



# Het blijft in de familie

## Bedrijfsovername praktisch bekeken

Een bedrijfsovername door een van de kinderen staat altijd in de belangstelling. Tijdens dit proces komen veel aspecten aan de orde, zoals ondernemingsvormen en fiscale gevolgen. In dit artikel worden in een stappenplan enkele praktische zaken aangehaald, die mogelijk specifiek zijn voor de boomteelt. Er wordt speciaal aandacht besteed aan de bedrijfsovername door een van de kinderen.

Auteur: Wil de Bresser

Persoonlijke omstandigheden spelen bij een bedrijfsovername altijd een belangrijke rol. In dit artikel worden daarom slechts enkele zaken aangestipt. Een bedrijfsverdracht aan derden wordt hier niet speciaal belicht. In het verleden was het een vanzelfsprekendheid dat een van de kinderen het bedrijf overnam. In de huidige maatschappij gaan ouders meer uit van het principe dat de kinderen zelf beslissen of ze het bedrijf willen overnemen, ja of nee. De wensen en de capaciteiten van de kinderen worden in een ander daglicht gezien.

### Bedrijfsovername door kinderen vaak meerjarenproces

Een van de redenen waarom een bedrijfsovername meerdere jaren duurt, is dat de bedrijfsopvolger in het bedrijf moet groeien. Gedurende die jaren krijgt hij/zij steeds meer taken en verantwoordelijkheden, zodat de opvolger op de datum

van de feitelijke bedrijfsverdracht voldoende ervaringen en kennis heeft op het gebied van het totale ondernemerschap. Een andere reden van dit meerjarenplan is dat de bedrijfsopvolger voldoende eigen vermogen kan opbouwen om het bedrijf straks daadwerkelijk over te nemen. Dit aspect is vooral van belang indien er in het gezin meerdere kinderen zijn die niet in het bedrijf stappen. Veel ouders hebben dan ook de wens dat er bij de feitelijke bedrijfsverdracht ook financieel volledig wordt afgerekend. De nalatenschap naar de overige kinderen is dan ook gewaarborgd. Ouders kunnen altijd nog wel voor een bepaald bedrag een achtergestelde lening verstrekken aan de bedrijfsopvolger (toekomstig kindsdeel). Dit is geheel afhankelijk van de persoonlijke situatie.

Vermogensopbouw door de bedrijfsopvolger  
Vermogensopbouw in het bedrijf door de

bedrijfsopvolger kan door niet volledig onttrekken van privé-uitgaven of door storting van privé-middelen. De belangrijkste vermogensopbouw komt in de praktijk veelal door de waardevermeerdering van het bedrijf gedurende de jaren. Ouders kunnen hierbij wel aangeven of ze ook het volledige onroerend goed willen inbrengen, of dat ze dit geheel of gedeeltelijk eruit willen houden. De eerste stap nadat de beslissing tot het inzetten van een overnameproces is genomen, is de waardering of taxatie van het huidige bedrijf. Deze waardering dient nogmaals uitgevoerd te worden op de datum van de feitelijke bedrijfsverdracht. Hierdoor komt de eventuele vermogenstoename van het bedrijf goed in beeld. Deze vermogenstoename van de ingebrachte bedrijfsonderdelen komt dan voor rekening van zowel de ouders als van de bedrijfsopvolger. Deze kunnen hier gezamenlijk een verdeelsleutel voor vinden. Ook voor eventuele andere kinderen uit

het gezin komt er op deze manier duidelijkheid in het totale bedrijfskapitaal.

In de agrarische sector kwam het in het verleden vaak voor dat de rentabiliteit van de onderneming wel goed was, maar niet in relatie stond tot de waarde van de onderneming. In agrarische bedrijven was veel vermogen opgebouwd in gronden, gebouwen etc. Zouden deze gewaardeerd worden tegen de marktwaarde en ook tegen dit bedrag gefinancierd, dan kwam de rentabiliteit zwaar onder druk te staan. Een oplossing die dan toegepast wordt bij een bedrijfsovername, is om het onroerend goed tegen een lagere waarde over te geven aan de overnamekandidaat. Deze dient dan wel een zogenaamde vervreemdingsclausule te tekenen. Als hij dan binnen x jaar verkoopt, moet hij afrekenen met de overige kinderen. Mijn praktijkervaring in dezen is, dat veel ouders een gelijke verdeling tussen alle kinderen nastreven en dat er geen kind extra bevoordeeld wordt.

