

# Bakens

verzetten

## Bakens verzetten in tijden van crisis

2009 is voor de meeste bloemisterijtelers geen jaar om over naar huis te schrijven. 2010 zal niet veel beter worden, is de inschatting. Toch blijven ondernemers hun bakens verzetten. Hoe doen ze dat in economisch mindere tijden en in hoeverre is de economische tegenwind hierop van invloed geweest? Voordat vier ondernemers hun verhaal hierover doen, geeft adviseur Jan Pieter Stehouwer zijn visie op het thema van deze special.

16

### Teeltwisseling

Eind 2008 valt de beslissing dat Carlo en Martijn Hoogendoorn het stokje gaan overnemen van hun broers Edwin en René. Ze switchen van rozen naar snijhortensia's. Die teelt kunnen ze behappen zonder extern personeel en de bedrijfsvoering is minder hectisch.

18

### Uitbreiden

Bij drie van de vier zonen van Jan van Velden kruipt het bloed waar het niet gaan kan. Ze ruilen hun baan in om samen met pa het snij-anthuriumbedrijf uit te breiden. Vader Van Velden weet een bedrijf voor een gunstige prijs op de kop te tikken, waardoor de uitbreiding sneller gaat dan verwacht.

20

### Samenwerken

De samenwerking tussen de alstroemeriakweverijen van Bernard Zuidgeest en Fedor van Veen dateert van net voor de crisis (2007), maar heeft zich gedurende de crisis wel geïntensiveerd. Sinds dit jaar zetten ze hun bloemen onder dezelfde naam af: Together2Grow.

22

### Stoppen

Begin 2008 besluit Nico de Boer met zijn liebebedrijf te stoppen. Een stap die familie en collega's verrast, omdat tuinen zijn lust en zijn leven is. Toch is het een juiste beslissing, omdat het nog maar de vraag was geweest of hij de hoge energieprijzen later dat jaar zou hebben overleefd.

Tekst: Peter van Leth

pvanelth@hortipoint.nl

Foto's: Rens Kromhout

Jan Pieter Stehouwer, adviseur Economie & Strategie DLV Plant

# 'Telers kunnen niet ad hoc de bakens verzetten'

Glastuinbouwbedrijven kunnen over het algemeen niet meteen reageren op veranderingen om zich heen, redeneert Jan Pieter Stehouwer, adviseur Economie & Strategie DLV Plant. Dit hebben de afgelopen twee jaar volgens hem wel duidelijk gemaakt.

Jan Pieter Stehouwer, adviseur Economie & Strategie DLV Plant, heeft tal van bedrijven geholpen bij het verzetten van hun bakens. Door de economische tegenspoed in de sector zijn daar nu minder bedrijven toe in staat. 2008 bracht veel tuinbouwbedrijven in de problemen door exorbitant hoge energieprijzen en de financiële crisis in 2009 heeft veel bedrijven dicht bij de afgrond gebracht. Sommige bedrijven die beide aspecten zwaar voor hun kiezen hebben gekregen, hebben het loodje moeten leggen. Stehouwer schat dat 70 tot 80% van de glastuinbouwbedrijven anno 2010 bezig is het hoofd boven water te houden. Had-den sommige problemen voorkomen kunnen worden? Stehouwer denkt van wel. Hij vindt het nu een ideaal leermoment om de oorzaken van de malaise de revue te laten passeren.

### Calamiteiten opvangen

De tekortkomingen van de glastuinbouw komen nu sterk aan het licht. Reden voor Stehouwer om de crisis ook als een kans te zien om in de toekomst beter op calamiteiten voorbereid te zijn (zie kader 'Onderneming beter afstemmen op dynamiek sector'). Telers moeten gaan nadenken over een pakket aan maatregelen waarmee de onderneming beter bestand is tegen een crisis.

„De huidige crisis leert ons dat glastuinbouwbedrijven gevoelig zijn voor grote prijsschommelingen. Bedrijven zijn extra kwetsbaar als hun groei gefinancierd is met veel vreemd vermogen en de solvabiliteit gering is. En dat is

nog sterker als de juridische structuur van de onderneming niet voorziet in enige vorm van risicobeperking”, zegt Stehouwer.

### Bewust stoppen

Stehouwer ziet momenteel niet veel bedrijven hun bakens verzetten. In relatie met de recessie ziet hij wel telers bewust stoppen. Alle andere koerswijzigingen zijn in de ogen van adviseur niet bewust genomen maar opgelegd: „Natuurlijk is er van alles aan de gang op menig glastuinbouwbedrijf, maar vaak niet vanuit de regie van de ondernemer. Banken bepalen in veel gevallen welke bedrijfskoers er nog gevaren kan worden”, legt Stehouwer uit.

Wat dan te denken van ondernemers die momenteel voor een appel en een ei een glastuinbouwbedrijf kopen? Stehouwer geeft toe dat ondernemers die in de huidige markt nu een bedrijf aankopen een belangrijk economisch voordeel kunnen hebben. „Maar alleen kapitaalcrachtige ondernemingen die momenteel minder worden getroffen door de recessie kunnen zich dat veroorloven. Bij een bedrijf dat niet rendabel draait, zal er weinig animo zijn om een tweede vestiging aan te kopen, ofschoon de aankoopprijs zeer aantrekkelijk kan zijn.”

