

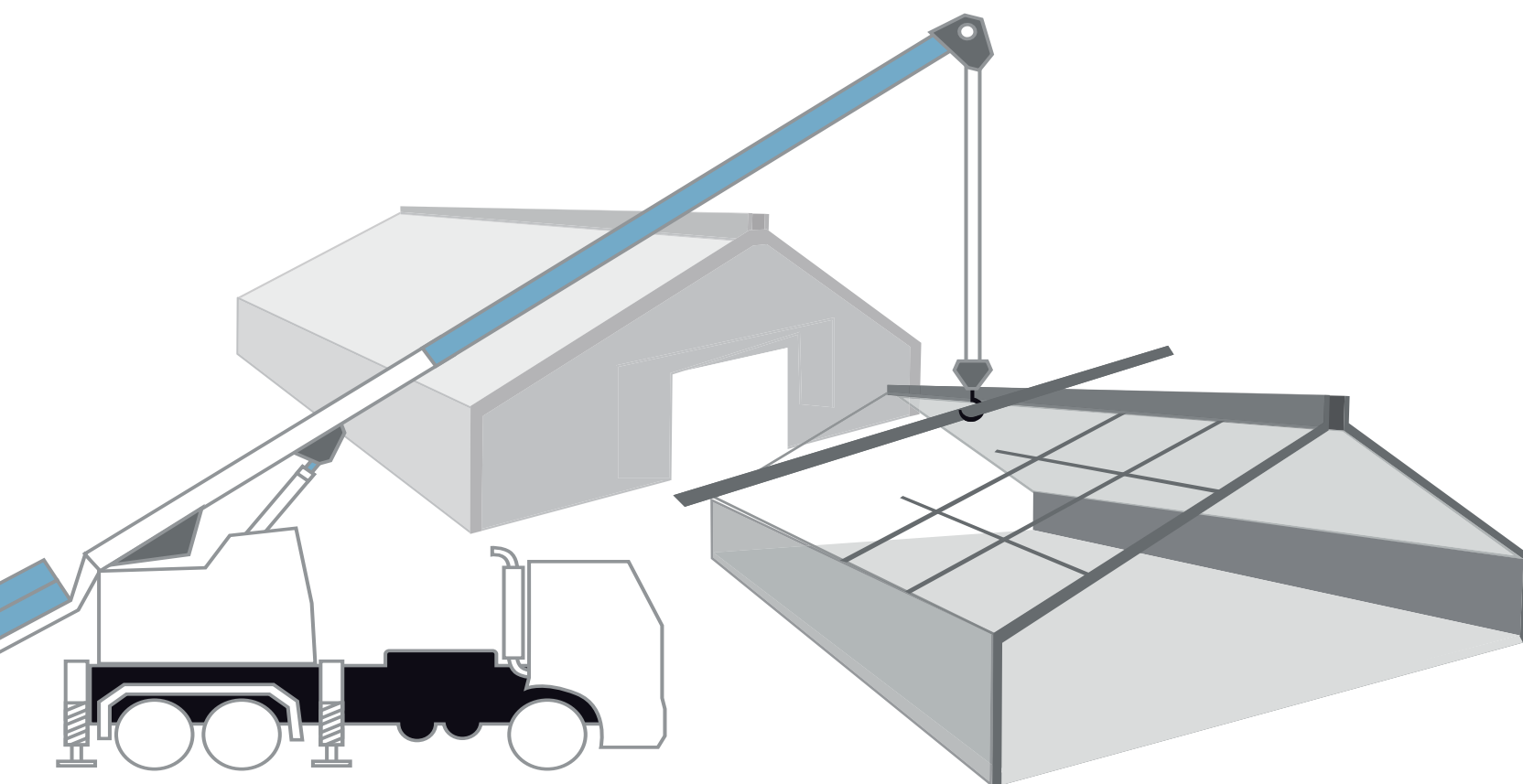
# Tweede locatie stee manier van groeien

Doorgroeien op de ouderlijke locatie. Soms is het niet mogelijk of niet verstandig. Hierdoor tekent er zich een tendens af dat ambitieuze ondernemers steeds vaker uitwijken naar de aankoop van een tweede locatie. Maar is dit zinvol, wat komt erbij kijken en hoe staan de banken ertegenover? Een beschouwing.

