

Ondernemerscoach helpt samenwerkende melkveehouders

Samenwerking is een interessante mogelijkheid voor melkveehouders om aan bedrijfsontwikkeling te doen. Vooral vergaande samenwerkingsvormen, zoals een melkmaatschap, vergen een gedegen voorbereiding en goede begeleiding. Landbouworganisatie ZLTO zet ondernemerscoaches in om melkveehouders die wel zouden willen samenwerken, bij elkaar te brengen.

ing. Berrie Klein Swormink

Melkveehouders die aan schaalvergroting willen doen, hebben het niet makkelijk. Productiefactoren als grond en melkquotum zijn schreeuwend duur.

Het rendement van grond is beperkt en bij melkquotum overheerst de onzekerheid over de waardeontwikkeling de komende jaren. Landbouworganisatie ZLTO stelt vast dat een vorm van samenwerking tussen melkveehouders soms mogelijkheden biedt om de gewenste bedrijfsontwikkeling toch handen en voeten te geven. "Samenwerking is een breed begrip. De mate van samenwerking kan enorm verschillen", stelt Bram den Hollander, ondernemerscoach in dienst van landbouworganisatie ZLTO. Den Hollander begeleidt melkveehouders in Zeeland en West-Brabant. "Zelfs met elkaar naar een vergadering rijden is al een vorm van samenwerking. De meest verregaande vorm van samenwerking is die waarbij er sprake is van gezamenlijk eigendom van de totale onderneming; iets wat je bijvoorbeeld bij broers wel ziet."

Door de grote variatie aan samenwerkingsvormen zijn er volgens Den Hollander voor iedere

melkveehouder wel mogelijkheden om iets te vinden wat bij hem past. "Kansen liggen er bijvoorbeeld op het gebied van grond. Er zijn veel ex-melkveehouders met grond. Die grond willen ze veelal nog niet verkopen, maar vaak zijn ze wel bereid tot het maken van afspraken met een melkveehouder rondom het gebruik van de grond voor voerproductie en mestafzet", aldus Den Hollander. "Ook grondruil met akkerbouwers biedt in sommige regio's nog veel kansen."

In elkaar schuiven

Het in elkaar schuiven van twee of meer complete bedrijven door het vormen van een melkmaatschap is een vorm van samenwerking die veel verder gaat. In bepaalde gevallen kan dit grote voordelen bieden. "Voordeel ontstaat met name als er sprake is van een ondernemer die in zijn stal ruimte heeft om het quotum van een collega erbij te melken. In zo'n situatie kan het samenvoegen van bedrijven leiden tot een betere benutting van arbeid en gebouwen en ook van eventuele melkrobots." Veel melkveehouders met een groeiend bedrijf dreigen vast te lopen met de arbeidsbehoefte van het bedrijf. Werkweken van 80 uur zijn niet ongevoel. "Een groeiend aantal ondernemers stelt voor zichzelf eisen aan de omvang van het aantal werkuren per week en de arbeidsvreugde die ze willen beleven. Op dat punt biedt een melkmaatschap soms interessante mogelijkheden."

Eén van de activiteiten van ondernemerscoach Bram den Hollander is het bij elkaar brengen van melkveehouders die op zoek zijn naar samenwerking met een collega. Den Hollander vertelt over een praktijksituatie waarin hij twee melkveehouders in Zeeuws-Vlaanderen heeft 'gekoppeld' die hemelsbreed slechts enige kilometers van elkaar wonen. "Ze kenden elkaar echter nauwelijks en waren niet op de hoogte van elkaars samenwerkingswensen." Het ene bedrijf beschikt over jonge gebouwen, een quotum van bijna 900.000 kg en

twee melkrobots. Het andere bedrijf heeft verouderde stallen en 450.000 kg melk. Inmiddels werken beide bedrijven al weer anderhalf jaar samen in een maatschap. Het melken gebeurt op het bedrijf met de melkrobots. De arbeidswinst die door het samenwerkingsverband ontstond, wordt verzilverd doordat één van de twee ondernemers een halve baan buiten het bedrijf heeft gezocht. Dat paste goed omdat deze ondernemer toch al zocht naar meer afwisseling in zijn werk.