### Weinig speelruimte

Stehouwer is niet verbaasd dat de meeste bedrijven niet zomaar hun koers wijzigen. De markt vertoont de afgelopen jaren een enorme dyna-

miek. Hij noemt onder meer de sterke schommelingen van energieprijzen, de scherpe daling van opbrengstprijzen en de forse rentetarieven bij het aantrekken van nieuwe, risicovollere bankkredieten. „Glastuinbouwbedrijven kunnen op deze ontwikkelingen in de markt slechts vertragen reageren en zijn daardoor weinig flexibel. De bakens verzetten is dus geen eenvoudige opgave.”

Volgens de adviseur is in de sector een langetermijntrend zichtbaar: bedrijven proberen hun kostprijs te verlagen zodat bij gelijkblijvende opbrengstprijzen de marge toeneemt. Ondermeer doorschaalvergroting. Dit maakt reageren op de korte termijn bij de geschetste dynamiek moeilijk. Een snelle omschakeling naar een andere teelt behoort bijvoorbeeld niet tot de mogelijkheden. De bedrijven zijn qua bedrijfsuitrusting te veel toegerust voor één bepaalde teelt of teeltwijze. Bovendien lukt het bedrijven vanwege de hoge vaste kosten vaak niet snel te schakelen.

### Vaak te laat

Regeren is vooruitzien. Te weinig glastuinders kijken vooruit, meent Stehouwer. „Als ondernemers snel of gedwongen de bakens moeten verzetten, is het meestal te laat. Er moet van tevoren zijn nagedacht hoe te reageren indien een bepaalde situatie zich zou kunnen voordoen. Ondernemers nemen veelal niet de tijd om achterover te leunen en te bepalen waar ze over pakweg drie of vijf jaar willen staan met hun bedrijf. Een beetje zelfreflectie raakt helemaal naar de achtergrond in mindere tijden. Dan draait alles om problemen oplossen”, is de ervaring van de adviseur.

Stehouwer hoopt dat deze crisis aantoonst dat zelfreflectie wel de moeite loont. En dat de overblijvers in betere tijden zijn advies ter harte nemen. Met of zonder adviseurs. Het lijkt hem echter beter met een adviseur. „Ik weet dat ik voor eigen parochie preek. Bakens zijn echter beter te verzetten wanneer er met een onafhankelijk iemand naar wordt gekeken.” <

## Advies

### Onderneming beter afstemmen op dynamiek sector

Kernboodschap van Jan Pieter Stehouwer, adviseur Economie & Strategie DLV Plant, is dat het (financiële) beleid van de onderneming goed moet zijn afgestemd op de dynamische markt waarin wordt geopereerd. Alleen dan zijn te allen tijde bakens te verzetten.

Daarvoor heeft Stehouwer de volgende tips:

- houd een hoger eigen vermogen/solvabiliteit aan bij groeiscenario's;
- verlaag het risicoprofiel bij het aangaan van investeringen;
- verlaag het risicoprofiel bij het afsluiten van (energie)contracten;
- zet vaste kosten zoveel mogelijk om in variabele kosten;
- analyseer de juridische structuur van de onderneming en als die niet optimaal is, kies dan voor een andere bedrijfsvorm;
- benader de bedrijfsstrategie nog nadrukkelijker vanuit bedrijfseconomische motieven;
- kijk verder dan alleen de bank en overweeg ook andere financieringsvormen.



# Bernard Zuidgeest en Fedor van Veen voelen elkaar aan

De samenwerking tussen de alstroemeriakwekerijen van Bernard Zuidgeest en Fedor van Veen dateert van net voor de crisis, maar heeft zich tijdens de recessie wel geïntensiveerd. Sinds dit jaar zetten ze onder dezelfde naam af: Together2Grow.

Tijdens studiebijeenkomsten wordt steeds duidelijker dat Bernard Zuidgeest en Fedor van Veen op dezelfde golflengte zitten als het gaat om het telen van alstroemeria's. Als Zuidgeest in 2007 uitbreidt van 1,1 naar 2,9 ha in Poeldijk besluit hij Van Veen aan zijn mouw te trekken om eens van gedachten te wisselen over samenwerking. Ze besluiten vooralsnog ervaringen te delen, omdat ze een eigen identiteit nog sterk op prijs stellen. Intensivering van de samenwerking blijft echter niet lang uit.

## Eén teeltmanager

In maart 2008 resulteert de samenwerking al in het aantrekken van een gezamenlijke teeltmanager. Arthur Zwinkels, voormalig paprikateiler, krijgt de teeltverantwoording over 7,5 ha alstroemeria, verdeeld over twee locaties. Het alstroemeriabedrijf (4,6 ha) van Van Veen bevindt zich namelijk in Schipluiden. Als later dat jaar de energieprijzen de pan uitrijzen, staan de compagnons voor een belangrijke teeltkeuze: hoe komen ze de komende winter door? Lang hoeven ze daar niet

bij stil te staan. „Als Fedor en ik het erens vooral over eens zijn, is dat onze focus is gericht op een goede jaarrondproductie zonder concessies te doen aan de kwaliteit”, vertelt Zuidgeest.