TEKST FLORUS PELLIKAAN

**S**tel, een melkveebedrijf is volledig in balans. Het aantal koeien en de bijbehorende hoeveelheid grond zijn exact in verhouding, maar extra grond is voorlopig niet voorhanden. De stal zit vol en uitbreiding is alleen mogelijk als het erf grondig wordt heringericht. De NB-vergunning is op orde, maar verruiming wordt uiterst lastig in verband met nabijgelegen natuurgebieden. Toch is de ondernemer ambitieus en wil zijn bedrijf doorontwikkelen.

Dit zou een beschrijving kunnen zijn van een van de melkveehouders die de afgelopen jaren het besluit heeft genomen een tweede locatie aan te kopen. Dit fenomeen kwam tot een aantal jaren geleden niet voor in de melkveehouderij. Maar op basis van mpr-registratie van CRV en de inschatting van deskundigen lijken er inmiddels een paar honderd bedrijven over een tweede locatie te beschikken. Dikwijls gaat het dan om een jongveelocatie, maar in steeds



# ds vaker nieuwe

meer gevallen wordt er ook op de tweede locatie gemolken. Andries-Jan de Boer, zelfstandig bedrijfsadviseur bij 3D Agro Advies, herkent de tendens dat een tweede locatie vaker voorkomt. 'Natuurlijk gaat het nog altijd om een kleine groep. Het is ook zeker niet voor iedereen weggelegd', kadert De Boer het geheel direct af. 'Maar ik heb inmiddels een aantal melkveehouders in een dergelijk traject begeleid en geadviseerd.'

## Groei anno 2017 niet altijd gemakkelijk

Ook Marijn Dekkers, sectorspecialist melkveehouderij bij Rabobank, herkent het fenomeen van een tweede locatie. 'Het gaat om een kleine groep, maar persoonlijk vind ik het een mooie ontwikkeling. Het past dikwijls beter in de maatschappelijke acceptatie dan heel grote bedrijven. Daarnaast is het op sommige locaties organisch en autonoom gewoon niet mogelijk om door te groeien', stelt Dekkers. 'Er zijn aardige locaties te koop en er komen er door de stoppersregeling nog meer aan. Die krijgen zo een mooie nieuwe bestemming. Het is beslist een interessante nieuwe manier van groeien.' Volgens Andries-Jan de Boer kiest ongeveer de helft van de veehouders voor zo'n tweede locatie vanwege meerdere bedrijfsopvolgers. 'Maar steeds vaker kiezen ondernemers er ook

voor omdat de ouderlijke locatie een goed lopend bedrijf in balans is. "Never change a winning team", is dan het motto. Want een bedrijf in balans uit elkaar trekken door uit te breiden kan flinke nadelen hebben.'

Zowel De Boer als Dekkers noemen daarnaast omstandigheden die het er anno 2017 niet makkelijker op maken om door te groeien. Te denken valt aan een knellende NB-vergunning of niet grondgebonden kunnen groeien.

In andere sectoren, zoals de varkenshouderij (zie kader), komen tweede locaties veel vaker voor, omdat de wetgeving daar al vaker knelt. Ook in andere landen komen melkveebedrijven met tweede locaties vaker voor. 'Daar is het vermogen in het bedrijf vaak minder, de kostprijs lager en soms is er ook sprake van pacht', vertelt De Boer.

