



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Visiebericht Melken in balans

Verder ontwikkelen met blik op de toekomst

Nu het melkquotum de Nederlandse melkveehouderij niet langer beperkt, zorgen andere factoren voor nieuwe begrenzingspunten. Daarbinnen zoeken en vinden ondernemers een nieuw evenwicht. Volgens Rabobank zijn zeven 'balansfactoren' doorslaggevend.

Deze zijn voor alle melkveehouders relevant, zoals de bewegingen op de (wereld)zuivelmarkt. De factoren hebben op het ene bedrijf meer impact dan op het andere. Zo heeft elke ondernemer zijn eigen speelveld en uitdagingen. De kunst is om in deze nieuwe constellatie het optimum te vinden. Om in balans te melken.

We onderscheiden de volgende "balansfactoren" voor Nederlandse melkveehouders:

zuivelmarkt; Op lange termijn groeit wereldwijd de vraag naar melk sneller dan het aanbod; stijgende trend in melkprijs, maar heftiger ups en downs.

concurrentie; Kostprijs is bepalend voor wereldwijde concurrentiepositie, in Europa zet zuivelindustrie in op toegevoegde waarde.

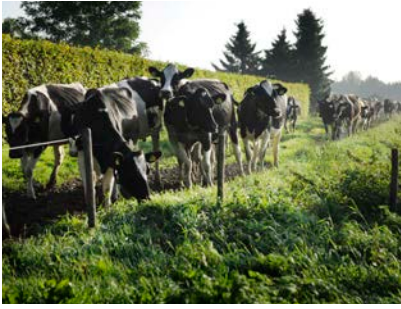
draagvlak; Koeien in de wei noodzaak, inzetten op verdere verduurzaming en dialoog met omgeving voor behoud draagvlak.

mineralen; Fosfaatrechten, grondgebondenheid en verplichte mestverwerking zorgen voor extra kosten en noodzakende tot efficiënt gebruik van mineralen.

grond; Hoge grondprijzen maken areaaluitbreiding onmogelijk voor bedrijven met krappe marges.

financiering; Investeringsbijdragen aan de juiste balans in productiefactoren, zorgen voor financiële buffer noodzakelijk om marktfluctuaties op te vangen.

ondernemer; Competenties van de ondernemer bepalen het succes van het bedrijf: omgaan met veranderingen, maar ook sociale relaties en interacties worden steeds belangrijker.



In deze publicatie geeft de Rabobank haar visie op het nieuwe tijdperk in de melkveehouderij. Per factor beschrijven we de stand van zaken en brengen we mogelijkheden en grenzen in kaart.

En we vertellen hoe we onze eigen rol zien. Rabobank kan en wil iets betekenen voor Nederlandse melkveehouders die een nieuwe balans zoeken. We zijn enthousiast over ondernemers die met goede initiatieven hun eigen bedrijf en de sector vooruit willen brengen. Onze rol is die van financier en sparringpartner van de ondernemer.

Perspectief

Sedert 2008 is de Nederlandse melkmarkt al blootgesteld aan de vrije markt. De afschaffing van het melkquotum op 1 april heeft dit versterkt. Geen productiebeperking meer op basis van Europese regelgeving.

Grillen van de markt

De laatste zeven jaar staat de melkveehouder dan ook echt bloot aan de grillen van de markt. Vóór 1983 zorgden de hoge interventieprijsen voor een tamelijk voorspelbare markt en melkprijs, daarna vervulde het melkquotum die rol. Melkveehouders konden hun bedrijfsvoering afstemmen op deze "status quo" en hoefden weinig bij te sturen op de korte termijn. Sturen op liquiditeit was niet nodig.

Met de vrije markt is dat anders. Na de aankondiging van de afschaffing van het melkquotum werd een grotere volatiliteit van de melkprijs zichtbaar. Een verbod van de te verwachten ontwikkelingen in de komende jaren. Melkveehouders zijn genoodzaakt om de verschillende productiefactoren in een nieuw evenwicht te brengen.

Vragen

Veel melkveehouders hebben geanticipeerd op de afschaffing van de melkquotering door hun productiecapaciteit alvast uit te breiden. Zij, en degenen die dat (nog) niet deden, stellen zich diverse vragen. Wat levert uitbreiding van de productie mij op? En hoe ver moet die uitbreiding gaan om efficiënt te zijn? Hoe ga ik om met de nieuwe beperkingen op het terrein van milieu en mineralen? Wat past bij mij als ondernemer? Hoe zorg ik voor draagvlak bij maatschappij en consument?

