

# De kracht van doelgericht werken

Koeien & Kansen-deelnemer Frank Post laat niets aan het toeval over en werkt zeer planmatig. Als ondernemer legt Post zich elke vier jaar nieuwe bedrijfsdoelen op. De afgelopen vier jaar lag de focus vooral op verbetering van de technische resultaten, onder andere het verhogen van de gemiddelde leeftijd van de koeien bij afvoer. Door verbetering van de technische resultaten wil Post het inkomen verhogen, zodat er meer afgelost kan worden en het financieringsrisico kleiner wordt

Gerben Doornewaard  
LEI Wageningen UR

Michel de Haan  
Wageningen UR Livestock Research

**D**it artikel gaat in op de economische resultaten van 2013 van het bedrijf van Frank en Ilona Post in Nieuweroord (Drenthe), waar met ruim 136 koeien bijna 1,2 miljoen kg melk geproduceerd is bij een intensiteit van meer dan 27.000 kg melk per hectare (zie Tabel 1). In 1995 is Frank in de maatschap gekomen met zijn ouders. Het bedrijf is in dat jaar verhuisd naar de huidige locatie waar een stal met 70 grootveeboxen is gebouwd die in de jaren erna al snel volledig werd benut door quotumaankoop. In 2003 is een flinke groeistap ingezet. Er werd een nieuwe stal gebouwd voor 70 melkkoeien inclusief bijbehorend jongvee, zodat de stalcapaciteit

verdubbelde. Tevens is flink geïnvesteerd in quotum tot een omvang van 1,1 miljoen kg bij de overname van het bedrijf door Frank en Ilona in 2006. Om de resultaten van het bedrijf in 2013 goed te kunnen beoordelen, is een vergelijking gemaakt met een 'spiegelgroep'. Deze spiegelgroep betreft het gemiddelde van een groep van tien bedrijven met een overeenkomstige grondsoort, hoeveelheid geproduceerde melk en intensiteit. Verschillen in bedrijfsresultaten tussen Post en de spiegelgroep zullen hierdoor niet zozeer het gevolg zijn van verschillen in deze bedrijfskenmerken, maar vooral komen door verschillen in de bedrijfsvoering. Door de keuzes van de ondernemer en door zijn vakmanschap dus. Vanwege te weinig beschikbare bedrijven met zo'n hoge intensiteit als Post, is het overigens niet helemaal gelukt om een overeenkomstige spiegelgroep te krijgen.

### Vergelijkbaar saldo

Het saldo per 100 kg melk op het bedrijf van Post is 29,50 euro, niet veel anders dan bij de spiegelgroep. Aan de opbrengstenkant scoort Post beter bij zowel de melkopbrengst als de omzet en aanwas. De hogere melkopbrengst zal onder andere het gevolg zijn van hogere gehalten in de melk. De hogere omzet en aanwas is opvallend gezien de 0,7 stuks per 10 melkkoeien (is 10 procent) lagere jongveebezetting bij Post. Vaak gaat een lagere jongveebezetting op bedrijven gepaard met een lagere omzet en aanwas. Frank licht echter toe dat hij bewust stuurde op een hoge omzet en aanwas, onder andere

Tabel 1

Bedrijfskenmerken en technische resultaten Post in vergelijking met spiegelgroep (cijfers 2013)

	Post	Spiegel	Vershil
Cultuurgrond (ha)	43,5	47,9	-4,3
• aandeel grasland (%)	84	80	+4
• aandeel maisland (%)	16	20	-4
Totaal geproduceerde melk (kg)	1.180.195	1.058.523	+121.672
Intensiteit (kg melk/ha)	27.118	22.765	+4.353
Melkkoeien (aantal)	136,4	123,5	+12,9
Melkproductie/koe (kg)	8.652	8.590	+62
Vetgehalte melk (%)	4,56	4,35	+0,21
Eiwitgehalte melk (%)	3,60	3,53	+0,07
Jongveebezetting (stuks per 10 melkkoeien)	6,3	7,0	-0,7

Bron: Bedrijven InformatieNet (LEI)