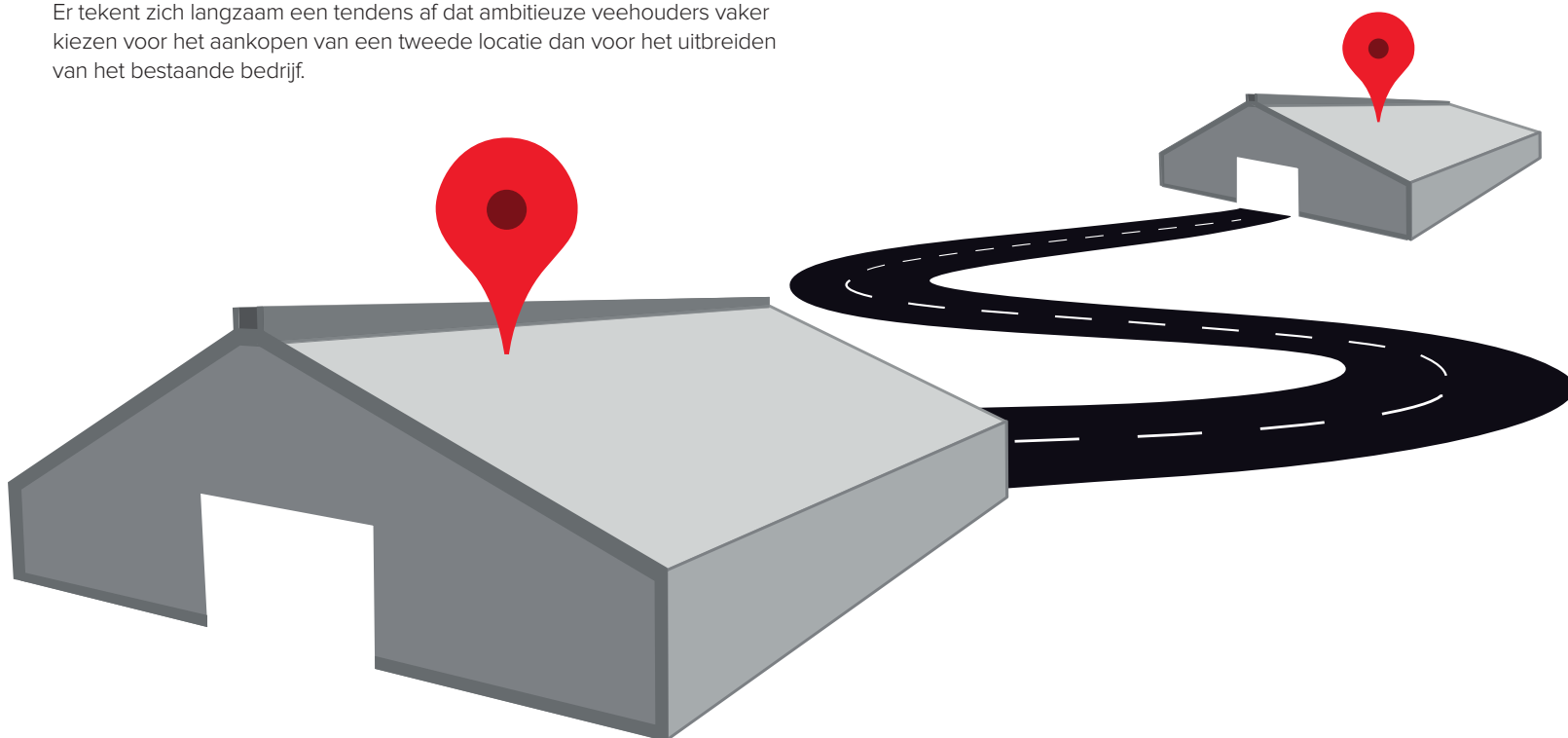
## Overnemen tegen vrije waarde

Hoewel een tweede locatie logisch begint te klinken, waarschuwen zowel De Boer als Dekkers voor de effecten ervan. 'Allereerst stel ik een melkveehouder altijd de vraag wat hij ermee wil bereiken. Bij de traditionele groei van een melkveebedrijf is het een kwestie van het kunstje langzaam uitbreiden, door stapsgewijze uitbreiding van de omvang en financie-