## Hoe is het huidige bedrijf opgebouwd

Voor het bepalen van de toekomstvisie van het bedrijf voor de bedrijfsopvolger is een kritische beoordeling van het bestaande bedrijf een voorwaarde. Hierbij dient de kritische vraag gesteld te worden of het huidige bedrijf wel overnamebaar is. Aan de hand van de financiële jaarstukken krijgt men vrij snel inzicht in hoe een bedrijf is opgebouwd. De stille reserves die in het bedrijf zitten, kunnen dan ook inzichtelijk gemaakt worden. Dat kan vrij gemakkelijk als het bedrijf opnieuw gewaardeerd of getaxeerd wordt. De plantopstand is vaak een specifiek aandachtspunt; vandaar dat daarover in dit artikel een apart item is opgenomen.

Veel boomkwekerijen in Nederland zijn nog familiebedrijven met beperkt vreemd personeel. De bedrijfsomvang is hier dan ook op afgestemd. Als een van de kinderen dan in het bedrijf komt, is het de vraag wat voor gevolgen dit heeft voor de arbeidsbehoefte van het bedrijf. De eenvoudigste situatie is als er voorheen een vast personeelslid in dienst was dat besloten heeft om het dienstverband te beëindigen. Hiervoor in de plaats komt dan de bedrijfsopvolger. In de praktijk is dit echter niet altijd zo simpel. Heeft het bestaande bedrijf geen personeel in vaste dienst, dan wordt de vraag gesteld: hoe gaat het bedrijf zich ontwikkelen? Als het bedrijf een inkomen voor twee gezinnen moet gaan opleveren, dan zal het vaak in omvang moeten groeien.

## Wat is het ideale bedrijf van de potentiële bedrijfsopvolger

De huidige generatie bedrijfsopvolgers heeft veelal een goede opleiding gevolgd. Ook hebben ze zich al veel breder georiënteerd door te gaan werken bij derden en door algemene oriëntatie. De potentiële bedrijfsopvolgers hebben zich meestal al een goed beeld gevormd van wat voor hen het ideale bedrijf is. Als het huidige bedrijf voldoet aan het toekomstplaatje, dan kan het bedrijf zich zo doorontwikkelen en zijn er geen extra aanpassingen nodig.

Indien de bedrijfsopvolger volledig andere ideeën heeft over het toekomstige bedrijf, dan vraagt dit echter een aangepaste strategie. De vraag doet zich dan voor in hoeverre de ouders mee kunnen denken en mee willen gaan om het bedrijf gedeeltelijk of geheel aan te passen. Bij een bedrijfsverandering zal er vaak ook geïnvesteerd moeten worden, wat tot gevolg heeft dat er extra financiering nodig is.

Het mogelijke investeringsplan dient zodanig afgestemd te zijn, dat dit past binnen het kader van het overnameproces.

Een rigoureuze bedrijfsaanpassing gaat meestal ook samen met een totaal nieuwe afnemerskring, die vaak nog opgebouwd moet worden. Dit geeft de nodige bedrijfsrisico's en vergt de nodige inzet. Bij dit extreme voorbeeld komen de belangen van de ouders en van de bedrijfsopvolger vaak met elkaar in conflict. In zo'n geval kan de potentiële bedrijfsopvolger soms beter de keuze maken om een eigen bedrijf op te starten.

## Financiering van het nieuwe bedrijf

Uit ervaring is bekend dat de Nederlandse

boomkwekerij van oudsher gefinancierd is met veel eigen vermogen. Bij een feitelijke bedrijfs-overdracht komt dit veelal heel anders te liggen, omdat de ouders uitgekocht moeten worden. Dit betekent dat er gefinancierd moet worden met vreemd vermogen, waardoor de rente en aflossingen in de nieuwe situatie veel hoger worden. De rentabiliteit van het nieuwe bedrijf moet dan zodanig zijn dat deze extra betalingsverplichtingen opgebracht kunnen worden.