## Doelgerichte toekomstplannen Maatschap Post

Maatschap Post heeft al goed nagedacht over haar toekomstplannen. Waar veel andere agrarische ondernemers op de vraag naar hun doelen en strategie vaak alleen in vage termen kunnen aangeven welke richting ze op denken te gaan, komt Frank meteen met twee A4-tjes op tafel met de bedrijfsdoelen en persoonlijke doelen, opgesplitst naar korte (0-4 jaar) en lange termijn (verder dan 4 jaar) en de werkwijze waarop die doelen bereikt moeten worden. De bedrijfsdoelstelling voor de korte termijn is gericht op verdere verlaging van de kosten door optimalisatie. De melkproductie zal hierbij iets groeien naar 1,3 miljoen kg zodat gebouwen maximaal worden benut. Verder gaat het om het verder verhogen van de levensproductie per koe en de technische resultaten. Daarnaast wil Post extensiever worden, om zo de afhankelijkheid van de mest- en voermarkt te verkleinen. Post streeft naar verdere verlaging van de financiering en wil binnen acht jaar onafhankelijk worden van de bank. Post vindt dat je niet bang moet zijn om belasting te betalen. "Dat is beter dan dat je 'investeert om het investeren' om belasting betalen te voorkomen." Op langere termijn staat uitbreiding van de melkproductie gepland in combinatie met automatisering op dezelfde of eventueel een tweede locatie. De persoonlijke doelen van Frank en Ilona hebben op korte termijn vooral betrekking op het verbeteren van het vakmanschap en ondernemerschap en op langere termijn op het ontwikkelen van bestuurskundige vaardigheden en het in de praktijk brengen daarvan.



### SOBERE UITVOERING

De bedrijfsuitbreiding in 2003 heeft melkveehouders Frank en Ilona Post inclusief de 2 x 10 zij-aan-zij-melkstal 2.750 euro per gve-plaats gekost. Er kon mede goedkoop gebouwd worden in dat jaar doordat ondernemers om werk verleggen zaten.

Foto: Wageningen UR

door het onder eind van de koeien te insemineren met Belgisch witblauwe stieren, door te zorgen dat koeien bevrucht worden afgevoerd en door zijn doel om de levensduur en levensproductie van de koeien te verhogen. De gemiddelde leeftijd van de afgevoerde koeien in 2013 bedroeg 6 jaar en 4 maanden, dat is 7 maanden meer dan op het gemiddelde Nederlandse melkveebedrijf. De doelstelling van Frank is om de gemiddelde leeftijd bij afvoer te verhogen naar 7,5 jaar en de gemiddelde melkproductie bij afvoer naar 45.000 kg melk. De toegerekende kosten bij Post zijn 0,94 euro per 100 kg hoger dan de spiegelgroep. Vooral de voerkosten zijn hoger en dan met name die voor ruwvoer (+1,27 euro). Dit is echter goed te verklaren door de intensiteit die bij Post toch 4.350 kg per hectare hoger is dan bij de spiegelgroep. Bij dezelfde intensiteit als de spiegelgroep zou Post 190.000 kg melk minder produceren op zijn hectares. Bij zijn voerefficiëntie van 1,07 kg melk per kg ds in 2013 met een aandeel ruwvoer daarin van 75 procent, zou hij dan ruim 130 ton ds ruwvoer minder hoeven aan te

kopen, waarbij je praat over zo'n 20.000 euro. De ruwvoerkosten per 100 kg melk zouden dan ongeveer 1,30 euro/100 kg melk lager zijn geweest.

### Voeding en stierkeuze

Met het doel om de voerkosten te verlagen, is Post in 2013 gestart met zomerstalvoeding. De ervaring was echter dat zomerstalvoeding niet samengaat met beweiding. "Zodra ik de trekker startte, stonden de koeien al bij de dam, met name als het weer iets minder was of de koeien voor de derde dag op hetzelfde perceel liepen. De koeien geven blij-

baar de voorkeur aan schoon fris gras aan het voerhek boven weidegras", licht Frank toe. Omdat hij wil blijven beweiden, is hij weer gestopt met zomerstalvoeding in voorjaar en zomer. Zomerstalvoeding in het najaar blijft hij wel doen. "Ondanks goede analyseresultaten van geconserveerd herfstgras, melk je er toch niet van en ook beweiden valt dan vaak niet meer mee. Bij het voeren van vers herfstgras lukt het wel om er goed van te melken." In 2013 is Frank, mede om de levensduur van koeien te verlengen, actief aan de slag gegaan om de voorziening aan mineralen en

**Tabel 2**

Opbrengsten en toegerekende kosten Post in vergelijking met spiegelgroep (cijfers 2013)

	Post	Spiegel	Vershil
Opbrengsten rundveehouderij (a)	48,72	47,93	+0,80
• waarvan melkgeld	44,97	44,59	+0,37
• waarvan omzet en aanwas	3,76	3,33	+0,42
Totaal toegerekende kosten (b)	19,23	18,29	+0,94
Voerkosten totaal	14,28	12,87	+1,41
• waarvan krachtvoer + bijproducten	9,41	9,64	-0,23
• waarvan ruwvoer	3,81	2,53	+1,27
• waarvan overige voerkosten	1,07	0,71	+0,36
Fokkerijkosten (o.a. KI en melkcontrole)	1,21	0,98	+0,24
Diergezondheidszorg	0,80	0,83	-0,03
Strooisel	0,44	0,40	+0,04
Meststoffen	0,96	0,92	+0,03
Zaaizaad en gewasbescherming	0,37	0,61	-0,24
Mestafzet	0,60	0,53	+0,06
Overig	0,57	1,14	-0,57
Saldo rundveehouderij (c = a - b)	29,50	29,64	-0,14