Vorbereiding

Den Hollander maakt duidelijk dat er heel wat bij komt kijken voordat een melkmaatschap gestalte krijgt. "Van het allergegrootste belang is dat de ondernemers bij elkaar passen. De eerste stap is een soort kennismakingsgesprek. Als het klikt bouw je de kennismaking langzaam verder uit. Stap voor stap bespreek je alle aspecten van een mogelijke samenwerking." Den Hollander benadrukt dat het heel belangrijk is dat melkveehouders die een melkmaatschap overwegen, op één lijn zitten qua ondernemersvisie. „Maar het hoeven beslist niet hetzelfde type boeren te zijn. Het mooist is als twee samenwerkende ondernemers elkaar aanvullen qua interesses. Een melkveehouder die zich het liefst bezig houdt met landwerk en machines kan heel goed passen bij een koeienboer."

In zijn werk heeft Den Hollander vooral te maken met melkmaatschappen waarin twee ondernemers hun bedrijven samenvoegen. In theorie is een groter aantal ondernemers ook mogelijk, maar dit blijkt in de praktijk lastiger te realiseren. "Een keer ben ik bezig geweest met drie melkveehouders die overwogen om hun bedrijven in elkaar te schuiven. Het concentreren van de melkkoepen op één locatie zou echter betekenen dat één ondernemer fors zou moeten investeren in extra stalruimte. De stalruimte op de andere twee bedrijven zou minder goed benut worden waardoor sprake was van gedeeltelijke kapitaalsvernietiging. Ook zou de samenwerking leiden tot een arbeidsoverschot. De drie ondernemers concludeerden dat er te weinig voordeel zou ontstaan en dat het risico te groot was. Dus de samenwerking ging niet door."

Afspraken

Als ondernemers definitief besluiten dat ze een



BRAM DEN HOLLANDER

Een melkmaatschap begint met een soort kennismakingsgesprek. Als het klikt bouw je de kennismaking langzaam verder uit.

Foto: Marcel Bekken

melkmaatschap willen vormen, dan moet er nog veel werk verzet worden voordat de maatschap uit de startblokken kan. „Je moet vooraf een flink aantal afspraken maken. Bijvoorbeeld over de winstverdeling."

In de praktijk ziet Den Hollander dat samenwerkende melkveehouders meestal eigenaar blijven van de zaken die ze in de maatschap inbrengen. „Dat is de beste manier om de mogelijkheid open te houden om ooit weer uit elkaar te gaan." De ondernemerscoach benadrukt dat het heel belangrijk is om afspraken te maken over doemscenario's. "Probeer af te spreken wat er gebeurt als het fout loopt. Als je zaken die fout kunnen gaan, vooraf goed bespreekt met elkaar, zal het daar ook niet meer op stuk lopen. Bovendien vormen die doemscenario's dan ook geen bedreiging meer voor de samenwerkende ondernemers." Den Hollander's ervaring is dat het wel een jaar tot anderhalf jaar kan duren voor een melkmaatschap zijn beslag krijgt. Ook na het vormen van een melkmaatschap is de rol van de ondernemerscoach niet uitgespeeld. „Na een jaar zitten we vaak weer om de tafel voor een evaluatie. Daarbij stimuleer ik de ondernemers om zich te uiten en met elkaar te bespreken op welke onderdelen de samenwerking beter kan."

Ondernemerscoach houdt rekening met persoon

Sinds twee jaar zet landbouworganisatie ZLTO ondernemerscoaches in om ondernemers bij te staan in het maken van keuzes voor de toekomst van het bedrijf. Het belangrijkste verschil tussen een ondernemerscoach en de traditionele adviseur is dat een ondernemerscoach niet alleen inspeelt op bedrijfsaspecten maar ook rekening houdt met de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van de ondernemer. "Als een ondernemer bijvoorbeeld minder sterk is op het vlak van sociale vaardigheden, kan dat een belemmering zijn om het bedrijf te laten groeien naar een situatie waarin hij of zijn medewerkers in dienst moet nemen", vertelt Bram den Hollander, ondernemerscoach bij ZLTO. "Door onze totaalbenadering kunnen wij ondernemers helpen bij het bepalen van een strategie die bij hem of haar past."

Ondernemers roepen de hulp van een ondernemerscoach ook regelmatig in als ze behoefte hebben aan een 'sparring partner'. "Agrarische ondernemers hebben doorgaans een goed netwerk, maar soms hebben ze behoefte om bepaalde ideeën eens met een ander te bespreken."