In tegenstelling tot verscheidene collega's kiezen ze winter 2008/2009 er bewust voor niet te besparen op of te verdienen aan energie. Ze leveren geen extra elektriciteit terug aan het net en draaien de assimilatiebelichting niet op een lager pitje. Bij Zuidgeest hangt 7.000 lux boven het gewas, bij Van Veen 8.000 lux. Dat is die winter een behoorlijke kostenpost, omdat zowel Van Veen als Zuidgeest niet bijzonder goede energiecontracten heeft kunnen afsluiten. „Tot deze strategie hebben wij besloten, omdat wij vinden dat je in een slechte markt alleen kan overleven met een goed product”, redeneert Van Veen. Of deze strategie zich uitbetaalt moet nog blijken.

## Afzet aan de beurt

In de loop van 2009 vinden de partners de tijd rijp om de samenwerking uit te breiden op afzetgebied. Met het label Together2Grow willen ze dicht

bij de consument komen, maar nog steeds vanuit een eigen identiteit. Zo blijft het voor de klant altijd duidelijk van welk bedrijf het gekochte product komt. „Een bloem is geen pakje boter. We hebben allebei het ras Virginia. Alleen bij Bernard staat die pas twee jaar, bij mij al tien jaar. Dat levert verschil op. Gezamenlijk afzetten is niet alleen een kwestie van flexibiliteit en diversiteit, maar ook van betrouwbaarheid en openheid”, meent Van Veen.

Om de afzet van hun alstroemeria's op een nog hoger plan te tillen, sluit Together2Grow zich vanaf 2010 aan bij Gro4U. Door deel te nemen aan deze afzetvereniging verwezenlijken de compagnons hun wens om meer efficiënter met de eindklant in gesprek te komen. Daar hopen ze te horen of hun ideeën kans maken. „Er is nog veel terrein te winnen met het rijper aanvoeren van alstroemeria. Wij willen af van groen, groener, groenst. Verder kan de presentatie mooier. Beide aspecten hoeven niet ten koste te gaan van de houdbaarheid”, stelt Zuidgeest.

In Gro4U denken de partners bovendien de concurrentie beter de baas



Fedor van Veen (links) en Bernard Zuidgeest.

te kunnen. „Elke bloem is in principe inwisselbaar voor de ander. Door samen te werken met rozen-, freesia-, germini-, chrysanten- en santinitelers heb je de samenstelling van een boeket toch deels in eigen hand”, uit Van Veen.

## Crisis speelde geen rol

Dat Van Veen en Zuidgeest zo goed door één deur kunnen, heeft ermee te maken dat ze openstaan voor elkaars meningen en ervaringen. Van Veen noemt een sprekend voorbeeld: „Bernard is van huis uit meer een

klokkweker, ik bemiddel veel meer product. Door juist die ervaringen in verschillende afzetmogelijkheden te delen, kun je elkaar versterken.”

De samenwerking is tijdens de recessie geïntensiveerd. De economisch mindere tijden hebben daarin echter geen rol gespeeld, benadrukken Van Veen en Zuidgeest. „Dat onze bedrijven steeds dichterbij elkaar toe zouden groeien, zat al lang in de planning. Recessie of geen recessie. Neemt niet weg dat je in minder florissante tijden samen sterker staat dan alleen. Daar hebben we de afgelopen periode zeker ons voordeel mee gedaan”, meent Zuidgeest.

Waar de partners hadden gestaan zonder crisis, durven ze niet te zeggen. Ze zijn er wel van overtuigd dat

hun strategie, zeker bij het aantrekken van de markt, zijn vruchten gaat afwerpen.

## Vervolgstappen

Wat begon als luisteren naar elkaars ideeën over het telen van alstroemeria is uitgegroeid naar samenwerking op tal van terreinen. Niet alleen de afzet en de teelt gebeurt nu vanuit een gezamenlijke visie, maar ook bijvoorbeeld het inhuren van personeel en de in- en verkoop van energie. Van Veen en Zuidgeest geven toe dat de eigen identiteit steeds meer op de achtergrond raakt. Het aantal individuele beslissingen neemt af. Het proces van samenwerken is echter nog niet achter de rug. Over vervolgstappen laten de partners alleen los dat de samenwerking een meer juridische en financiële grondslag gaat krijgen. <

## Advies

### Nooit op de bonnefooi gaan samenwerken

Voor Peter van der Wilk, adviseur bij Flynth adviseurs en accountants, zijn het open deuren, maar samenwerken begint met visie en zelfreflectie: „Het klinkt clichématig, maar op de bonnefooi gaan samenwerken is gedoemd te mislukken.” Met die boodschap is hij ook binnengestapt bij Together2Grow. Fedor van Veen en Bernard Zuidgeest wisten toen al goed welke koers ze willen varen

en wat ze aan elkaar hebben. Toch zijn ze samen met Van der Wilk er apart voor gaan zitten met een opvallend resultaat. De adviseur was ingeroepen om na te gaan hoe ze het best gezamenlijk één nieuw soort moesten gaan exploiteren. Beide bedrijven werden doorgelicht. Met als uitkomst dat ze beter alle huidige teelten konden integreren. Dit schept duidelijkheid: er hoeft niet van één



Peter van der Wilk

soort te worden afgevraagd op welk bedrijf die geteeld moet worden onder welke omstandigheden en de een hoeft niet bang te zijn te worden benadeeld door de ander. Van der Wilk noemt het een vrij ver doorge-

voerde samenwerking en vrij uniek voor de glastuinbouw. In deze sector wordt al veel samengewerkt op afzetgebied, maar minder op het gebied van de inkoop en exploitatie van de teelt.