Maar ook: hoe zorg ik ervoor dat mijn onderneming snel kan inspelen op veranderingen, bijvoorbeeld op heftige fluctuaties van de melkprijs? Hoeveel financiële speelruimte heb ik nodig om een periode met lage melkprijzen te overbruggen? De juiste antwoorden op al deze vragen zijn per bedrijf verschillend. In deze visie geven we dan ook geen kant en klare antwoorden, wel handvaten die de veehouder ondersteunen in zijn overweging.

Kansen

Het zijn uitdagende tijden voor melkveehouders. Alle nieuwe keuzes dienen zich aan onder een, voor de komende decennia, gunstig gesternte voor melk- en zuivelproductie. De wereldwijde vraag naar hoogwaardig voedsel groeit en zuivel gaat daarin een belangrijke rol spelen. Dit biedt kansen, zeker voor de vooruitstrevende Nederlandse melkveehouderij die een schat aan kennis en ervaring in huis heeft.

De Nederlandse melkveehouder zal bij het ontwikkelen van zijn onderneming elke keer de nieuwe balans moeten zoeken.



Zuivelmarkt

De markt voor zuivel is sinds 2007 volop in beweging. Hoewel de verwachtingen op de middellange tot lange termijn gunstig zijn, zal de sector om moeten leren gaan met nieuwe onzekerheden en fluctuaties.

Vraag en aanbod

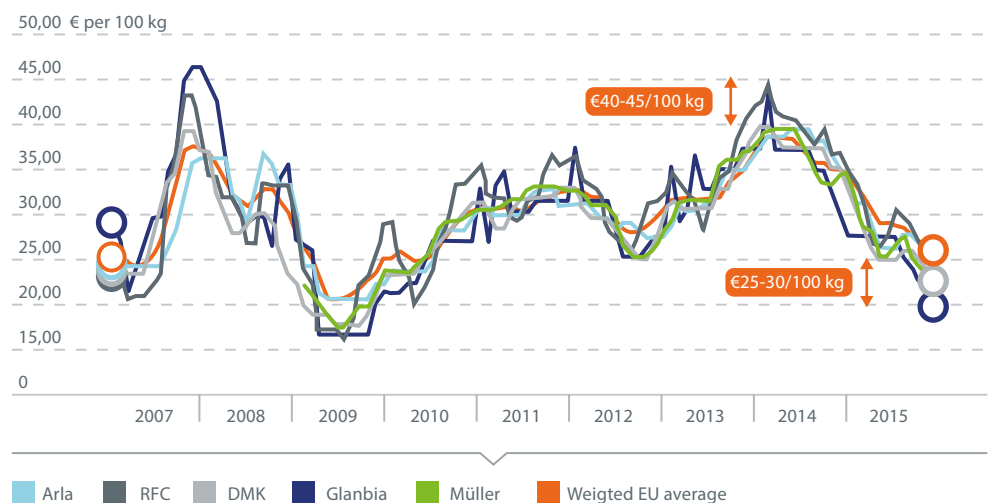
- In de komende decennia groeit wereldwijd de vraag naar zuivelproducten. De verwachting is dat deze tendens de komende jaren doorzet door bevolkingsgroei en stijgende welvaart.
- Medio 2015 is er echter sprake van een **tijdelijk overaanbod**. De zuivelproductie is de afgelopen jaren explosief gegroeid: in de periode 2008-2014 groeide de Europese melkproductie met 12 miljoen ton (+ 7%). Tegelijkertijd nam de vraag af, vooral door daling van de importen in China en Rusland.
- De afgelopen jaren zien we **meer fluctuaties** in de melkproductie onder invloed van markt- en weersinvloeden na afschaffing van de superheffing, zoals de eerste helft van 2015 ook liet zien.

Veranderende exportmarkten

Op de internationale zuivelmarkt is traditioneel een grote rol weggelegd voor Rusland en China als belangrijkste importeurs van zuivel en zuivelproducten, met een piek tussen 2000 en 2013. Sinds 2014 is de vraag echter plotseling sterk afgenomen.

- Door grote voorraden, **koopt China in 2015 weinig zuivel in**. De verwachting is dat de vraag in de loop van 2016 weer aan zal trekken, maar niet terug zal komen op het recordniveau van 2013.
- De importban die Rusland in augustus 2014 instelde voor Europese agrarische producten betekent dat **de vraag naar Europese zuivel vanuit Rusland momenteel nihil** is. Dit zal uiteindelijk weer aantrekken, maar het is onmogelijk te voorspellen wanneer en welke mate.

