

Wel fors groeien in aantal koeien, maar niet in oppervlakte grond. Dat is de grote lijn die naar voren komt in de vijfjarenplannen van de melkveehouders die in studieclubverband worden begeleid door adviesbureau Dirksen Management Support. Coaches hielden de soms ambitieuze ondernemers een spiegel voor: past jouw plan bij jou als persoon en heb je voldoende nagedacht over de extra arbeid en voeraankopen die groei met zich meebrengt?

tekst **Wichert Koopman**

Veel veehouders onderschatten impact voeraan

Het vizier op gr

Cijfers. De medewerkers van adviesbureau Dirksen Management Support (DMS) zijn er gek op. Ze begeleiden tientallen studieclubs van melkveehouders die met elkaar hun bedrijfsvoering op een hoger plan willen brengen. Daarbij gaat het over bedrijfseconomie, maar bijvoorbeeld ook over de BEX en de KringloopWijzer.
Eén keer in de vijf jaar daagt DMS zijn klanten uit hun plannen voor de komende vijf jaar in cijfers op papier te zetten. ‘Bij besprekingen in de studieclubs kijken we bijna altijd terug. Hoe heeft het bedrijf het afgelopen jaar gedraaid?’, vertelt begeleider John Baars van DMS. ‘Maar het is ook wel eens interessant om vooruit te kijken. Waar wil je staan met je bedrijf over vijf jaar?’
De vijfjarenplannen zijn in de studieclubs uitgebreid besproken. Daarbij was een ondernemerscoach aanwezig om de veehouders te prikkelen kritisch te kijken naar hun eigen plan. Het leverde vaak open en eerlijke, maar ook confronterende discussies op. ‘Ik weet zeker dat veel veehouders thuis nog eens goed naar hun plannen hebben gekeken en dat de avond aan menige keukentafel uitgebreid is besproken’, vertelt Sybren Mulder van adviesbureau Reflex Coaching en Advies, die als coach optrad bij studieclubs in de noordelijke provincies. ‘Dat was ook precies ons doel’, reageert Baars. ‘We wilden veehouders stimuleren om goed na te denken over de realiseerbaarheid van hun plannen en hen zo ondersteunen om een betere gesprekspartner te worden voor hun adviseurs en financier.’
Uit een analyse van de cijfers komen op-



koop en arbeid bij verdere bedrijfsontwikkeling

oeien in koeien

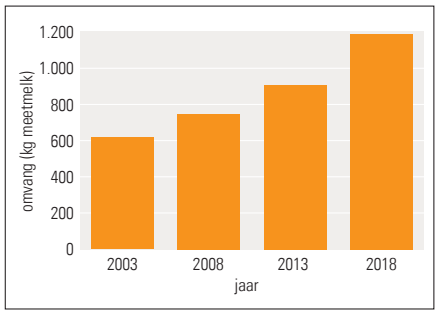
vallende trends naar voren. Ze staan in verschillende figuren op pagina 26. De grafieken zijn gebaseerd op de plannen van de 96 studieclubdeelnemers, die ook al de – werkelijk gerealiseerde – resultaten aanleverden over de jaren 2003, 2008 en 2013. Zo kunnen de ontwikkelingen van de bedrijven mooi in beeld worden gebracht.

Meer dan miljoen

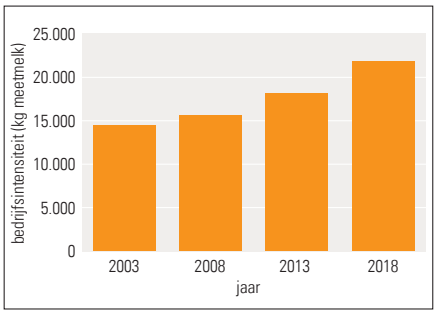
De bedrijven van de studieclubdeelnemers zijn de afgelopen tien jaar gemiddeld genomen met bijna vijftig procent gegroeid: van bijna 620.000 kilogram meetmelk in 2003 naar meer dan negen ton in 2013, zoals te zien is in figuur 1. Ruim de helft van de veehouders geeft aan ook de komende vijf jaar meer koeien te willen gaan melken. Het brengt de verwachte gemiddelde bedrijfsgrootte in 2018 op bijna 1,2 miljoen liter melk.