---

## Uitbreiden of **tweede locatie?**

Er tekent zich langzaam een tendens af dat ambitieuze veehouders vaker kiezen voor het aankopen van een tweede locatie dan voor het uitbreiden van het bestaande bedrijf.



ring. Je springt geleidelijk over de sloot. Maar bij een tweede locatie maak je de verste sprong met een polsstok terwijl je dat nog nooit hebt gedaan', stelt De Boer. 'Je maakt een sprong in financiering, in omvang en dikwijls ook in personeel.' Een van de moeilijkheden is het overnemen van een bedrijf tegen de vrije waarde. 'We weten allemaal dat een melkveebedrijf overnemen eigenlijk alleen familiair mogelijk is, omdat dan een deel schenking mag zijn. Daarom kan het overnemen van een tweede locatie alleen als een veehouder financiële armslag heeft en als hij met het bestaande bedrijf kan laten zien dat hij in staat is geld te maken. Het gaat tenslotte om een enorm bedrag', stelt De Boer. Daar staat volgens Dekkers wel tegenover dat het bij een tweede locatie vaak om goedkopere gebouwen gaat en er sprake is van een 'package deal' in plaats van nieuwe gebouwen en afzonderlijke productiemiddelen bij uitbreiding van de bestaande locatie. Wordt er op beide locaties gemolken, dan is personeel onontbeerlijk, waarbij de melkveehouder ook nog eens niet constant meewerkt. Dekkers: 'Zo'n situatie vraagt een specifiek soort ondernemer. Je moet een "mensenmens" zijn en dingen durven loslaten. Daarnaast moet je analytisch vermogen hebben om vanuit de cijfers te zien wat er op het bedrijf verandert. De simpele redenatie van de resultaten van het bestaande bedrijf kopiëren naar de nieuwe locatie gaat niet op. En daar zijn ook al voorbeelden van.'

### Optimum in bedrijfsomvang

Het voordeel van een tweede locatie is dat een veehouder na de aankoop ervan direct aan de slag kan. Forse uitbreidingen op een bestaande locatie kunnen daarentegen soms een traject van jaren zijn. Dekkers ziet nog meer voordelen. 'Twee afzonderlijke bedrijven geeft voor zowel de veehouder als de financier risicospreiding. Er zijn meer moge-



## Melkveehouder Wim Verweij: 'Voor ons de enige manier om door te ontwikkelen'



In 2007 was de limiet voor het melkveebedrijf van Wim en Jolanda Verweij in Blijham al bereikt. Door omstandigheden was verder uitbreiden dan de 350 melk- en kalfkoeien en 200 stuks jongvee niet mogelijk. 'We hadden toch behoefte aan het doorontwikkelen van het bedrijf. Dat zit in ons en daarnaast bestond de kans op meerdere bedrijfsopvolgers', vertelt Verweij. 'Maar we hebben deze stap wel echt voor onszelf gemaakt. We wilden niet nog jaren hetzelfde blijven doen.'

Daarom werd in 2012 een tweede locatie aangekocht in het 60 kilometer verderop gelegen Tinallinge in de buurt van Winsum. Verweij was daarmee een van de eerste melkveeouders in Nederland die een tweede locatie aankocht. 'Daarom zijn we in het buitenland en in andere sectoren gaan kijken om ervaringen op te doen over het runnen van meerdere locaties.' Het bedrijf in Tinallinge telde destijds 250 koeien en was nog in opbouw. Gedurende een intensieve periode werd het bedrijf geoptimaliseerd en uitgebreid naar eveneens 350 koeien en 200 stuks jongvee. 'Een tweede locatie is niet iets waar je losjes over moet denken', stelt Verweij. 'Je moet een groep mensen om je heen verzamelen die ervoor gaan en die goed zijn in hun vak. Daarom hebben wij ook alle personeel zelf in dienst en huren we geen mensen in.' Op het bedrijf in Tinallinge werkt 4 fte aan personeel, de aansturing gebeurt vanuit Blijham. 'We komen iedere week op de tweede locatie en er is

