

# Samenwerken door fusie is goedkope weg naar schaalvoordelen

Schaalvergroting is de trend in de Nederlandse melkveehouderij. Schaalvergroting via de klassieke weg - aankoop van grond, quotum en gebouwen - is echter duur in vergelijking met het buitenland en daarom uit bedrijfseconomisch oogpunt vaak niet aantrekkelijk. Samenwerking tussen bedrijven rond melken, voeren, veeverzorging, jongveeopfok en ruwvoerteelt biedt kansen om tegen lagere kosten toch de schaalvoordelen van grote bedrijven te realiseren. Bovendien is er een sociaal voordeel doordat ondernemers minder zijn gebonden aan melktijden.

ing. Jelle Zijlstra

(ASG – Animal Sciences Group van Wageningen Universiteit & Researchcentrum, Lelystad)

## SAMEN EEN QUOTUM VAN 2 MILJOEN

Samenwerking biedt mogelijkheden om tegen lage kosten schaalvoordelen te realiseren.

Foto: Marcel Bekken



**A**l decennialang kennen we bedrijven van broers, zwagers, neven en andere familiegroepen die onderling samenwerken binnen één bedrijf. Meestal zijn de betreffende ondernemers reeds op jonge leeftijd gestart met deze samenwerkingsvorm en ontwikkelen ze in de loop van de tijd het bedrijf en zichzelf binnen het samenwerkingsverband. Met deze vorm van samenwerking hebben we in Nederland relatief veel ervaring. Een nieuwe vorm waarvoor de laatste jaren meer belangstelling komt, maar waar nog slechts beperkt ervaring mee is, is de samenwer-

king of fusie van meerdere bestaande bedrijven om op die manier versneld voordelen te realiseren. Hierbij gaat het om intensieve samenwerking rond de kerntaken van het melkveebedrijf zoals die hiervoor zijn genoemd. In dit artikel wordt een voorbeeld uitgewerkt waarbij met minimale investeringen via samenwerking wordt gestreefd naar het realiseren van economische en sociale voordelen van het grootschalige bedrijf.

### Voorbeeld van fusie

Als voorbeeld is een modelsamenwerking uitgewerkt van vier melkveehouders met ieder een quotum van 500.000 kg melk. Ze vormen dus één onderneming die twee miljoen kg melk per jaar produceert. Ze concentreren alle melkvee op twee van de bestaande locaties waar met geringe investeringen voldoende ruimte te maken is voor alle melkvee. Het jongvee wordt op het derde bedrijf gehuisvest en de droge koeien en pas afgekalfde koeien op het vierde. Op deze manier wordt er met minimale investeringen in gebouwen zo goed mogelijk geprofiteerd van schaalvoordelen. Het grootste deel van de veldwerkzaamheden gaan de samenwerkende veehouders nu zelf doen, waardoor de loonwerkkosten aanzienlijk dalen. Door de arbeidsbesparing ook te gelde te maken gaat één van de vier ondernemers voor 50 procent buiten het bedrijf werken en één persoon werkt één dag per week elders. Het doel is om op termijn het bedrijf verder te vergroten zodat drie van de vier fulltime in het bedrijf kunnen werken. Deze stap willen ze zetten zodra bedrijfsuitbreiding mogelijk is zonder investeringen in melkquotum. Naar verwachting is dat binnen enkele jaren het geval. Het bedrijf wordt opgezet als een vennootschap

Tabel 1

Schaalvoordelen bij samenwerking van vier melkveehouders met ieder een quotum van 500.000 kg melk (samen 2 miljoen kg melk).

Aanpassing	Voordeel in € - centen melk per kg	Voordeel in € op bedrijfsniveau
1 Door specialisatie meer aandacht voor veemanagement	0,75	15.000
2 Besparing op machinekosten	0,30	6.000
3 Besparing op loonwerk	2,00	40.000
4 Besparing op betaalde arbeid	0,75	15.000
5 Overige besparingen op vaste kosten	0,30	6.000
6 Voordelen door grootschaliger inkoop	0,25	5.000
7 Extra kosten door stalaanpassingen	-0,50	-10.000
<b>Totaal voordeel exploitatie bedrijf</b>	<b>3,85</b>	<b>77.000</b>
8 Extra inkomsten uit werk buiten bedrijf	1,40	28.000
<b>Totaal voordeel samenwerking</b>	<b>5,25</b>	<b>105.000</b>

### Toelichting

- Ad 1 Door de samenwerking kunnen één of meer personen zich specialiseren in het optimaliseren van het veemanagement.
- Ad 2 De besparing op machinekosten is vooral het gevolg van schaalvoordelen. Weliswaar wordt na de fusie vrijwel alle veldwerk gedaan in eigen mechanisatie, maar door het gezamenlijk gebruik van de beste machines wordt efficiënter gewerkt en is een deel van het machinepark overbodig.
- Ad 3 Voederwinning en mest uitrijden gebeurden op de oorspronkelijke bedrijven deels in loonwerk; na de fusie geheel in eigen mechanisatie.
- Ad 4 Er wordt minder gebruikt gemaakt van vreemde arbeid.
- Ad 6 Door de grootschaliger inkoop kunnen bij de aanschaf van voer, machines, andere materialen en financieringen, kortingen bedongen worden.
- Ad 8 Hier staan de inkomsten uit werk buiten bedrijf zoals die door twee van de vier ondernemers worden gerealiseerd. Deze worden ingebracht in het bedrijf.

Wanneer we het totale voordeel gelijkmatig verdelen over de vier partners, is het voordeel vóór belasting per ondernemer € 105.000 / 4 = € 26.250.

onder firma (VOF). Alleen vee, machines en voervorraden zijn in eigendom van deze VOF en de rest van de bedrijfsmiddelen zoals grond en gebouwen wordt gehuurd van de oorspronkelijke bedrijven. De VOF is dus een soort exploitatie-VOF. De personen die buiten het bedrijf werken, brengen hun inkomsten, in het bedrijf in en de totale winst wordt verdeeld over de vier partners. De uitgebreide achtergronden van de vier bedrij-

ven (balansen en exploitatieoverzichten in de uitgangssituaties en na fusie) worden hier verder niet behandeld. Alleen de gevolgen van de fusie voor de exploitatieresultaten ten opzichte van de uitgangssituatie worden hier nader besproken. In tabel 1 staan de verschillen weergegeven tussen de som van de exploitaties van de vier afzonderlijke bedrijven en die voor het fusiebedrijf.

## Voordelen fusie

De voordelen van fusie tussen meer bedrijven zijn:

- 1 Goedkope vorm van bedrijfsvergroting. Grotere eenheden vormen door inbreng van bedrijfsmiddelen in plaats van door investeren bedrijfsmiddelen.
- 2 Schaalvoordelen zijn te benutten, met name rond de kosten van gebouwen, machines, installaties en andere vaste kosten.
- 3 Hogere arbeidsefficiëntie en meer melk per medewerker, zodat er arbeid over is die buiten het bedrijf rendabel gemaakt kan worden.
- 4 Specialisatie van ondernemers en medewerkers: kennis en vaardigheden zijn beter te benutten en op het grotere bedrijf tot meerwaarde te brengen.
- 5 Inkoopvoordelen.
- 6 Meer vrije tijd en minder gebonden aan melktijden.