Een speciaal aandachtspunt in de boomkwekerij is de financiering van de uitbreiding van de plantopstand. In dit bedrijfsmiddel wordt meestal behoorlijk wat geld geïnvesteerd. Voor de ondernemer heeft de plantopstand dan ook de grootste waarde, omdat daar zijn toekomstige inkomen uit moet komen. Voor de financiering van deze plantopstand stellen de handelsbanken zich doorgaans zeer voorzichtig op. In de visie van de banken geeft een plantopstand onvoldoende zekerheid. Dit is de reden dat ze op een plantopstand gewoonlijk geen of een beperkte financiering willen verstrekken. Bij de bedrijfsovername dient de situatie dan in principe zo te zijn, dat het bedrijf met de onroerende en roerende goederen voldoende zekerheid kan bieden om de gehele gevraagde financiering te dekken. Mocht dit op het moment van feitelijke overdracht niet het geval zijn, dan kan gebruikgemaakt worden van het Borgstellingfonds voor de Landbouw.

## Waardering van het bedrijf inclusief de plantopstand

Om voor alle partijen duidelijkheid te krijgen over de toestand van het bedrijf bij aanvang van de samenwerking en op het moment van feitelijke



overdracht, is het goed om het bedrijf in zijn geheel te laten waarderen of taxeren.

Door het verschil in waarde tussen die twee tijdstippen kan de extra verdienste van de bedrijfsopvolger gedurende de overnamejaren helder in beeld gebracht worden.

Een specifiek onderdeel in de boomkwekerij is doorgaans de waardering van de plantopstand. Hierbij kunnen verschillende werkwijzen gevolgd worden. Iedereen is daarbij vrij om zijn eigen werkwijze te kiezen. De ondernemers kunnen het beste een manier kiezen die past bij hun gevoel over wat de waarde is van de plantopstand. Als handvat kunnen twee methodes genoemd worden.

De eerste methode is de werkwijze waarbij de insteekkosten leidraad zijn. Deze manier wordt ook door de fiscus toegepast. Hierbij wordt het uitgangspunt gevormd door de volgende kostenposten: plantmaterialen, potgrond, potten, bestrijdingsmiddelen, meststoffen, betaalde arbeidskosten, afschrijvingskosten duurzame productiemiddelen en rente omlopend vermogen (zie [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)).

De tweede methode is de going concern-waarde ofwel de commerciële waarde. Dit is in principe de waarde die de kweker toekent aan de planten die op het veld staan. Hierbij wordt een duidelijk verband gelegd met de werkelijke marktwaarde. De planten worden gewaardeerd tegen de vrije verkoopprijs verminderd met de nog te maken kosten voor afweken en afleveren.

Het verdient de voorkeur om dezelfde methode van waarderen toe te passen die ook gebruikt wordt bij het opstellen van de financiële jaarstukken (de balans). Als hierbij aansluiting gevonden wordt, dan ontstaat er geen stille reserve.

### Taken en verantwoordelijkheden

Hierboven is aangegeven dat een overnameproces vaak meerdere jaren duurt, om ook de bedrijfsopvolger te laten groeien naar het zelfstandig ondernemerschap. Hierbij dient een zodanig stappenplan uitgezet te worden, dat de opvolger kan toegroeien naar alle bedrijfsfacetten. In de praktijk begint het vaak met het op zich nemen van teelthandelingen, zoals bemesting, gewasbescherming, water geven etc. In tweede instantie komt daar dan de planning bij. Dit kan beginnen met de teeltplanning en uitgroeien naar de volledige bedrijfsplanning. Het omgaan met en het aansturen van personeel vergt een specifieke aanpak. Factoren die hierbij van invloed zijn, zijn onder andere de leeftijd, ervaring, taken en verantwoordelijkheden van het

bestaande personeel.