vrijwel dagelijks contact. Toch is het heel anders dan personeel thuis, waar je zelf voortdurend meewerkt.' De bedrijven draaien zo veel mogelijk identiek, met hetzelfde fokkerijbeleid, rantsoen en graslandbeheer. 'Het duurt een aantal jaren, maar inmiddels zijn we ook zover dat de technische resultaten van beide bedrijven nagenoeg gelijk zijn', vertelt Verweij. Hij kocht de tweede locatie destijds met 80 hectare grond en financierde alles bancaire. 'De investeringen voor zo'n tweede locatie zijn enorm. Een goed en solide draaiend eigen bedrijf is een absolute voorwaarde. In de eerste jaren heb je tenslotte ook nog flinke aanloopverliezen.' Dat het een stap is die niet voor iedereen is weggelegd, beaamt Verweij. 'Het kost heel veel energie, maar wij hebben er beslist geen spijt van. Het was nu waarschijnlijk alweer moeilijker geweest en het geeft ons de mogelijkheid het bedrijf ooit te splitsen voor onze kinderen.'

# Varkenshouder Theo Vernooij: ‘Nooit van je laatste euro tweede locatie kopen’



In de varkens- en pluimveehouderij zijn meerdere locaties binnen één bedrijf allang geen uitzondering meer. Ervaringen in die sectoren zijn er genoeg, zo ook bij varkenshouder Theo Vernooij, die in Beusichem, Nijkerk en Culemborg drie locaties heeft.

‘Bij de overstap naar meerdere locaties word je meer manager. Je gaat met personeel werken, moet dingen loslaten en de bedrijfsstructuur wordt heel anders’, vertelt Vernooij. ‘Met name het uit handen geven is lastig. Elke

dag heb ik contact met de andere locaties en ik kom er iedere week. Ook het afleveren van de varkens doe ik zelf.’

Volgens Vernooij is het daarom van belang om een tweede locatie aan te schaffen die niet verder dan een uur rijden is. ‘In het geval van een calamiteit moet je er snel kunnen zijn.’ Hij heeft bij de zoektocht naar een tweede locatie daarom zelf een rondje over de landkaart getrokken waarbinnen hij zocht. Uiteindelijk werd er een tweede locatie gevonden in Nijkerk, drie kwartier rijden vanaf de ouderlijke locatie in Beusichem.

‘Zo’n eerste jaar is alles nieuw’, blikt Vernooij terug. ‘Je kent het verleden van het bedrijf niet, omdat je er niet bent opgegroeid en moet alles ontdekken. In het begin loopt daarvoor niet direct alles vlekkeloos. Een tweede locatie moet je daarom ook echt niet van je laatste euro kopen. Je moet financieel sterk staan om zo’n stap te zetten.’

Op de locatie in Beusichem was het bouwblok met schuren voor in totaal 7000 vleesvarkens tot de laatste centimeter gevuld, zo vertelt Theo Vernooij. ‘Toch wilden we graag

een gesloten bedrijf hebben. We hebben daarom vorig jaar het bedrijf in Nijkerk gekocht, waar we nu 800 zeugen hebben. Daarnaast huren we nog een stal in Culemborg met ruimte voor 1000 vleesvarkens.’

Vernooij woont zelf in Nijkerk en runt die locatie met personeel, zijn ouders nemen de locaties in Beusichem en Culemborg voor hun rekening.