Figuur 1
Melkrijzen Europese verwerkers '07-'15



Bron: LTO



- In Europa zelf zijn de meeste markten verzadigd wat betreft zuivel. Hier is alleen nog ruimte voor producten met meer **toegevoegde waarde**.
- **Uitbreiding van afzetmarkten** ligt in regio's met een groeiende vraag, als gevolg van de toenemende welvaart, en een achterblijvende productie. Belangrijke regio's zijn Zuidoost-Azië en de Afrikaanse landen ten zuiden van de Sahara. Een lage koers van de euro is hierbij een goede stimulans. Politieke en economische instabiliteit zijn hier risico's.
- De wereldmarkt kenmerkt zich door een **toegenomen volatiliteit** (zie figuur 1). Inzicht in de markt is hiermee belangrijk om wijzigingen in de internationale vraag en weersinvloeden te kunnen duiden. Het weer kan bijvoorbeeld grote gevolgen hebben voor de oogsten en daarmee voor de melkproductie. De melkveehouderij zal dus om moeten kunnen gaan met fluctuerende opbrengstprijzen.

Ons aandeel

De Rabobank houdt vertrouwen in de zuivelmarkt. Wij kijken door de volatiliteit van de melkprijzen heen en verwachten een structurele groei van vraag in de wereld van ruim 2% per jaar. Dit zal gepaard gaan met fluctuaties en volatiliteit en het is zaak om terughoudend te blijven in hoogconjunctuur maar niet pessimistisch te worden in tijden van lagere prijzen.

De ontwikkelingen op de internationale zuivelmarkt en de toegenomen prijsvolatiliteit zijn belangrijke thema's in de advisering van ondernemers en de beoordeling van bedrijfsplannen. Melkveehouders moeten structureel de financiële weerbaarheid hebben om plotselinge dalingen in de melkprijs op te vangen. Rabobank neemt dit mee in gesprekken met ondernemers en ondersteunt de ondernemer in het inzichtelijk maken en verbeteren van de financiële positie van het bedrijf. Efficiëntie is een speerpunt. Dat is zeker niet altijd verbonden met grootschaligheid, maar wel steeds met inzicht in de kostprijs en het saldo. Benchmarking is een belangrijk hulpmiddel om inzichtelijk te maken waar mogelijk nog winst te behalen is.

Concurrentie

Om de gegroeide melkproductie tot waarde te kunnen brengen, moet de Nederlandse en Europese zuivelindustrie wereldwijd kunnen concurreren. Op nieuwe afzetmarkten buiten Europa concurreert de Europese zuivel rechtstreeks met de andere grote spelers, met name de VS, Nieuw-Zeeland en Australië. Een scherpe kostprijs en voldoende onderscheidend vermogen zijn van belang om de Nederlandse concurrentiepositie zeker te stellen.

Kostprijs

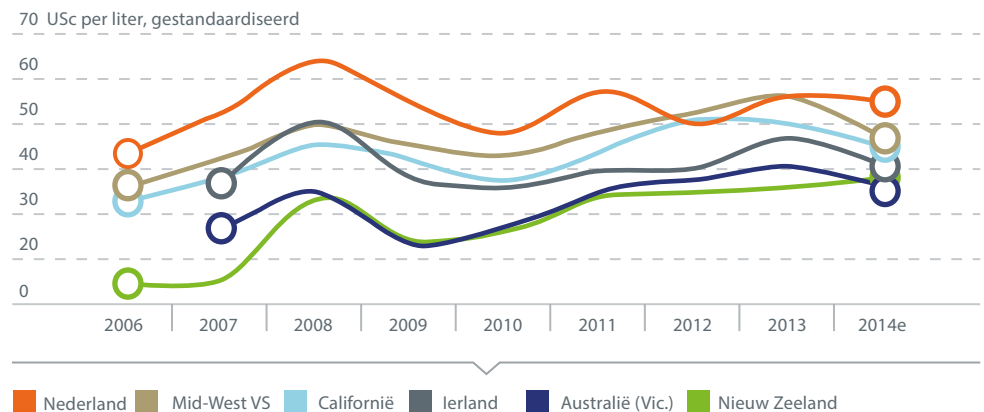
- De **Nederlandse kostprijs is relatief hoog**. Door de bescheiden schaal van bedrijven in vergelijking met andere exportregio's in de wereld, zijn de mogelijkheden om de kostprijs te verlagen beperkt. De toegevoegde waarde, goede thuismarkt en het feit dat de Noord-Europese melk nodig is om de behoefte in de wereld te voorzien compenseert dit enigszins.
- Dit ontslaat Nederlandse melkveehouders niet om **zicht te hebben op hun kostprijs**. De uitdaging is deze zo laag mogelijk te houden, ondanks dure productiefactoren. Gezien de grote verschillen is er op veel bedrijven ruimte voor verbetering.
- Hiermee is **streven naar een zo gunstige mogelijke kostprijs** in Nederlandse omstandig-