'Regionaal zijn er opvallende verschillen in de ambitie om te groeien', ontdekte Bart Voet van fiscaal juridisch adviesbureau Remie, die ondernemers coachte in het Westelijk Weidegebied, maar ook in Noord-Brabant en Limburg. 'Een groep uit het Groene Hart wilde bijvoorbeeld gemiddeld uitbreiden naar acht ton melk, terwijl een groep uit het zuiden gemiddeld mét acht ton melk verwachtte te groeien.'

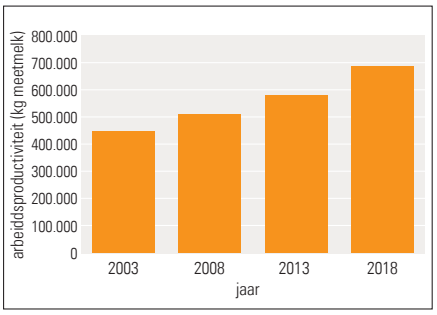
Veehouders met ambitieuze groeiplannen konden rekenen op kritische vragen van de adviseur, die zelf ook parttime veehouder is op een familiebedrijf met 200 koeien. 'Met name jonge onderne-



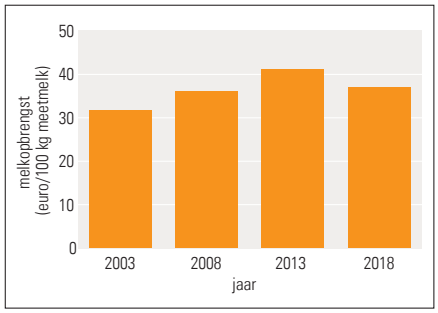
Figuur 1 – Gerealiseerde en verwachte ontwikkeling in bedrijfsomvang in kilogrammen meetmelk per bedrijf (bron: DMS)



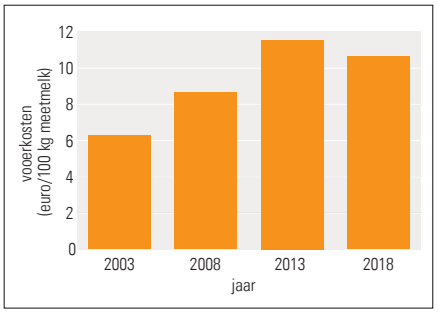
Figuur 2 – Gerealiseerde en verwachte ontwikkeling in bedrijfsintensiteit in kilogrammen meetmelk per hectare (bron: DMS)



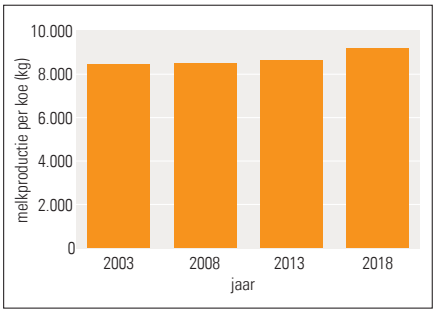
Figuur 3 – Gerealiseerde en verwachte arbeidsproductiviteit in kilogrammen meetmelk per volwaardige arbeidskracht (bron: DMS)



Figuur 4 – Gerealiseerde en verwachte ontwikkeling in melkopbrengst in euro's per 100 kilogram meetmelk (bron: DMS)



Figuur 5 – Gerealiseerde en verwachte ontwikkeling in totale voerkosten in euro's per 100 kilogram meetmelk (bron: DMS)



Figuur 6 – Gerealiseerde en verwachte ontwikkeling in melkproductie per koe in afgeleverde kg meetmelk/koe/jaar (bron: DMS)

mers denken nog wel eens heel gemakkelijk over het melken van meer koeien. Vaak hebben ze nog hulp van vader en moeder die ongemerkt veel klusjes opknappen. Maar wat gebeurt er als de ouders minder gaan werken en je er steeds meer alleen voor komt te staan? Heb je in je begroting dan nog ruimte om arbeid in te huren?', zo hield Voet de plannenmakers een spiegel voor.

De optimistische verwachting ten aanzien van de arbeidsbehoefte is terug te zien in figuur 3. De ondernemers verwachten de komende vijf jaar nog een forse verhoging van de arbeidsproductiviteit te realiseren.

