouw maar ook uit andere sectoren - kunnen hen helpen bij het maken van een keuze; alleen al door een inspirerend voorbeeld te zijn. En lukt het kiezen dan nog niet, dan kan de één de ander in ieder geval aan het denken zetten. Het is daarom belangrijk 'ontmoetingsplaatsen' voor ondernemers te creëren. Het project 'Ondernemersstrategieën voor tuinders in moeilijke tijden' was zo'n ontmoetingsplaats. 'Virtueel' door verhalen van ondernemers in beeld te brengen en 'in het echt' door een workshop te organiseren waarin glastuinders elkaar, en andere mogelijk partijen die hen kunnen bijstaan in hun keuzes, konden ontmoeten.

Maar we leerden nog meer:

- Een optimistische aard, een positieve instelling, uitstekende sociale vaardigheden en het heft in eigen handen houden, zijn belangrijke instrumenten voor ondernemers in moeilijke tijden.
- Je kunt niet vroeg genoeg beginnen met het aanleren van ondernemerschap. Daarom zijn toegankelijke en betaalbare cursussen voor jonge ondernemers ook belangrijk ...
- ... hoewel het ondernemen ook in je bloed moet zitten.
- Een coach kan helpen als je voor een moeilijke keuze staat voor je bedrijf.
- Stoppen is een keuze die altijd pijn doet maar die - mits weloverwogen genomen - ook een bevrijding kan zijn ...
- ... en dat getuigt pas van ondernemerschap.



Aanbevelingen aan LNV

De redenen om te stoppen met een bedrijf zijn divers, maar of het nu een vrijwillige of een gedwongen keuze is, het kost altijd moeite. Toch is de opluchting vaak groot als een ondernemer die lang bezig is geweest met de vraag 'stoppen of niet?' uiteindelijk de knoop doorhakt. Het is daarom belangrijk de problematiek rondom bedrijfsbeëindiging, ongeacht de reden voor bedrijfsbeëindiging, te onderkennen en te respecteren want het komt veel voor – in de glastuinbouw ruim 1 op de 4 bedrijven in de afgelopen zes jaar – en dit zal in de nabije toekomst zeker niet minder worden.

1. Ook is het belangrijk om een goede infrastructuur voor bedrijfsbeëindigers op te zetten zodat organisaties als ZOB (Zorg om Boeren en Tuinder), maar ook andere organisaties die zich bezighouden met de problematiek rondom bedrijfsbeëindiging, zichtbaar, herkenbaar en vindbaar zijn voor ondernemers die hun bedrijf willen beëindigen én voor instanties en/of personen (gemeentes, hulpverleners) die bedrijfsbeëindigers moeten ondersteunen en begeleiden.
2. Een goede kaderregeling vanuit LNV voor bedrijfsbeëindigers zou daarbij zeer behulpzaam zijn. Naast LNV-ers zouden ook andere relevante actoren - bijvoorbeeld van ZOB, het project KANS en LTO - betrokken moeten worden bij het ontwerpen van een dergelijke regeling want zij kennen de bedrijfsbeëindigersproblematiek 'van binnenuit'.
3. Ook ondernemers die niet stoppen met hun bedrijf hebben het niet allemaal even gemakkelijk. Ze beseffen vaak dat ze een andere koers moeten inslaan om in de toekomst een levensvatbaar bedrijf te houden, maar ze weten niet wat ze moeten gaan doen, of ze weten wel wat ze willen gaan doen, maar weten niet hoe ze dat moeten aanpakken. Deze zoekende ondernemers zijn vaak gebaat bij cursussen om, eventueel samen met andere ondernemers, op zoek te gaan naar de (on)mogelijkheden van hun bedrijf in hun omgeving en hun eigen sterke en zwakke punten. Het is daarom van belang dat LNV innovatief ondernemerschap blijft stimuleren. Onderwijs zoals de Groene Kennis Coöperatie dat voorstaat, speelt daarin een centrale rol. Ook cursussen waarbij gekozen wordt voor een interactieve aanpak - bijvoorbeeld door middel van een netwerkstructuur - zijn van grote waarde omdat ondernemers dan, door 'al lerende te doen', stappen kunnen zetten in hun ondernemerschap. Een blijvende aandacht is dus gewenst voor nieuwe kennisarrangementen waarin ondernemers samen met kennisinstellingen en andere relevante actoren werken aan innovatieve en duurzame oplossingen in de agrarische sector.