heden een must. Het draagt bij aan de rentabiliteit van de individuele onderneming en maakt het mogelijk om een financiële buffer op te bouwen voor mindere tijden.

- **Kostprijzen groeien wereldwijd meer naar elkaar toe** (zie figuur 2), door stijgende kosten van voer en strengere milieuregels in regio's buiten Europa. Stijgende wisselkoersen ten opzichte van de euro versterken dit. Daardoor zal er bij een prijsdip eerder dan in het verleden sprake zijn van productie uitval. Hierdoor zullen prijsdalen minder diep of minder lang zijn.

Figuur 2
Kostprijsniveaus melkproductie per land



Bron: FNP, USDA, Teagasc, DairyNZ, Dairy Australia, Genske Mulder & CO, Rabobank 2015

Onderscheiden met toegevoegde waarde

- De Nederlandse zuivelindustrie onderscheidt zich op het gebied van **kwaliteit en toegevoegde waarde**. Door continue inspanningen op dat gebied kan de sector hiermee het verschil blijven maken.
- Zeker op de **Europese markt** is ruimte voor de ontwikkeling van zuivelproducten met meer toegevoegde waarde: speciale aandacht voor herkomst, verpakking, gezondheid, gemak, duurzaamheid etc.
- Nederlandse melkveehouders hebben met de **zuivelcoöperaties** een belangrijke troef in handen. Die brengen de melk van hun leden tot waarde en kunnen daarvoor de mogelijkheden in Europa benutten. Ook investeren deze coöperaties zelf in productie en verwerking van melk in groeiregio's elders in de wereld, waar ze de opgebouwde kennis en ervaring tot waarde kunnen brengen.
- Nederland fungeert op het gebied van kennis en expertise vaak als **gidsland voor de rest van de wereld**, een positie die we vast moeten houden. Dat is een uitdaging, de ontwikkelingen in de rest van de wereld gaan hard.

Ons aandeel

Internationale ontwikkelingen hebben directe invloed op de rendementspositie van Nederlandse melkveebedrijven. De toenemende prijsfluctuaties maken het belangrijker dan ooit voor ondernemers om voldoende financiële weerstand en flexibiliteit te hebben. Samen met ondernemers maken we deze afweging bij uitbreidings- of investeringsplannen. De nadruk ligt daarbij op het rendement van het bedrijf. Schaalvergroting is geen doel op zich. Inzicht in de kostprijs is een voorwaarde voor de Nederlandse melkveehouderij om haar concurrentiepositie op de wereldmarkt vast te houden.



Draagvlak

De melkveehouderij in Nederland ligt, net als andere agrarische sectoren, onder een vergrootglas. Ondernemen in balans met de omgeving verandert in hoog tempo van een interessante optie naar een harde randvoorwaarde. Dit vergt een collectieve aanpak van de melkveehouderijsector waar Rabobank graag haar bijdrage aan levert.