Groei vaak grondloos

Opmerkelijk is dat de ondernemers hun groeiplannen in overgrote meerderheid grondloos denken te realiseren. Slechts minder dan tien procent verwacht meer grond onder het bedrijf te verwerven. De bedrijfsintensiteit neemt naar verwachting dan ook fors toe: van gemiddeld ruim 18.000 kilogram meetmelk per hectare op dit moment naar bijna 22.000 kilogram in 2018 (zie figuur 2). Deze ontwikkeling past in de trend van de afgelopen tien jaar, waarin de melkproductie per hectare al met 26 procent toenam, maar geeft deze trend nog wel een extra versnelling.

Ook de houding ten aanzien van de gewenste intensiteit van de bedrijfsvoering is streekgebonden, signaleert Voet. De veehouders uit het westen hechten meer waarde aan de balans tussen grond en melkproductie dan de veehouders uit het zuiden, die gemiddeld toch al veel intensievere bedrijven hebben.

John van Leeuwen, relatiebeheerder bij





André Hupkes: ‘Groeien in grond genereert geen kasstroom’

Melkveebedrijf Terkuis vof, dat André Hupkes met collega’s Jos en Ada Oosterink in het Gelderse Laag-Keppel beheert, heeft zich de laatste jaren stormachtig ontwikkeld. In 2006 produceerden de veehouders zo’n 1,1 miljoen liter melk met 140 koeien, dit jaar verwachten ze met 320 koeien de 3 miljoen liter te passeren. De vennoten zitten in een van de studieclubs die DMS begeleidt.

Groeiscenario voor kasstroom

Het groeiscenario is het vervolg op vergaande keuzes die de ondernemers in het verleden maakten. Zo verkocht Hupkes in 2003 zijn bedrijf met veel uiterwaardengrond aan de overheid in het kader van het project ‘Ruimte voor de rivier’ om uiteindelijk drie jaar later op een andere locatie in een nieuwe stal opnieuw te gaan melken. Ondertussen was hij een vof aangegaan met de Oosterinks die een bedrijf hadden met veertig melkkoeien en een varkenstak. Gezamenlijk molken de drie maten aanvankelijk 140 koeien. De varkenstak werd in etappes afgestoten.

‘De financieringslast drukte de eerste jaren zwaar op ons bedrijf’, vertelt Hupkes. ‘Om lucht te krijgen was het noodzakelijk een grotere kasstroom te genereren door meer koeien te gaan melken.’ In 2009 werd de stal dan ook uitgebreid met 170 boxen, waarbij het plan aanvankelijk was om vanuit de eigen aanfok te groeien. Om de gerealiseerde stalcapaciteit sneller te kunnen benutten is uiteindelijk echter ook nog een koppel vaarzen aangekocht.

Anno 2014 draait het bedrijf op volle capaciteit. De veehouders melken in een 24 stands-carrousel, waarin een melkbeurt ruim drie uur duurt. De ochtendmelking vullen ze in met eigen arbeid, voor de avondmelking hebben ze een aantal vaste melkers in dienst. Het landwerk wordt voor een groot deel uitbesteed aan een loonwerker. Zo kunnen ze het werk goed rondzetten.

Intensief maakt creatief

De oppervlakte grond onder het bedrijf is in de ontwikkeling niet meegegroeid. Sterker nog: er is grond op afstand verkocht om extra quotum aan te kunnen kopen. ‘Een grotere kasstroom genereren lukt alleen door meer liters melk te leveren’, motiveert Hupkes deze keuze. ‘Investeren in grond kost op de korte termijn alleen maar geld.’

De ondernemers hebben op dit moment 77 hectare grond in eigendom of langjarige pacht die ze grotendeels benutten voor de teelt van gras. Veertig procent van de ruwvoerproductie en mestafzet is hiermee gegarandeerd. ‘Daarnaast hebben we langjarige zekerheid over nog eens 23 hectare grond en maken we al in het voorjaar afspraken met onze loonwerker over de aankoop van mais, gekoppeld aan de afzet van mest’, geeft Hupkes aan. Zo kocht de vof dit jaar zo’n 60 hectare mais aan.