Vernooij koos er bewust voor het bedrijf uit te breiden in plaats van buiten de deur te blijven werken, wat hij voorheen deed. ‘Dat kon alleen bij uitbreiding naar een gesloten systeem met een tweede locatie. We zijn blij met deze stap en hebben gelukkig een paar goede jaren gehad in de varkenshouderij.’ In Nijkerk wil Vernooij nog één keer uitbreiden naar 1200 zeugen. Dan moet er alleen wel nog een locatie voor vleesvarkens bij komen om gesloten te blijven. ‘We zullen daardoor nog meer met personeel moeten gaan werken. Dat is praktisch en kostprijs-technisch een uitdaging, maar door deze stappen kan ik wel zelfstandig en fulltime boer zijn. Dat is wat ik wilde.’

lijkheden als het ooit tot de verkoop komt van één of beide locaties. Voor een bedrijf van 600 koeien staan de kopers niet in de rij.’ Bovendien zijn volgens Dekkers praktische zaken als weidegang veel gemakkelijker met twee kleinere bedrijven te realiseren dan met één groot bedrijf. ‘Melkveebedrijven kunnen over hun optimum qua bedrijfsomvang heen gaan.’

Waar in het midden- en kleinbedrijf meerdere locaties aan de orde van de dag zijn, is het in de melkveehouderij toch een andere situatie. ‘Melkveehouders zijn vaak juist vakinhoudelijk sterk, maar het managen op afstand van een tweede locatie is een heel andere competentie’, vertelt De Boer.

## Boekenonderzoek noodzakelijk

Zowel Dekkers als De Boer zijn het er wel over eens dat er bij een tweede locatie sprake is van efficiëntieverlies ten opzichte van één grote locatie. ‘Focus op één locatie geeft kracht. Maar als je een bedrijf in balans koopt en dat goed laat draaien, kan het geïnvesteerde geld beter renderen dan wanneer het eigen bedrijf met groei in onbalans wordt gebracht’, aldus De Boer. De noodzaak van vreemde arbeid op de tweede locatie heeft uiteraard een kostprijsverhogend effect. ‘Bedrijven die de stap naar een tweede locatie recent hebben gezet, hebben daar de afgelopen anderhalf jaar door de lage melkprijs wel wat zweetdruppeltjes van gehad’, vertelt De Boer. ‘2016 heeft geleerd dat je voldoende afstand “tot de rand” moet houden om te allen tijde liquide te blijven.’

Hij benoemt een aantal stappen die hij volgt bij het adviseren van bedrijven in een dergelijk traject. Een analyse van het huidige bedrijf en een doorrekening van de nieuwe situatie maken daar uiteraard deel van uit. ‘Ook een boekenonderzoek

van de tweede locatie hoort er vaak bij. Wat koop ik en hoe draaide het bedrijf? Hoe is het gestructureerd en welke potentie heeft het? Dit om lijken in de kast te voorkomen.’

Er zijn nog veel meer details te noemen die invloed hebben op het renderen van een tweede locatie. Naast vreemde arbeid kan ook het in combinatie gebruiken van machines of de uitwisseling van vee een andere kostenstructuur geven. Daar komt bij dat een tweede locatie potentieel veel meer stress geeft. De vraag is of je daar als ondernemer geschikt voor bent. De Boer: ‘Er zitten haken en ogen aan, maar voor sommigen kan het echt de beste strategie zijn. Voor de beste ondernemers is het het onderzoeken waard.’ |

## Samenvatting

- Uitbreiden op de huidige locatie is door onder andere wetgeving soms niet mogelijk.
- Afgelopen jaren hebben naar schatting een paar honderd melkveebedrijven een tweede locatie aangekocht.
- Een tweede locatie heeft een efficiëntienadeel, maar kan toch een hoger rendement geven dan wanneer de hoofdlocatie door groei uit balans wordt gebracht.
- Een tweede locatie vraagt specifieke ondernemerskwaliteiten.
- Financiële armslag en goede resultaten op de hoofdlocatie zijn noodzakelijk om een tweede locatie mogelijk te maken.