Relatie met de omgeving

- Burgers hebben **minder dan vroeger rechtstreeks contact** met (ondernemers in) de melkveehouderij. Zij staan daardoor meer open voor kritische geluiden (politiek, NGO's, media). Melkveehouders zullen bij hun strategische beslissingen oog moeten hebben voor de effecten van hun handelen op de publieke opinie, ook op lange termijn, en investeren in de relatie met omwonenden en burgers.
- Voor het beïnvloeden van de publieke opinie telt ten eerste **de mate waarin de bedrijfsvoering is afgestemd op maatschappelijke wensen**: het is de vraag of het verder verhogen van de productie per koe bijdraagt aan het draagvlak voor melkveehouderij in Nederland. Dierenwelzijn is en blijft een belangrijk thema, waarbij issues als grote stallen, diergezondheid en weidegang een rol spelen.
- In de afgelopen tijd zijn **meer bedrijven gaan weiden**, mede door de weidepremie. Het blijft echter uitdagend om het beoogde niveau voor de komende jaren vast te houden. Misschien is daarvoor een grotere financiële incentive nodig, bij voorkeur betaald door de consument of burger. Het is echter ook in het belang van de melkveehouderij zelf om, onder andere met weidegang, te investeren in de licence to produce.
- In het verlengde van weidegang ligt het (gras)landbeheer. **Vergroten van de biodiversiteit**, in flora, fauna en ook bijvoorbeeld bodemleven, is een thema dat in de komende jaren nog veel aandacht van de Nederlandse melkveehouderij gaat vragen.
- De **beleving van het publiek is bepalend** voor het imago van de sector. Daarbij tellen niet zozeer de feiten, maar de emotie. Dialoog is belangrijk: niet alleen laten zien hoe je zaken aanpakt, maar ook openstaan voor de mening en zorgen van de burger. Dit vereist een actieve aanpak door melkveehouders, bijvoorbeeld met behulp van (social) media. Het deelnemen aan activiteiten in de stedelijke omgeving (discussies, bijeenkomsten) kan ervoor zorgen dat ook burgers worden bereikt die niet zelf naar een open dag op een melkveebedrijf komen.

Ons aandeel

Rabobank neemt bovenstaande overwegingen mee in adviesgesprekken met melkveehouders. Daarbij is het wettelijk kader, bijvoorbeeld op het terrein van weidegang, biodiversiteit, broeikasgassen en mineralen het vertrekpunt. In de praktijk blijkt dat veel melkveehouders moeite hebben om bovenwettelijke zaken op te pakken die samenhangen met draagvlak op langere termijn, zeker als dat ten koste gaat van winst op korte termijn. Andere kant is dat deze elementen soms ook een eigen verdienmodel hebben. De bank kijkt bij financiering nadrukkelijk naar de lange termijn. De overtuiging moet zijn dat de ondernemer ook over tien jaar nog maatschappelijk draagvlak heeft en daarmee het continuïteitsperspectief veilig stelt.



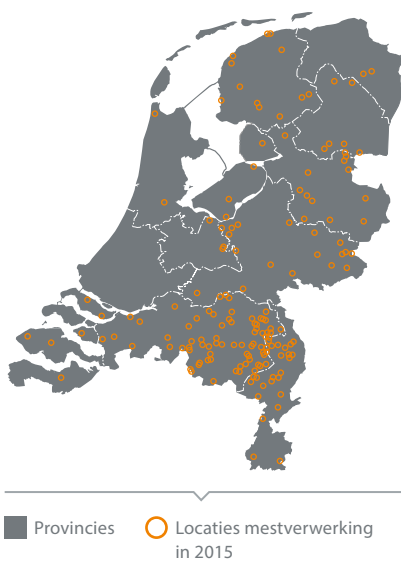
Mineralen

Een efficiënt gebruik van mineralen wordt steeds belangrijker. Niet alleen omdat het duurzamer is, maar ook omdat het in wet- en regelgeving wordt voorgeschreven. Uitgangspunt is om mineralen zoals fosfaat en stikstof zoveel mogelijk in de vorm van waardevolle producten (melk, vlees) af te voeren, op het melkveebedrijf te houden (kringloop) of te verwerken. Dat is economisch interessant en zorgt voor een lage uitstoot/milieudruk.

Fosfaatrechten

- De invoering van fosfaatrechten betekent een **kostprijsverhoging voor melkveehouders**. Dit komt bovenop de extra kosten van verplichte mestverwerking en grondgebondenheid bij een overschot. Zeker ondernemers die recent hebben uitgebreid of geïnvesteerd in toekomstige uitbreidingsplannen zullen voor extra kosten komen te staan. De stapeling van regelgeving zorgt voor individuele knelgevallen.
- De kans is groot dat de invoering van de rechten de **groei van bedrijven zal vertragen**, bijvoorbeeld als nieuwe stallen nog niet vol staan. Hoe groot de impact op de kostprijs zal zijn, is afhankelijk van de beschikbaarheid en marktprijs van de fosfaatrechten.