Het intensieve karakter van het bedrijf ziet Hupkes niet als een risicofactor voor de toekomst. ‘We boeren inmiddels al vijf jaar op deze manier en hebben contacten waarmee we vaste afspraken kunnen maken’, zo geeft hij aan. ‘Wel is ons bedrijfsresultaat gevoelig voor voerprijzen. Dit vangen we op door het inbouwen van buffers, zowel financieel als in voorraden.’ Dit jaar is bijvoorbeeld tien hectare mais extra gekocht, omdat de prijs relatief gunstig was. Intensief boeren maakt de ondernemers ook creatief.



André Hupkes en Ada en Jos Oosterink kiezen bewust voor een intensief bedrijf

Zo staat het jongvee al een aantal jaren op een rantsoen van stro, tarwegistconcentraat en mineralen.

Extensiveren geen doel

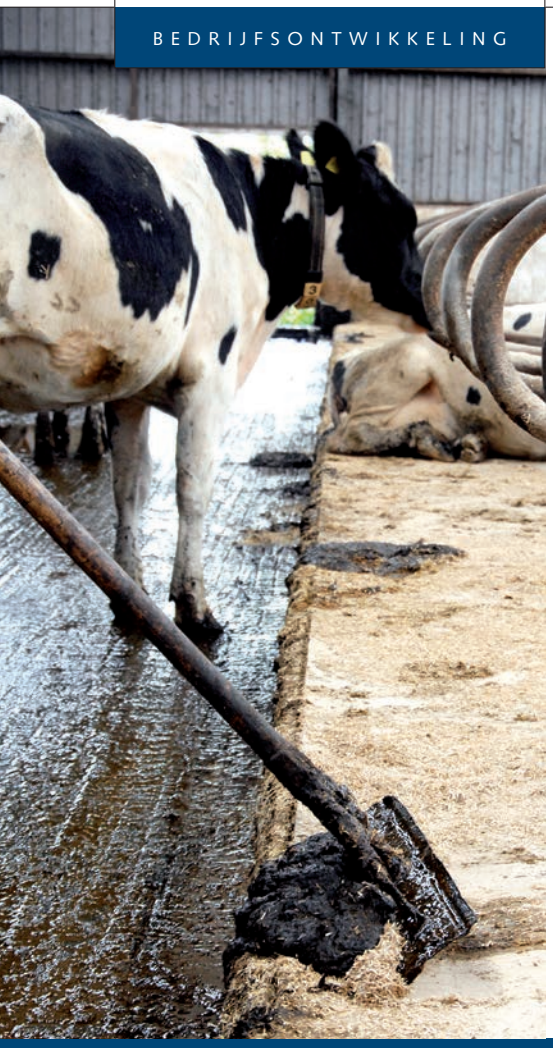
Optimaliseren krijgt de komende jaren prioriteit in de strategie van de ondernemers. Zo willen ze de jongveebezetting – nu nog zo’n negen stuks jongvee per tien melkkoeien – verlagen tot maximaal zeven stuks per tien melkkoeien en verwachten ze de productie per koe – op dit moment zo’n 9200 liter per jaar – nog te kunnen verhogen.

Nieuwbouw voor het jongvee is onderdeel van het komende vijfjarenplan. ‘We denken dat we ons saldo met nog anderhalf tot twee cent per liter melk kunnen verbeteren’, geeft Hupkes aan. ‘Dat helpt ons om de financieringslast te verlagen tot onder de euro per liter melk.’

Extensiveren is geen doel, zo benadrukt de melkveehouder. ‘Als op korte afstand grond beschikbaar komt, zullen we daar zeker naar kijken. Maar het effect op de kasstroom zal altijd een belangrijke rol spelen bij het nemen van een beslissing.’