De samenwerking tussen Zuidgeest en Van Veen verloopt niet volgens het veel voorkomende patroon in de glastuinbouw, aldus Van der Wilk. Dat begint met een ondernemer die financiële middelen heeft voor uitbreiding, maar dat niet alleen kan behappen of niet alle vaardigheden in huis

heeft. Op dat moment start de zoektocht naar de juiste compagnon. Als het nieuwe bedrijf staat, wordt er gereorganiseerd en taken gedelegeerd naar derden of specialisten. Na afronding van dit proces wordt dan samenwerking gezocht op afzetgebied. Vaak wordt dat groots aangepakt via aansluiting bij oprichting van een telersvereniging. „Twee bedrijven blijven immers een kleine speler op de afzetmarkt”, redeneert Van der Wilk. De adviseur constateert een toename van het aantal telersverenigingen in de bloemisterij in

navolging van de glasgroenteteelt. Dat heeft in de groenten tot veel versnippering geleid. Volgens velen de belangrijkste oorzaak voor de jarenlange slechte prijsvorming. Vreest Van der Wilk dit beeld ook voor de bloemisterij? Dat vindt hij moeilijk te beantwoorden, omdat sowieso in de sierteelt het veilsysteem niet over boord wordt gegooid zoals bij de groenten wel is gedaan. De adviseur ziet in ieder geval meer heil in goede samenwerking met de tussenhandel dan deze schakel te negeren en proberen te omzeilen.

# Zoons van Jan van Velden besluiten alsnog toe te treden

Bij drie van de vier zonen van Jan van Velden kruipt het bloed waar het niet gaan kan. Om verschillende redenen ruilen ze hun baan in om samen met pa het snij-anthurium-bedrijf uit te breiden. Echter iets sneller dan ze in gedachten hadden. Want door marktomstandigheden weet Van Velden een bedrijf voor een gunstige prijs op de kop te tikken.

Het is een komen en gaan op het snij-anthuriumbedrijf Jan van Velden op de Oranjepolderweg in Maasdijk. Jan junior komt net van zijn werk om broer Niels te helpen de laatste klussen van de dag af te ronden. Jan senior staat op het punt naar de notaris te gaan om het nieuwe bedrijf in Nootdorp definitief op zijn naam te laten schrijven. Alleen Gerben is afwezig. Nog een paar dagen is hij zelfstandige zonder personeel (zpp'er). Vanaf mei moet er meer structuur in de nieuwe bedrijfskoers komen.

## Niet voor het eerst

Het is niet voor het eerst dat Jan van Velden uitbreidt. In 1998 bouwt hij een bedrijf omdat Gerben heeft besloten toe te treden tot de firma van zijn ouders. Samen besluiten ze in de nieuwe kas (1,5 ha) snij-anthuriums te telen, terwijl de oude kas (ook 1,5 ha) bestemd blijft voor chrysanten. Het loopt anders. Vader en zoon kunnen op veel vlakken goed met elkaar samenwerken, maar niet op alle. Jan vindt dat hij te veel de kar moet blijven trekken. Als daar geen verandering in komt, besluiten vader en zoon in goed overleg de wegen te scheiden. In 2006 wordt het chrysantenbedrijf weer van de hand gedaan. „Ik verwijt Gerben

niks. Noem het botsen van karakters over hoe een glastuinbouwbedrijf van 3 ha moet worden gerund en overgedragen.” Gerben gaat als zpp'er aan de slag bij een scherminstallateur.

## Veel veranderd in 4 jaar

In 2006 is Jan 20 en Niels 19. Ze volgen allebei de middelbare technische school richting elektrotechniek. Ze hebben niet de intentie toe te treden tot het bedrijf. Net als hun broer Jelle kiezen zij na hun opleiding voor een technisch beroep. Niels hangt zijn schoolspullen aan de wilgen, Jan volgt in de avonduren een hbo-opleiding elektrotechniek.

Wat blijft is de bereidwilligheid van Jan, Niels en Gerben om mee te helpen in het bedrijf van pa. En zo langzamerhand groeit het besef dat het bedrijf wel in familiehanden kan blijven als niet één zoon, maar alle drie toetreden. „Mijn vrouw en ik hebben nooit druk willen uitoefenen op de kinderen om in onze voetsporen te treden. Sterker nog, we hebben ze altijd gestimuleerd hun eigen weg te kiezen. Iets wat onze vierde zoon Jelle overigens ook gedaan heeft. Het is prima als ze voor het tuintersvak kiezen, maar dan wel met hart en ziel”, redeneert Van Velden.

Eind 2009 is iedereen het erover

eens: het familiebedrijf wordt toch voortgezet. Ze besluiten om bewust naar een tweede locatie te zoeken en uit te breiden in snij-anthuriums. Niels en Jan junior gaan de scepter zwaaien op één locatie, op de andere locatie wordt de samenwerking tussen vader Jan en Gerben in ere hersteld. „Bij deze beslissing zijn we niet over één nacht ijs gegaan. In vier jaar is iedereen ouder en wijzer geworden en na wat goede gesprekken zien Gerben en ik de samenwerking weer zitten”, vertelt Van Velden.

## Sneller dan gedacht

De wensen worden kenbaar gemaakt bij een makelaar en al gauw dienen de eerste opties zich aan. Niet zo verwonderlijk in een tijd dat veel bedrijven in de verkoop komen. Bij een derde aanbod is het al raak: een relatief modern snij-anthuriumbedrijf van 1,2 ha in Nootdorp. Van Velden wil over de aankoop alleen kwijt dat hij een goede deal heeft gemaakt.