**Tabel 3**

Niet-toegerekende kosten en productieresultaat Post in vergelijking met spiegelgroep (cijfers 2013)

	Post	Spiegel	Vershil
Totaal niet toegerekende kosten (d)	18,23	23,52	-5,29
Betaalde arbeid	0,30	0,98	-0,68
Werk door derden	3,29	3,52	-0,24
Machines, werktuigen en installaties	3,94	5,85	-1,91
Grond en gebouwen	5,72	6,59	-0,88
Quotum	2,67	3,95	-1,28
Overig	2,32	2,62	-0,30
Saldo rundveehouderij (c)	29,50	29,64	-0,14
Overige opbrengsten (e)	3,11	4,31	-1,20
Productieresultaat (f = c + e - d)	14,38	10,43	+3,95
Betaalde rente (g)	1,27	4,52	-3,26
Inkomen uit bedrijf (f - g)	13,11	5,91	+7,20

Bron: Bedrijven InformatieNet (LEI)

sporenelementen bij zowel de koeien als het jongvee te verbeteren, aangezien uit analyses bleek dat hier niet voldoende in werd voorzien. Dit kan de hogere kosten voor overig voer verklaren. Voor de fokkerij geldt dat Frank sinds vijf jaar de stierkeuze bepaalt op basis van triple A in plaats van het StierAd-

gehouden en er is weinig poespas aanwezig. De uitbreiding in 2003 heeft inclusief de 2 x 10 zij-aan-zij-melkstal 2.750 euro per gve-plaats gekost (2.200 euro exclusief melkstal). Er kon mede goedkoop gebouwd worden in dat jaar, doordat aannemers om werk verlegen zaten. In 2013 heeft Frank verschillende

toe dat er flink aan is gewerkt om dit doel te realiseren. "Bij de overname in 2006 zaten we op een financiering van 1,84 euro per kg melk. Ons doel is om jaarlijks 100.000 euro af te lossen en tot nu toe is dat meer dan gelukt. In 2013 is de financiering dan ook al bijna gehalveerd naar 0,98 euro per kg melk." Direct bij de overname zijn renterisico's afgedekt vanwege het grote aandeel vreemd vermogen op Euribor. Nu is dat niet meer het geval, omdat het renterisico vanwege de bijna gehalveerde financiering veel kleiner is. Het inkomen uit bedrijf bij Post komt uiteindelijk uit op 13,11 euro per 100 kg melk, 7,20 euro meer dan de spiegelgroep. Op bedrijfsniveau gaat het dan om een verschil van meer dan 86.000 euro.

## ALLE PRODUCTIEMIDDELEN WORDEN GOED BENUT

viesProgramma (SAP). SAP leidde volgens Frank tot te 'smalle' koeien op zijn bedrijf die niet robuust genoeg waren.

### Goede benutting productiemiddelen

De niet-toegerekende kosten (de kosten na het saldo) zijn bij Post met 18,23 euro per 100 kg melk een stuk (5,29 euro) lager dan bij de spiegelgroep (tabel 3). Wat opvalt is dat Post zonder uitzondering op alle kostenposten beter scoort. Dit komt mede doordat alle productiemiddelen goed worden benut. Landwerk wordt vrijwel volledig in loonwerk gedaan en machines zijn er daarom nauwelijks. Voor de gebouwen geldt dat er sober gebouwd is om op bouwkosten te besparen. De voerpaden zijn bijvoorbeeld relatief smal

kleine verbeteringen in de stal doorgevoerd om de levensduur van de koeien te verlengen, zoals roosters vrezes en een nieuwe boxbedekking.

Voor de lagere quotumkosten bij Post kunnen twee oorzaken genoemd worden. Ten eerste is er in de recentere jaren minder quotum aangekocht dan bij de spiegelgroep. Ten tweede leaset Post in 2013 geen quotum, terwijl dat bij de spiegelgroep wel het geval is. Post realiseert in 2013 een productieresultaat van 14,38 euro per 100 kg melk. Dat is bijna 4 euro per 100 kg meer dan de spiegelgroep. Bij de betaalde rente valt op dat Post hier zeer goed scoort met slechts 1,27 euro per 100 kg melk. Dat is 3,26 euro per 100 kg melk lager dan de spiegelgroep. Frank licht