Figuur 3
Mestverwerkingslocaties



Kringloop en mestverwerking

- Zelf zorgen voor een **efficiënt mineralengebruik** wordt steeds belangrijker. De Kringloopwijzer is hier een goed instrument voor. Het doel moet zijn om inzicht te krijgen in een goede evenwichtsbemesting en in de efficiëntie van vee en grond.
- Naast het sluiten van de kringloop op het eigen bedrijf of in samenwerking met een akkerbouwer, is **mestverwerking** een belangrijk aandachtspunt. De noodzaak is al jaren duidelijk en door verlaging van de gebruiksnormen, strenger handhaven van regels, groei van de melkveestapel en intensivering van de bedrijfsvoering is het probleem nijpender geworden.
- **Meer capaciteit voor mestverwerking is noodzakelijk**. Er komen tot nog toe onvoldoende realistische projecten van de grond (zie figuur 3). Veehouders wachten af in de hoop op lagere verwerkingskosten. Actuele realistische projecten krijgen daardoor de mest niet bij elkaar om hun plannen te kunnen financieren en uitvoeren. De sector moet hier zelf de regie in nemen om te voorkomen dat afvoerkosten voor mest fors zullen stijgen, of dat de overheid productierechten (verder) zal afromen.
- Een mogelijke oplossing om de verplichte mestverwerking in te vullen, kan zijn om **varkensmest te (laten) verwerken** via de zogenoemde Vervangende Verwerkingsovereenkomst (VVO). Dit is economisch aantrekkelijker dan verwerking van rundvee drijfmest maar komt alleen van de grond als melkveehouders de extra kosten die dit voor de varkenshouderij met zich meebrengt vergoeden. Ondernemers die hiermee hun nek uitsteken verdienen een pluim.
- Wegen om **mestverwerking te stimuleren** zijn: het benutten van bestaande coöperatieve structuren of samenwerking van verschillende belanghebbende ketenpartijen.

Ons aandeel

Een structurele aanpak van de mineralenproblematiek begint op het individuele bedrijf van elke melkveehouder. We zullen in businessplannen rekening moeten houden met de aankoop van fosfaatrechten. Deze kosten drukken extra op de exploitatie van een



melkveebedrijf. Met name bij bedrijven die te maken krijgen met mestverwerking, invullen van grondgebondenheid en aankoop van fosfaatrechten kunnen knelgevallen ontstaan.

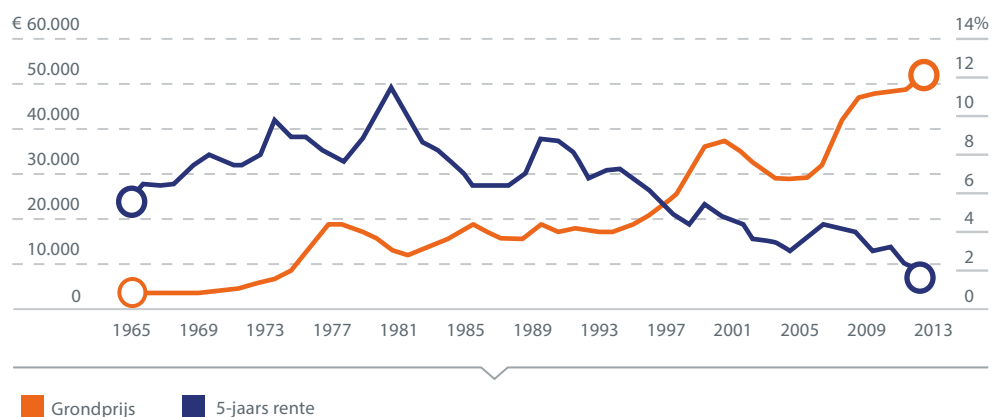
Bij mestverwerking bepleiten we een geïntegreerde aanpak waarin ondernemers in verschillende veehouderijsectoren samenwerken. Ook melkveeouders zullen hierin stappen moeten ondernemen en waar mogelijk samenwerken met andere sectoren. In concrete gevallen, waarbij het gaat om bewezen technologie en de aanvoer van voldoende mest is geborgd, treedt de bank op als financier van initiatieven voor mestverwerking. Zowel op bedrijfsniveau als bij bredere initiatieven participeert de Rabobank actief in discussies en initiatieven die dit dichterbij brengen.

Grond

De prijs van landbouwgrond in Nederland is hoog en is mede onder invloed van de relatief lage rente sterk gestegen (zie figuur 4).

Voor groeiende of intensieve bedrijven verbetert meer grond de balans in het bedrijf, maar bij het al of niet aankopen van grond op basis van bankfinanciering dienen de risico's goed te worden afgewogen.