Mobiel teeltsysteem in combinatie met een sorteermachine: knap staaltje innovatie.



Belangrijke adressen

ZOB Nederland

e-mail: zob@rumaweb.nl
www.stichtingzob.nl
contactpersoon: Tonny Verrijt

Telefonische Hulpdienst Agrariërs

0800-0240021 (di, wo, vr 10:00-15:00 uur,
do 19:00-22:30 uur)
e-mail: agrariers@thdon.nl
www.agrariers-thd.nl

Stichting Bedrijfsbeëindiging Tuinbouw Aalsmeer en omstreken

Contactpersonen: Leo de Jong en Frans de Bok
e-mail: leodejongaa@planet.nl en
frans.lies@quicknet.nl

*Een beeld van de tuinbouw zoals die aan het worden is:
groot, modern, geautomatiseerd, innovatief ... niet voor
iedereen bereikbaar.*



Project KANS (Kans Agrariërs Nieuwe Start)

Het project KANS! richt zich op u en uw gezinsleden, die rondlopen met vragen rondom bedrijfsbeëindiging en heroriëntatie. Ligt uw toekomst op uw bedrijf of zoekt u hiervoor een nieuwe invulling? KANS! wil betrokkenen concreet op weg helpen bij de vraag 'Hoe pak je dat traject aan?' Het zien en vervolgens 'grijpen' van nieuwe kansen wil iedereen wel, maar is in de praktijk best lastig. Binnen het project worden diverse activiteiten aangeboden die u daarbij kunnen helpen.

Op de website van het project KANS vindt u het totale aanbod van hulp- en dienstverlening:
www.kansvoorboerentuinder.nl



Colofon

Het project 'Ondernemersstrategieën voor tuinders in moeilijke tijden' had tot doel om keuzes die glastuinders gemaakt hebben om in de toekomst een volwaardig bedrijf te houden en de manier waarop ze dit gerealiseerd hebben, in beeld te brengen. Het project is gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en uitgevoerd binnen het onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt'. Ook de Rabobank was als sponsor bij dit project betrokken.

Wij willen graag eenieder bedanken die op enigerlei wijze heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit onderzoek. Betrokkenen van LNV, de Rabobank, LTO- groeiservice, LTB, DLV, ZOB en het project KANS, Olaf Hietbrink en Peter Ravensbergen van het LEI en alle ondernemers die belangeloos en openhartig hun verhaal aan ons vertelden.

Meer informatie: Anita van der Knijff (projectleider), tel.: 070-3358181,
e-mail: anita.vanderknijff@wur.nl

Verwijzen naar deze publicatie: Carolien de Lauwere, Anita van der Knijff
en Gerben Splinter, Ondernemer zijn, ondernemer blijven? Ondernemersbeslissingen in
de glastuinbouw. Brochure LEI, Den Haag, mei 2007

Drukwerkcoördinatie: Wageningen UR, Communication Services
Vormgeving: Marjolein de Vette/Grafisch Ontwerp, Wageningen
Drukwerk: DeltaHage BV, Den Haag
Foto's: Anita van der Knijff, Ruud van Uffelen en Marjolein de Vette

De publicatie is ook te downloaden via de website van het LEI: www.lei.wur.nl

© LEI, 2007

Het LEI is een onderdeel van
Wageningen Universiteit en
Researchcentrum. Daarbinnen vormt
het samen met het Departement
Maatschappijwetenschappen de
Social Sciences Group.