WEA accountants en de derde coach die door DMS werd ingehuurd, kan zich vinden in de redenering dat groeien in grond niet rendabel is te rekenen en een nieuwe stal wel.
'Maar de keus om grondloos te groeien heeft wel vergaande consequenties voor de exploitatie', zegt Van Leeuwen en legt daarmee de vinger op de zere plek in veel plannen. Met de extra kosten voor mestafzet houden de meeste veehouders wel rekening, maar ten aanzien van de extra kosten voor voeraankoop toonden ze zich vaak optimistisch. 'Als je meer melk wilt produceren zonder extra grond, is het niet logisch om een daling te verwachten van de totale voerkosten', zo stelt de adviseur.
De cijfers in figuur 5 maken duidelijk dat de plannenmakers deze verwachting gemiddeld genomen wel hadden. 'Veehouders geven vrij laconiek aan meer voer van betere kwaliteit van hun eigen land te willen halen. Maar als het zo gemakkelijk zou zijn, waarom gebeurt het nu dan niet?', zo vraagt Van Leeuwen zich hardop af. 'Met de steeds strengere bemestingsnormen is het al een hele prestatie als het lukt om opbrengst en kwaliteit op peil te houden.'

Ook als het gaat om voerprijzen zijn veel veehouders optimistisch. 'In 2013, toen de ondernemers hun plannen maakten, was de krachtvoerprijs hoog', geeft Van Leeuwen aan. 'Velen verwachten een daling van de prijzen. Maar met een mondiaal stijgende vraag naar grondstoffen is het maar de vraag hoe realistisch het is om te veronderstellen dat de krachtvoerprijzen op langere termijn structureel op een lager niveau zullen liggen.'

Rantsoenefficiëntie als check

Ook de prijzen voor ruwvoer zorgden in menige studieclub voor discussie. Met een toename van het aantal koeien na 2015 in het vooruitzicht ligt het voor de hand dat de vraag naar ruwvoer stijgt, wat een opdrijvend effect zal hebben op de prijs. De voedervoorziening in veel plannen werd door DMS helder in beeld gebracht door het berekenen van een theoretische rantsoenefficiëntie. Door de geschatte voerkosten te koppelen aan een reëel te verwachten voerprijs kan worden berekend hoeveel voer voor de koeien beschikbaar is. Deze hoeveelheid delen door het verwachte aantal liters melk levert de rantsoenefficiëntie op die de dieren zouden moeten realiseren. 'Als

Lisette van Zuijlen: 'Beheerste groei houdt bedrijf in balans'

Een goed renderend, middelgroot bedrijf in het Groene Hart. Dat is de uitgangspositie voor de jonge melkveehoudster Lisette van Zuijlen, die deelnam in van de studieclubs van Dirksen Management Support (DMS). In Harmelen houdt ze in maatschap met haar ouders 75 melkkoeien en 35 stuks jongvee op 56 hectare land. Jaarlijks wordt zo'n 720.000 liter melk geleverd. Nu nog doet haar zestigjarige vader Hans een groot deel van het werk op de boerderij en heeft de 25-jarige opvolgster een parttime baan naast het bedrijf.



Op termijn wil Van Zuijlen junior het bedrijf samen met haar vriend voortzetten. 'Het maken van toekomstplannen begint voor mij met de vraag wat voor bedrijf bij mij als persoon past', zo geeft Van Zuijlen aan. 'Naast het verwerven van een inkomen is werkplezier een belangrijke drijfveer om boer te worden. Gelukkig zitten mijn vader en ik wat dat betreft op één lijn. We zijn beiden vrij precies en willen het werk graag zo veel mogelijk zelf doen. Daarbij hebben we er plezier in om een band te onderhouden met onze koeien. Het zijn bij ons geen nummertjes.' De jonge melkveehoudster zou niet gelukkig worden van het managen van een onderneming met honderden dieren. 'Maar we willen ons bedrijf natuurlijk wel blijven ontwikkelen. Nietsdoen is geen optie.'
Voor de komende vijf jaar hebben vader en dochter een beheerst groeiscenario – naast het optimaliseren van het bedrijf – in gedachten. 'We houden nu 75 koeien in een stal met 65 boxen', vertelt Van Zuijlen. 'Dat gaat best goed, maar deze overbezetting willen we wel graag wegwerken voor een nog beter dierwelzijn.'
In de plannen is ook ruimte ingebouwd voor een nieuwe melkstal ter vervanging van de huidige 2 x 5 stands-visgraat om efficiënter te kunnen werken. De ondernemers denken de bouwplannen grotendeels vanuit eigen middelen te kunnen betalen. Na uitbreiding van de stal verwacht de familie Van Zuijlen gestaag door te groeien naar tachtig koeien met een jaarproductie van acht ton melk in 2018. De milieuvergunning hebben ze er al voor.
Bij groeien in melkproductie hoort voor de veehoudster uit het Groene Hart ook groeien in grond. 'Het bedrijf is nu mooi in balans. We hebben voldoende ruwvoer en kunnen alle mest kwijt op ons eigen land. Eenzijdig groeien in het aantal koeien zou de bedrijfsvoering uit balans trekken en het is maar de vraag of we er meer mee zouden verdienen. Het rendement van investeren in land is op korte termijn weliswaar laag, maar op de lange termijn komt de waarde altijd naar je toe en vormt het extra zekerheid onder je bedrijf.'