Ook bij de daadwerkelijke verkoop van de geteelde gewassen dient een werkwijze gekozen te worden als de bedrijfsopvolger deze taak overneemt. Zeker in de boomkwekerij is er vaak nog een vaste relatie tussen koper en verkoper, die in de loop van de jaren is opgebouwd. Om dit geruisloos te laten overgaan is een aangepaste strategie nodig.

In de praktijk blijkt nog wel eens dat de ouders moeite hebben om taken en verantwoordelijkheden over te dragen. De bedrijfsopvolger durft deze soms niet op te eisen, uit respect voor zijn ouders. Door hierover vooraf een goede planning en afspraken te maken, kan dit in goede banen geleid worden.

De insteek van de ouders moet zijn dat zij in eerste instantie hun kennis en ervaring overbrengen op de opvolger, zodat die het daarna volledig zelf kan. Een keer fouten maken hoort hier zonder meer bij en is de beste leerschool.

### Alternatief: eigen bedrijf starten

Om uiteenlopende redenen kan er ook voor gekozen worden dat de bedrijfsopvolger eerst een eigen bedrijf opstart. In deze situatie kan hij eerst ervaring opdoen en daarin eigen vermogen opbouwen.

Deze start kan ook zijn op het ouderlijke bedrijf, waarbij zo veel mogelijk gebruikgemaakt wordt van de uitrusting van het bestaande bedrijf. Bij deze werkwijze komt de jonge ondernemer meteen op eigen benen te staan. Hij is dan meteen zelf verantwoordelijk voor al zijn doen en laten, voor alle ondernemersfacetten. Eventuele gemaakte fouten zullen onmiddellijk financieel gevoeld worden. Ook in dit geval kunnen ouders ondersteunen bij de gehele bedrijfsvoering. Het wordt dan echter anders gevoeld en ervaren door beide partijen dan in de situatie waarbij de bedrijfsopvolger in het bestaande bedrijf meewerkt. Na verloop van enige jaren kan een proces ingezet worden waarbij het ouderlijke bedrijf door fusie, samenwerking of door feitelijke verkoop overgenomen wordt.

Inkomen van de ouders na de bedrijfsovername  
Hierboven is al aangegeven, dat de ouders vaak het liefste hun deel van het bedrijfsvermogen willen onttrekken op het moment van de feitelijke bedrijfsverdracht. Met dit kapitaal kunnen ze dan hun verdere leven invulling geven. Gezien de huidige complexiteit van een bedrijfsfinanciering in relatie tot de bedrijfsomvang en de specifiek genoemde plantopstand, is het soms

lastig om de gehele financiering bij een bank onder te brengen.

In voorkomende gevallen zullen de ouders een gedeelte van hun vermogen in de onderneming laten zitten. Dit is dan vaak een achtergestelde lening. Door het afspreken van een jaarlijkse betaling van rente en aflossing komt er toch vermogen vrij voor de ouders, waarvan ze kunnen leven.

### Vroegtijdig veel regelen in geval van plotseling overlijden van de ondernemer

Met dit aspect wil men zich vaak niet bezighouden. Vanuit mijn praktijkervaring wil ik dit aandachtspunt toch noemen, omdat ik enkele malen met een dergelijk geval ben geconfronteerd. Soms waren er wel diverse gesprekken geweest en mondelinge afspraken gemaakt, maar op papier was er nog vrijwel niets geregeld. Het bedrijf komt dan, naast al het verdriet om het overlijden van de ondernemer, in een lastig parket te zitten. Vanuit dit aspect adviseer ik om afspraken en wensen tijdig duidelijk te maken en aan het papier toe te vertrouwen, zodat ze vastliggen.

### Tot slot

Een bedrijfsovername is een complex geheel. In dit artikel zijn enkele bedrijfsaanpassingen besproken. De fiscale aspecten en gevolgen dienen vooraf ook duidelijk te zijn. Gezien de complexe en ingewikkelde materie is het raadzaam om tijdig te beginnen met het ontwikkelen van een duidelijk plan, dat aan alle facetten van de bedrijfsovername aandacht besteedt.



Ing. W.A.A. de Bresser is senior adviseur  
Economie en Strategie  
DLV Plant - Marktgroep Boomteelt -  
06-53427233