„Natuurlijk is de aankoop aanzienlijk goedkoper uitgevallen vergeleken met enkele jaren geleden. Ook is het makkelijker met het nodige eigen vermogen achter de hand door de verkoop van een vorig bedrijf. Het is echter niet voldoende om de hele investering te

dekken. De laatste twee jaar heb ik niets of nauwelijks iets verdiend. Met de bank heb ik een stevig gesprek moeten voeren om onze plannen gerealiseerd te krijgen”, licht Van Velden toe. Daarbij is niet alleen gekeken naar de financiële kant van de zaak, maar ook naar de bedrijfsstrategie. Dus of er toekomst zit in de ideeën van Van Velden en zijn zoons over uitbreiden in snij-anthuriums.

## Hoop dat markt aantrekt

Hoe ziet Van Velden de toekomst, na uitbreiding van zijn bedrijf? De teler zegt alle vertrouwen te hebben in snij-anthuriums. „Net als bij de meeste snijbloemen is het momenteel geen vetpot bij dit product. Ik heb er echter goede hoop op dat de markt weer aantrekt. Ons investeringsplan is vooralsnog gebaseerd op quitte draaien. Dat is onder de huidige omstandigheden al een hele prestatie.”

Verder hecht hij veel waarde aan gelijkwaardigheid. „De basis ligt bij het kweken van een kwaliteitsproduct. Daar moeten we alle vier ons steentje aan bijdragen. Van daaruit kijken we waar ieders persoonlijke krachten liggen. Hoe de taakverdeling er ook gaat uitzien, deze zal altijd gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid.” <



Jan van Velden (tweede van rechts) met zijn zoons Niels, Gerben en Jan.

## Advies



Cor Hendriks

## Uitbreiden vanuit visie

Cor Hendriks, sectormanager Tuinbouw bij de Rabobank, kan zich indenken dat Jan van Velden in deze economische mindere tijden zijn slag heeft geslagen met het kopen van een bedrijf. Zeker als die past binnen de bedrijfsfilosofie. „Belangrijk is dat een ondernemer komt met een doordacht plan en kan motiveren wat hij voor ogen heeft”, aldus Hendriks. De sectormanager gaat ervan uit dat vage of ondoordachte plannen door adviseurs en banken terug verwezen worden naar de tekentafel.

„Als deze crisis één ding duidelijk heeft gemaakt, is dat plannen nog meer dan in het verleden tegen het licht moeten worden gehouden. Wat is de strategie van de ondernemer en hoe past de investering hierin? Zeker de afzetcomponent vraagt een goede onderbouwing.” Ook adviseert Hendriks genoeg geld achter de hand te houden. „De economie lijkt zich te herstellen. Maar hoe broos is dat herstel? Zorg voor financieringsruimte om eventuele toekomstige liquiditeitstekorten te kunnen opvangen.”

## Capaciteiten en karakters

Bij de afweging wie met wie gaat werken op welke locatie meent Hendriks dat capaciteiten over het algemeen meer de leidraad dienen te zijn dan karakters.

Gezien de toch weinig hiërarchische bedrijfsvoering en de ervaringen uit het verleden snapt Hendriks dat bij Van Velden meer de nadruk is komen te liggen op het karakter.

Sowieso is het volgens de sectormanager raadzaam om geen vier kapiteins op hetzelfde schip te hebben, zeker als het schip niet al te groot is. Concrete afspraken over verantwoordelijkheden en besluitvorming, helpen problemen voorkomen.

## Bestaand of nieuw bedrijf?

Hendriks begrijpt de stap van Van Velden om een bestaand bedrijf te kopen. Helemaal als het de gewenste inrichting heeft. Wanneer glastuinders denken aan uitbreiden, wordt vaak eerst gedacht aan de bestaande locatie uitbreiden, dan aan grond kopen en daar een nieuw bedrijf op bouwen en pas als laatste wordt overwogen een bestaand bedrijf te kopen. Wanneer het de buurman betreft is de volgorde juist vaak omgekeerd. Uitbreiden is een breedte-investering. Hendriks wil ondernemers meegeven dat optimalisatie van de bedrijfsvoering regelmatig ook met diepte-investeringen kan worden bereikt. Door bijvoorbeeld het arbeids- of energieplaatje van het bedrijf te verbeteren.

# Nico de Boer stopt bewust

Voor familie en collega's komt de mededeling van Nico de Boer dat hij stopt als tuinder, als een donderslag bij heldere hemel. Een aanbod van een makelaar doet de broeier van lelies uit Hensbroek overstag gaan. Net op het moment dat hij aanklopt bij de bank voor een aanvullende financiering.

De kas van Nico de Boer biedt een kale aanblik. De voormalige leliebroeier is begin maart begonnen met het inzaaien van carthamus. Voor de lunch wiert hij nog even wat onkruid. Dan is het ook de hoogste tijd de kasdeuren te sluiten, want hij werkt 's middags bij het distributiecentrum van Action in Zwaagdijk. Sinds een half jaar maakt hij van twee tot tien bij de winkelketen met non-foodartikelen orders klaar.