daar een getal van boven de 1,5 uitkomt, dan weet je dat er in je plan iets niet klopt', redeneert Sijbren Mulder, die door zijn betrokkenheid bij het Voercentrum in Leeuwarden veel ervaring heeft opgedaan met dit kengetal.
In de productie per koe verwachten de ondernemers gemiddeld nog een forse stijging te kunnen realiseren; van 8650 kilogram meetmelk per jaar naar bijna 9200 kilo (figuur 6). Voor Van Leeuwen is het nog maar de vraag of dit haalbaar is. 'Over de afgelopen tien jaar is een productiestijging per koe van in totaal ruim twee procent gerealiseerd. De voorspelling betekent een stijging van zes procent in vijf jaar.'
'De redenering van veel veehouders is dat ze als gevolg van de melkquotering altijd met de voet op de rem gevoerd hebben', verwoordt de adviseur de discussie in veel studieclubs. 'In dat licht is het opvallend dat in de plannen de krachtvoerkosten per liter melk niet stijgen, maar juist dalen', aldus Van Leeuwen. 'Daarmee wordt een forse productiestijging per koe nog minder aannemelijk.'
DMS vroeg de studieclubdeelnemers ook naar hun drijfveren voor de geschetste toekomstige bedrijfsontwikkeling. Deze bleken divers, van 'uitdaging' tot 'voorbereiden voor opvolging'. 'Werkplezier' bleek echter voor de helft van de veehouders een belangrijke motivatie.

Touwtjes in handen

'Ik begrijp dat veehouders werkplezier benoemen', reageert ondernemerscoach Mulder. 'Het klinkt natuurlijk goed. Maar de vraag is of ze als ondernemer ook naar deze motivatie handelen. Als je een heel precieze boer bent die graag zelf de touwtjes in handen houdt, dan is het nog maar de vraag of je veel plezier beleeft aan een bedrijf met 200 koeien waarbij je een deel van het werk over moet laten aan personeel', zo geeft hij als voorbeeld.
Om nog maar te zwijgen over de plannen waarin voor een groeispurt geen of nauwelijks extra arbeidskosten waren berekend. 'Dat is niet realistisch. Er zit een grens aan wat je zelf aankunt. Een paar rondjes extra in de melkstal red je misschien nog wel, maar elke koe kalft ook een keer en dat is meestal niet tussen 's morgens negen en 's middags vijf', stelt Mulder. 'Realistisch is dat je bij een substantiële groei rekent met minimaal vier cent arbeidskosten per extra liter melk.'
Mulder heeft van het coachen van ondernemers – zowel in de landbouw als in het onderwijs en het mkb – zijn beroep gemaakt en gaat daarbij altijd uit van de persoon van de ondernemer. 'Een plan moet bij je passen. Dat is de spiegel die ik de veehouders voor heb gehouden.' Het leverde tijdens de bijeenkomsten vaak open, maar soms ook confronterende discussies op, zo herinnert de coach zich. Studieclubleden – die elkaar vaak al heel lang kennen – durfden hun collega's daarbij ook kritisch te bevragen. Ben jij wel de persoon om met vreemde arbeidskrachten te werken of moet je vrezen dat het personeel snel weer bij je wegloopt? Zo liet de ene veehouder de andere soms in de spiegel kijken.

Groeien als doel

'Groei kan een middel zijn om je doelen als ondernemer te realiseren', stelt Mulder. 'Maar in veel plannen bleek groeien een doel op zich, zonder dat goed nagedacht was over de consequenties', constateert hij. 'Dan neem je als ondernemer erg veel risico's en het is maar de vraag of je dan een bank vindt die jouw plan wil financieren.' |

