

## **Bedrijfsbeëindiging in de land- en tuinbouw**

*Harold van der Meulen en Floor Geerling-Eiff*

Iedere ondernemer die een bedrijf start zal zijn werk op een dag neer moeten leggen. Dit kan een strategisch genomen of een gedwongen beslissing zijn, afhankelijk van de omstandigheden. Een goede planning voor bedrijfsbeëindiging kan het proces in financieel opzicht en belangrijker nog, in sociaal en emotioneel opzicht in goede banen leiden. Bewustwording rondom bedrijfsbeëindiging is belangrijk om een problematisch einde te voorkomen. Het onderzoek, dat is gefinancierd door het ministerie van LNV, wijst uit dat de grootste groep ondernemers, circa 85%, bewust koerst richting bedrijfsbeëindiging. Deze ondernemers zijn zelf in staat keuzes te maken in de faciliteiten die door accountants, adviesorganisaties en banken beschikbaar worden gesteld. Naar schatting 10 tot 15% van de ondernemers heeft moeite met het accepteren van beëindiging.

### *Onvoldoende bedrijfsperspectief*

Jaarlijks beëindigt ongeveer 3 à 3,5% van de ondernemers zijn/haar bedrijf. De bedrijfsomvang van de stoppers was kleiner dan van het gemiddelde land- en tuinbouwbedrijf. In 2005 was ongeveer 35% van de beëindigende ondernemers ouder dan 65 jaar en circa 40% jonger dan 55 jaar. Een aanmerkelijk deel van de huidige bedrijven heeft onvoldoende perspectief. Op basis van de gemiddelde inkomenssituatie in de periode 2003-2005 blijkt dat van de 50.000 bedrijven met een bedrijfshoofd jonger dan 55 jaar 30% (14.500) moet rondkomen van een gemiddeld totaal inkomen van minder dan 25.000 euro. Deze groep heeft gemiddeld een kleinere bedrijfsomvang, een lager investeringsniveau en minder eigen vermogen dan de bedrijven boven die grens. Vanuit economisch perspectief kunnen deze bedrijven tot de groep van potentiële voortijdige bedrijfsbeëindigers c.q. heroriënteerders gerekend worden.

### *Belemmeringen in bewustwording*

Volgens ervaringen van geïnterviewden, verkeert naar schatting 10 tot 15% van de ondernemers in een non-acceptatiefase ten aanzien van de beëindiging. Belemmeringen voor bewustwording en acceptatie van eigen problemen zijn volgens intermediairs:

- een naaste omgeving (inclusief dominante ouders) en/of leefgemeenschap die negatief reageert;
- angst voor de toekomst;
- schaamte voor eigen falen en;
- onvoldoende (steun zoeken bij) bewustwording.

Het probleem van deze groep ondernemers is dat er te laat wordt gestart met gesprekken over de ontstane problematiek waardoor er weinig mogelijkheden meer zijn om het bedrijf te redden of tot een goed beëindigingsplan te komen.

### *Mogelijkheden tot verbetering van bewustwording*

De bewustwording kan verbeterd worden door een goede ondersteuning en communicatie. Hierbij is het van belang dat niet alleen aandacht wordt geschonken aan het bewustwordingsproces van de ondernemer zelf maar dat ook zijn directe omgeving wordt betrokken in dit proces. De ervaring leert dat het thema beëindiging weinig aantrekkingskracht heeft. Om de bewustwording te verbeteren is het belangrijk dat wordt aangesloten bij activiteiten die gericht zijn op thema's met betrekking tot de toekomst van het bedrijf in zijn

algemeenheid. Alle ondernemers (dus niet enkel de ondernemers die voor de beslissing rondom bedrijfsbeëindiging staan) dienen regelmatig stil te staan bij de ontwikkeling van zichzelf, het bedrijf en het gezin. Goede coaching is belangrijk om dit goed te doen. Diverse partijen, zoals banken, adviseurs en belangenbehartigers kunnen bij deze taak een faciliterende rol op zich nemen. Tegenwoordig worden jongeren beter begeleid dan vroeger in het maken van rationele afwegingen over de levensvatbaarheid van het bedrijf. Dit gebeurt zowel op school als door adviseurs. Als voortijdige bedrijfsbeëindiging in beeld komt is een heroriënteringstraject behulpzaam. In deze fase is het delen van ervaringen met collega's en feedback van deskundige ondersteuners van belang. Een vertrouwensband met ondersteunende instanties is hierbij belangrijk. Er bestaat een duidelijke behoefte aan kort en bondig geformuleerde communicatieboodschappen met een helder overzicht van contactpersonen en contactgegevens van ondersteunende instanties. Hoe vaker het onderwerp bedrijfsbeëindiging aandacht krijgt, hoe lager de drempel wordt om zelf actie te ondernemen. In de communicatieboodschappen zou, last but not least, ook aandacht besteed moeten worden aan het proces van heroriëntatie (en eventueel herintreding). Doelgroep van deze communicatie is niet alleen de groep ondernemers maar zeker ook personen uit hun naaste omgeving (partners, vrienden en familie).

### *Faciliteiten*

Het ministerie van LNV faciliteert het project KANS!. Het project richt zich zowel op ondersteuning van individuen die in crisissituaties dreigen te belanden als op het in groepsverband bespreken van heroriëntatie. Een belangrijke randvoorwaarde om te kunnen blijven functioneren is het hebben van voldoende financiële middelen. In de projectuitvoering zijn de volgende organisaties opgenomen: Telefonische Hulpdienst Agrariërs (THD-A), Zorg om Boer en tuinder (ZOB), LTO Noord Advies, ZLTO, Arvalis, DLV plant en dier en STIGAS. Sinds kort kunnen glastuinders die met vragen en problemen zitten ook gebruik maken de diensten die worden aangeboden door de Stichting Ondernemersklankbord waarin ervaren oud-ondernemers en gepensioneerde managers fungeren als klankbord en coaches.

### *Hoe verder?*

Een faciliteit als KANS! voorziet duidelijk in een behoefte. Voor de toekomst is het belangrijk dat accountantskantoren en banken, vanwege hun inzage in de financiële situatie van de ondernemers, een (nog) prominentere rol in het netwerk gaan vervullen. Door betere samenwerking kan een breed, herkenbaar (vang)netwerk ontstaan tussen professionals en naasten van de ondernemer. Belangrijk in zo'n netwerk is dat er een gezamenlijke visie is op ondersteuning, dat men van elkaar weet en leert hoe je elkaar kan aanvullen, er in een open cultuur met elkaar samengewerkt wordt en de betrokken ondersteuners voldoende ondersteuning in capaciteit en middelen hebben om de gewenste en nodige ondersteuning te kunnen bieden. Voor elke ondernemer is immers de route naar bewustwording verschillend.

### **Meer informatie:**

Rapport 2008-020 *Bedrijfsbeëindiging in de land- en tuinbouw: Op een kruispunt en dan?*