## Twee slechte winters

Voorjaar 2008 is de financiële rek uit het bedrijf van De Boer. Op dat moment staat hij voor zijn zesde broeiseizoen van lelies. Een teelt die hem tot en met 2006 een redelijke tot goede boterham bezorgt. Alleen de winters van 2006/2007 en 2007/2008 doen het tij

keren. Slechte prijzen maken de kosten niet meer goed. Voor het eerst in twintig jaar wordt het bedrijf getaxeerd om te bepalen hoever de bank kan bijspringen. De makelaar die het bedrijf taxeert, is onder de indruk van de ligging van het bedrijf: aan een doodlopende dijk met een weids uitzicht op polderlandschap. Hij attendeert de leliebroeier op de Noord-Hollandse ruimte-voor-ruimte-regeling.

De ondernemer voor wie tuinen zijn lust en zijn leven is, heeft er in eerste instantie geen oren naar. De financiële uitweg blijft hem echter bezighouden. Na enkele maanden van wikken en wegen, hakt hij de knoop door. De Boer ziet in dat met een enigszins verouderde kas van 7.200 m<sup>2</sup> geen toekomst voor hem is weggelegd in de glastuinbouw.

## Crisis voor geweest

Op het moment van de beslissing moeten de gasprijzen nog de pan uitzijzen en de financiële crisis nog beginnen. „Achteraf gezien heb ik een nog wijzer besluit genomen. Als ik de beslissing niet had genomen, dan had de bank één of twee jaar later de beslissing voor mij genomen. Met de kans dat ik aan mijn tuinbouwbedrijf geen cent overhoud. Bovendien voer ik nu de regie over mijn toekomst en dat is prettiger dan dat een ander dat doet”, vertelt De Boer.

De afbouwende glastuinder is er niet de persoon naar om met oogkleppen tot het einde door te gaan. Neemt niet weg dat de beslissing veel emoties bij hem teweegbrengt. „Het is een verstandelijke beslissing geweest, niet een op gevoel. Als ik mijn emoties de vrije

loop had gelaten, dan weet ik nog niet hoe de beslissing was uitgevallen. Ik beschouw het als een stervend kind. Die me gelukkig niet plotseling wordt ontnomen, maar die ik mag begeleiden naar zijn laatste rustplaats”, schetst De Boer.

## Uitkomst nog onduidelijk

Wat de ruimte-voor-ruimte-regeling hem oplevert, is nog onduidelijk. De Boer verwacht daar dit jaar uitsluitend over te krijgen. Dan pas weet hij precies wat hij onder de streep van de rekening overhoudt. Hij hoopt zijn schulden ermee te kunnen aflossen. Voor de sloop van zijn kas en schuur met koelcel krijgt De Boer een of twee bouwkvelds. Zonder schuur was het zeker één kavel geworden. „Zo zie je maar hoe raar het kan lopen. In 2007 heb ik de schuur gebouwd in de volle overtuiging als tuinder door te gaan. Drie jaar later moet die al weer tegen de grond. Een geluk bij een ongeluk is dat het er naar uitziet dat ik er meer voor terugkrijg dan dat het me heeft gekost”, zegt De Boer.

Verder kan de stopper van geluk spreken dat hij een bedrijf bezit dat onder 'verspreid liggend glas' valt.

Collega's die in naburige geconcentreerde glastuinbouwgebieden zitten, kunnen geen gebruik maken van de ruimte-regeling.

## In de tussentijd

De Boer moet twee, misschien drie jaar overbruggen, alvorens de ruimte-regeling afgerond is. In de tussentijd hoopt hij met koude teelten lopende rekeningen te kunnen blijven betalen. Hij begint met siergrassen maar oogst hele hoeken niet, omdat hij daar meer geld aan kwijt is dan dat het oplevert. In die zin gaat de crisis in de glastuinbouw niet aan hem voorbij. Om meer zekerheid te creëren, reageert De Boer op een vacature bij Action. Het werken in loondienst valt hem niet zwaar, ook omdat het een vrij zelfstandige functie is. 's Morgens blijft hij in zijn eigen tuin actief. De siergrassen hebben dit seizoen plaatsgemaakt voor carthamus.

De teelt is afgestemd op twee banen. Zo wordt slechts 5.000 m<sup>2</sup> ingezaaid met 30 planten per m<sup>2</sup>, terwijl 50 planten per m<sup>2</sup> standaard is. Met

de zwaardere takken die dit tot gevolg heeft, hoopt De Boer op bovengemiddelde prijzen.

Met een vast inkomen houdt De Boer banken en leveranciers tevreden. Zo loopt de vertrouwensrelatie met hen geen deuk op. Voordeel voor de ondernemer is dat ze hem ook de ruimte geven om schulden af te lossen, ook al is de aflossing niet altijd binnen de gestelde termijnen.

## Gelukkig mens

Als aan het einde van de rit De Boer met geen of weinig schulden overblijft en er een vrijstaand huis met een lap grond aan overhoudt, dan prijst hij zichzelf een gelukkig mens. „Ik kan niet tegen collega's zeggen: volg mijn voorbeeld. Elke situatie is immers uniek. Wel wil ik ze meegeven dat bewust stoppen een goede ondernemersbeslissing kan zijn. Eentje waar je je in ieder geval niet voor hoeft te schamen.” <