Figuur 4
Ontwikkeling grondprijs in relatie tot 5-jaars rente



Bron: Rabobank/Kadaster

Prijzontwikkeling

- De **marktprijs** van grond ligt hoger dan de waarde op basis van het agrarisch **rendement** en dit verschil neemt toe. Dat vergroot het risico van gefinancierde grondaankoop. Bij een stijgende rente en dalende melkprijs kan de rentelast en aflosverplichting (te) zwaar gaan drukken en bedrijven in betalingsproblemen brengen. Voorzichtigheid is hier dus geboden.
- **Alternatieven** voor grondaankoop zijn schaars. In sommige gevallen kan grond worden gepacht of via erfpacht in gebruik worden genomen. Een andere strategie kan zijn om af te wachten, nu de grondprijs op een zeer hoog niveau is.
- We verwachten dat de **invoering van fosfaatrechten** een drukkend effect op de grondprijs heeft. Ook andere factoren kunnen hier een rol in spelen: de voortgaande vergrijzing (meer aanbod door bedrijfsbeëindigingen), afwezigheid van projectontwikkeling op de markt (minder vraag naar grond) of een mogelijke stijging van de rente.



- Bij financieren van grondaankoop is het nodig om rekening te houden met hogere rentes dan de huidige en er moet afgelost kunnen worden op de grondfinanciering. Dat creëert in de toekomst **financiële ruimte** om fluctuaties in het bedrijfsrendement op te vangen.

Ons aandeel

Rabobank brengt samen met de melkveehouder de kansen en risico's van grondaankoop zorgvuldig in kaart. We wegen de voordelen van meer balans in het bedrijf af tegen de financiële onbalans die kan ontstaan door de hoge verplichtingen die financiering oplevert. Een hogere rekenrente dan de huidige lage rentestand en voldoende rendement om te kunnen aflossen verkleinen het risico op te hoge financieringslasten.

Financiering

Financiering van melkveebedrijven betekent omgaan met onzekerheden. De ondernemer gaat verplichtingen aan voor de lange termijn, terwijl allerlei factoren die het bedrijfsresultaat beïnvloeden op korte termijn sterk kunnen fluctueren.

Binnen dit kader heeft de bank in de afgelopen jaren, in het licht van de aangekondigde afschaffing van de melkquotering, samen met melkveehouders gezocht naar mogelijkheden. Steeds is afgetast wat de groei van het individuele bedrijf zou kosten en in hoeverre dat verantwoord is. Medio 2015 kunnen we vaststellen dat de spelregels zijn aangepast. Het Europese melkquotum is verdwenen, het nationale systeem van fosfaatrechten en grondgebondenheid komt ervoor in de plaats. Naast een forfaitaire hoeveelheid per dier heeft de staatssecretaris ook aangekondigd dat er ruimte komt voor verbetering van de fosfaat-efficiency. Daarmee kunnen melkveehouders extra groeiruimte creëren.

Voor de financiering betekent deze nieuwe "grens aan de groei" dat ondernemer en bank opnieuw moeten anticiperen. Daarbij gelden de volgende overwegingen:

- Het meest **beperkende productiemiddel zal duur zijn**. De afgelopen jaren was dat grond, hier komen nu de fosfaatrechten bij. Wellicht zullen de prijzen voor fosfaatrechten en grond hierin werken als communicerende vaten;
- Relatief hoge vaste kosten en een lagere omzet (melkprijs) maken **snel sturen op dit moment lastiger**. Het gaat om zorgvuldigheid en 'het vliegwiel draaiende houden';
- **Meer melk is niet per definitie meer inkomen**. Het verdient aandacht om te kijken wat de laatste kilogram kost en of het loont om hier verplichtingen voor aan te gaan;
- Voor een aantal bedrijven is **eerst voldoende aflossen** de beste manier om nieuwe mogelijkheden te creëren.

Blijft overeind dat voor sommige bedrijven er een zeer uitdagende tijd aanbreekt door de veranderende spelregels. In zijn algemeenheid is voor de melkveehouderij het volgende van belang:

- **Voldoende gewapend zijn tegen volatiele prijzen** door een buffer op te bouwen. Dit kan middels geld op spaarrekening, ruimte in krediet of weten dat het bedrijf financierbaar is. Bij de mate van aflossen meer naar bedrijfseconomische slijtage kijken dan naar waarde van onderpand;



- **Voldoende hard aflossen** om flexibel te blijven en nieuwe kansen te kunnen pakken;
- De aanwezige **productiefactoren arbeid, huisvesting, grond en kapitaal goed op elkaar afstemmen**. Dit is een blijvende opgave.