## Advies

### Veel stoppers in de wachtkamer

Een goed aanbod moet een ondernemer altijd in overweging nemen, hoe zeer die persoon ook gehecht is aan zijn bedrijf, meent Joop Keijzer, adviseur bij Alfa accountants en adviseurs. Nico de Boer heeft juist gehandeld, vindt Keijzer, zeker gezien de jaren die hij achter de rug had. De adviseur denkt dat veel collega's momenteel graag in een vergelijkbare situatie zouden willen zitten. „Er zitten veel stoppers in de wachtkamer. Ze gaan echter door omdat er geen markt voor hun bedrijf is. Zodra de markt aantrekt en er zijn gegadigden voor het bedrijf, dan zullen ze die kans met beide handen aangrijpen”, verwacht Keijzer. In de praktijk ziet de adviseur dat ondernemers proberen aan

hun verplichtingen te voldoen en eventuele verliezen binnen de perken te houden. Een enkeling wacht betere tijden af door zijn kas leeg te laten staan. Voor beide situaties valt iets te zeggen, vindt Keijzer. Verder ervaart de adviseur in de huidige marktsituatie dat banken op sommige ondernemers druk uitoefenen. „Banken overreden incidenteel ondernemers om hun bedrijf te koop te zetten omdat er geen andere uitwijkmogelijkheden meer zijn.”

### Stoppen geen taboe meer

Keijzer is blij dat er bij de huidige generatie ondernemers over het algemeen geen taboe meer rust op stoppen. „Het is meer sociaal geaccepteerd dan in het verleden”,

constateert de adviseur. Volgens hem moet er dan ook rekening mee worden gehouden dat de komende jaren meer dan gemiddeld ondernemers er bewust de brui aan zullen geven. En voor de ondernemers die doorgaan, hoopt Keijzer dat ze lering trekken uit de huidige crisis. Onder meer dat ze de keuze van bewust stoppen als een goede beslissing open houden.

„De glastuinbouw is een zeer dynamische sector. Veel ondernemers staan op een gegeven moment voor de keuze om door te gaan of te stoppen. Neem beide keuzes dan goed in beraad. Ga niet automatisch voor schaalvergroting. Kies je hier wel voor, doe dit dan niet ten koste van alles”, adviseert Keijzer.



Joop Keijzer

# Broers Hoogendoorn schakelen van roos naar snijhortensia

**Eind 2008 beslissen Carlo en Martijn Hoogendoorn het stokje over te nemen van hun broers Edwin en René. Ze switchen van rozen naar snijhortensia's omdat ze die teelt kunnen behappen zonder extern personeel en de bedrijfsvoering minder hectisch is. Dat de energieprijzen hoog zijn en de rozenteelt onder druk staat, heeft ook zeker een rol gespeeld bij deze beslissing.**



Carlo (links) en Martijn Hoogendoorn.

Aan de Tweede Tochtweg in Nieuwerkerk aan den IJssel liggen nu nog glastuinbouwbedrijven. Die zullen op den duur plaats moeten maken voor een bedrijventerrein, heeft de gemeente Zuidplas besloten. Wanneer is nog niet bekend. De tuinders zijn in ieder geval al uitgekocht. Zo ook de broers Hoogendoorn. Reden om de bedrijfsvoering eind 2008 eens tegen het licht te houden. Het leidt tot een totale koerswijziging.

## Rust in de tent

Eind 2008 lijkt namelijk alles samen te vallen. De onteigening valt samen met het moment dat Akito moet worden vervangen. Deze grootbloemige witte roos staat op de gehele 1,7 ha en zit in het vijfde teeltjaar. Een nieuwe rassenkeuze is in de hedendaagse rozenteelt al geen makkelijke opgave. En al helemaal niet in een bedrijfssituatie waarin nauwelijks wordt geïnvesteerd. Verder zijn de broers het er al langer over eens dat de onteigening een prima gelegenheid is om van kapiteins te wisselen.

De 50-jarige Edwin en 47-jarige René hebben er totaal geen moeite mee als de jongere broers Carlo (34 jaar) en Martijn (32 jaar) op den duur de kar gaan trekken. Al deze argumenten verbleken echter bij de wens van de vier broers naar meer rust in de tent. „Bij een rozenteelt ben je zeven dagen per week in touw. Dat valt prima te verdelen onder vier broers, maar dan nog is het voor iedereen een hectisch bestaan. Mede omdat

nog veel personeel aangestuurd moet worden”, beweert Carlo.

De recessie die zich eind 2008 al aankondigt, heeft volgens de broers nauwelijks een rol gespeeld bij de koerswijziging. „Natuurlijk is op dat moment van invloed geweest dat de roos onder druk staat en de energieprijzen hoog zijn. Maar dat was niet van doorslaggevende betekenis”, licht Carlo toe.

## Groenteteelt overwogen

Al met al gaat de zoektocht dus verder naar een teelt die in principe door de vier broers gezamenlijk is te behappen zonder dat de geldbuidel enorm hoeft worden opengetrokken. Ze pakken het vakkundig aan door een luisterend oor te leggen bij zowel collega's als veredelaars, teeltadviseurs, handelaren en in een enkel geval door de mening van een consument te polsen. De eerste gedachte gaat uit naar een glasgroentegewas, maar dat blijkt niet rendabel, gezien de prijsverwachtingen. Dan wordt kortstondig stilgestaan bij perkgoed, kuipplanten, snijphalaenopsis en cymbidium om uiteindelijk de knoop door te hakken voor snijhortensia.