Een periode van lagere melkprijzen is iets waar we in de toekomst rekening mee moeten blijven houden. Hoge prijzen zijn vaak 'een lening van de markt', die ook weer (deels) terugbetaald moet worden. Dat effect stelt de liquiditeit van melkveebedrijven op de proef. Daarom is een goede liquiditeitsbegroting een absolute vereiste. Het is de basis voor het gesprek van ondernemer en bank. Hoe eerder dat plaatsvindt, hoe groter de kans dat we samen een passende oplossing vinden.

Ondernemer

Het ondernemerschap van de veehouder is meer dan ooit bepalend voor het succes van de onderneming. Door de mondiale schaalvergroting, internationalisering en de maatschappelijke aandacht voor voedselproductie wordt van melkveehouders verwacht dat ze aandacht hebben voor hun rol in de sociale omgeving. Van het familieniveau tot en met de wereld waarin ze leven.

Veranderingen

- Het **managen van een groeiend bedrijf** stelt eisen aan de ondernemer. Het werken met (extra) personeel bijvoorbeeld, of automatisering, vraagt om andere ondernemerscapaciteiten. Het groeiende bedrijf vraagt meer tijd, waardoor de balans werk-privé verschuift. Bovendien groeit, met de omvang, vaak ook de financiering. Dat heeft invloed op de rentabiliteit/liquiditeit van de onderneming en de druk op ondernemer en gezin.
- Het moderne melkveebedrijf is een groeiende, complexe organisatie in een dynamische omgeving. Dat vraagt **aandacht voor de sociale kant van het werk**: de familie, de plaats waar je woont en werkt of je rol in de samenleving. Van arbeidskrachten binnen of buiten het eigen gezin, tot adviseurs en leveranciers of afnemers. De kwaliteit van deze relaties en interacties is bepalend voor het succes van het bedrijf. Bij modern ondernemerschap hoort oog hebben voor andere ondernemers en goed je verhaal kunnen vertellen. Inzet en vakmanschap blijven belangrijk, waarbij de nadruk steeds meer op vorming komt te liggen. Culturele factoren hebben de afgelopen decennia het harde werken tot een kunst verheven. Nu is het belangrijk dat ook de ontwikkeling van eigen kennis en de toegang tot kennis van anderen op gang komt. Boer zijn vraagt naast een grote mate van zelfdiscipline, kunnen organiseren en economisch inzicht ook de openheid om anderen in te schakelen als dat nodig is.

Relaties en generaties

- Het feit dat verschillende generaties samenwerken op een bedrijf vraagt **begrip voor de achtergrond, levensloop en positie van de ander**. Met name economische en culturele dynamieken bepalen de mate waarin samenwerking tussen de generaties succesvol is.
- Niet alleen maar over het werk praten is een voorwaarde voor goede samenwerking. Dat geldt zeker in het familiebedrijf, waar werk en gezin in elkaar overlopen en **verschillen tussen generaties de samenwerking complex kunnen maken**. Met name bij de jongste generatie, die net begint, staat de ontwikkeling van hun ondernemerschap direct in verband met de invloed van hun vaders. Of zij kiezen voor avontuur en innovatie hangt af van de invloed van de generaties boven hen.



- Het versterken van relaties gaat verder dan de keukentafel. Een bredere blik op de sector en de **wereld buiten het eigen bedrijf** draagt bij aan het vakmanschap en de maatschappelijke positie van de ondernemer. Ondernemerschap van nu gaat over het ontdekken van de wereld en de wereld laten begrijpen wat jouw rol daar in is als voedselproducent.

Ons aandeel

De rol van de bank gaat verder dan cijfermatige en financiële advisering en begeleiding. Om samen met de ondernemer te zorgen voor een gezond en toekomstbestendig melkveebedrijf hebben we ook oog voor de sociale en persoonlijke factoren. Het is een taak van de bank om de ondernemer hierin een spiegel voor te houden. Bij mogelijke knelpunten zoeken we samen met de ondernemer een oplossing, bijvoorbeeld coaching, training of extra ondersteuning. Zo dragen we bij aan een bedrijf dat ook op de lange termijn zowel financieel als mentaal voldoende oplevert voor de ondernemer.

Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers is de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch en sectorniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt, zodat u beter kunt anticiperen op economische ontwikkelingen in uw branche. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



Contactgegevens auteurs

Marijn Dekkers

Sectormanager veehouderij
marijn.dekkers@rabobank.nl
T 030 21 63 203

Martin Eising

Sectormanager veehouderij
martin.eising@rabobank.nl
T 030 21 64 870

Met dank aan:

Jeen Akkerman, JEEN Bureau
voor Communicatie
Anton de Boer, De Boer CS