Zoals bij elke keuze zijn er voor- en nadelen. Behalve dat de teelt minder hectisch is, is een groot voordeel dat ze niet hoeven te investeren in een nieuw teeltsysteem. De goten lenen zich uitstekend om de potten met snijhortensia's in te zetten. Verder is de ziektedruk in snijhortensia bijna nihil vergeleken met rozen. Het is echter geen makkelijke teelt. Zowel de watgift als op het juiste moment oogsten en snoeien luisteren erg nauw. De broers zijn blij deze handelingen in eigen hand te kunnen houden en niet continu uit te hoeven leggen aan personeel.

## Marktaandeel vergroten

Bij een nieuwe start hoort een nieuwe bedrijfsnaam: PerlaNova (nieuwe parel). De broers gaan met elf soorten voor zo veel mogelijk spreiding. Op 0,7 ha hebben ze een gestookte teelt met rassen waarvan de oogst valt van

## Advies



Peter Kolster



Cock van Bommel

## Bij teeltwisseling de marketing niet onderschatten

Veel van de gekozen rassen bij de boers Hoogendoorn zijn afkomstig van kwekerij Kolster uit Boskoop. Peter Kolster onderschrijft de bevindingen van de broers. „Snijhortensia lijkt een oase van rust, vergeleken bij vele andere teelten. Maar het is zeker geen makkelijke teelt. Voor een goede kwaliteit speelt de watgift en juiste bemesting een grote rol. Men hoeft weliswaar niet veel bestrijdingsmiddelen te spuiten, maar moet wel heel erg voorzichtig zijn met de middelen die men gebruikt. De naam hortensia betekent watervat en het is dan ook een zacht en kwetsbaar gewas. Een fout is hier snel gemaakt.” Iedereen die teeltmateriaal van Kolster wil afnemen, is in principe welkom, maar wordt daarin begeleid en geadviseerd. „De meeste kaskwekers verstaan gewoon hun vak, of ze nu uit de groente of de bloemen

komen. Wie niet veel ervaring heeft, adviseren we soorten met erg harde bloemen te gaan telen, die bijna niet mis kunnen gaan”, meent Kolster. Dit uitgangspunt gaat bij Kolster hand in hand met een marktvisie. Zo geeft de kwekerij de zogenoemde vrije soorten beperkt uit, omdat het te veel druk geeft op de middenprijzen. „We hopen dat andere veredelaars hierin ook een goed beleid voeren. Voor echt vernieuwende soorten is altijd ruimte, voor meer van hetzelfde niet”, zegt Kolster.

## Klantgericht denken

Bij schakelen moet niet alleen goed nagedacht worden over de teelttechnische kant van de zaak. Nagaan of de markt erop zit te wachten en hoe die markt te benaderen, zijn minstens zo belangrijk. En niet alleen omdat banken bij financiering daar meer de nadruk op zijn gaan

leggen, redeneert Cock van Bommel, senior consultant bij Elsman Marketing. Hij begeleidt de broers Hoogendoorn bij klantgericht denken. „Je moet ervan uitgaan dat niemand zit te wachten op een nieuwe snijhortensia of willekeurig welk ander product. Het is aan de ondernemer om het tegendeel te bewijzen. Met een door-dachte marketingstrategie na verkenning van de markt.” Verder wijst Van Bommel op het belang van het opbouwen van een betrouwbare relatie met klanten: „Beter enkele goede klanten die weten wat ze aan je hebben, dan een groep klanten die continu van samenstelling wisselt.” Dit vergt in de beginperiode veel energie en creativiteit. Zo heeft PerlaNova (nieuwe parel) bijvoorbeeld de tien grootste kopers verblijd met een 'pareltaart' en kopers op de veilingtribune met een 'parelgebakje'.

april tot juli. Daarna is het de beurt aan rassen die op 0,5 ha niet al te veel worden gesnoeid zodat ze eerder (juni tot september) uitlopen. In de laatste afdeling, de resterende 0,5 ha, worden rassen juist diep gesnoeid, waardoor de oogst valt van september tot december.

De broers Hoogendoorn verwachten met hun bedrijfsstrategie en onderscheidend assortiment marktaandeel binnen de snijhortensia te veroveren. Ook al realiseren ze zich dat ze niet de enige zijn die in snijhortensia's hun toekomst zien. Daarom wordt veel aandacht besteed aan marketing. Onder meer met een site waar kopers altijd het actuele aanbod kunnen raadplegen.

## Doorstart op termijn

De onteigening verschaft enige financiële ruimte voor een soepelere doorstart. Hiermee hebben de broers de

intentie om op een nieuwe locatie de bedrijfsactiviteiten voort te zetten en wellicht uit te bouwen. Naar hooguit 3 ha, want centraal blijft staan dat ze extra personeel tot het minimum willen beperken. „1,7 ha is te klein voor vier man. Zonder aan kwaliteit in te moeten boeten, denken we dat 0,6 tot 0,8 ha per persoon volstaat”, zegt Martijn.

Ze kijken om zich heen, maar lopen niet op zaken vooruit. „Op deze locatie hebben we in elk geval tot 2011 vruchtgebruik. Ons huidige bedrijf is prima geschikt om ervaring op te doen. Al deze ervaringen nemen we mee om op termijn een goede doorstart te maken. Wellicht dat de leerjaren nog hectische momenten opleveren, maar we zijn ervan overtuigd dat ons doel, een meer relaxte bedrijfsvoering, wordt gerealiseerd. We willen niet belanden op een punt waar we met rozen zijn beland. We gaan nu voor meer telen en minder produceren”, besluit Carlo. <