

SPREKEN VOORAF KAN VERRASSINGEN VOORKOMEN

Na 2 jaar werking kunnen Charlotte Cobbaert en Dorien Bruynseels van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging al heel wat inzichten meegeven aan kandidaat-opvolger(s) of -overdrager(s). – *Patrick Dieleman*

Copyright Boerenbond

Op de vraag hoe ze hun opdracht zouden omschrijven, antwoordt Dorien (rechts op de foto) dat die er vooral in bestaat om alle aspecten van bedrijfsopvolging bespreekbaar te maken in de huiskamer. "Met iedereen erbij. En het resultaat moet zijn dat de mensen het opvolgingsproces niet meer als een drempel ervaren, maar als een uitdaging. Vaak zien ze er wat tegenop, omdat er zo veel bij komt kijken, zowel zakelijk maar ook emotioneel. Het is onze opdracht om hen gerust te stellen door enerzijds die emoties en vele vragen te onderkennen, maar hen anderzijds ook duidelijk te maken dat we hen daarin kunnen begeleiden, zodat de berg waar ze tegenaan kijken niet onoverkoombaar is."

Helpen oriënteren

Charlotte vertelt dat ze het gesprek altijd beginnen met de uitleg dat ze zich focussen op het oriëntatiegedeelte, de vraag wie wat gaat doen en wat ieders verwachtingen zijn. "We richten ons niet zo zeer op de zakelijke kant, maar toch merk je in het gesprek dat de mensen daar gemakkelijk naartoe gaan, omdat dit hen een gevoel van veiligheid geeft. Daar zitten ze in hun comfortzone. Wij halen hen daaruit, enkel zo kan je op (lange termijn) de kans op een geslaagde overdracht vergroten. De meer zakelijke vragen die opduiken worden genoteerd en bewaard voor een van hun adviseurs. Dorien vult aan dat ze net die gesprekken over de

financiering, type uitbatingsvorm ... min of meer onder controle hebben. "Maar je kan hierbij pas de juiste keuzes maken als er ook de nodige ruimte werd gecreëerd om eerst naar ieders verwachtingen te luisteren en eventuele gevoeligheden uit te spreken. Maar hoe doe je dat het best? Er zijn misschien meerdere kandidaat-overnemers, misschien zijn de ouders er nog niet klaar voor om dingen uit handen te geven ... Er kunnen heel veel dingen spelen."
Dorien en Charlotte blijken de voorhoede

> Het is niet omdat je al in een samenuitbating zit, dat je het overnameproces al achter de rug hebt.

te zijn van een traject waarin eventueel adviseurs kunnen volgen. Ze maken een overzicht van enkele situaties: "Soms betrekt men ons al vroeg in het proces om zich een beeld te vormen van wat er moet gebeuren. We leggen aan de mensen de juiste vragen voor, zodat ze kunnen nadenken over wat ze precies willen en waarnaartoe. We peilen naar ieders ambities en of ze al weten wat iedereen zijn rol wordt. Bij een bedrijfsopvolging zal je vaak ook stilstaan bij de visie en strategie van het bedrijf. Zeker bij een toekomstige samenuitbating is het belangrijk een gezamenlijke visie te hebben over de toekomst van het bedrijf. Als iedereen uiteindelijk een duidelijk en eenzelfde scenario voor ogen heeft, is het voor de adviseurs nadien gemakkelijker. Zij gaan dat scenario vertalen naar een plan en dat nadien uitvoeren op maat van het familiebedrijf. Andere mensen contacteren ons met de bedoeling dat we snel de opvolging regelen voor hen. Vaak worden ze teruggefloten, omdat ze nog geen visie hebben waar het bedrijf en zijzelf binnen 5 of 10 jaar willen staan. Soms hebben ouders nog snel geïnvesteerd in een tak, terwijl de jongere eigenlijk een andere kant uit wil." Hierbij wijst Dorien op een schema, waarmee ze de verschillende stappen in het proces visueel voorstellen (zie foto p. 18 en www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be).
Charlotte licht dit verder toe: "Het begint bij het definiëren van ambities en het in kaart brengen van de situatie op het bedrijf en in het gezin, en ook van de wensen en verwachtingen van de verschillende betrokkenen, ook van broers en zussen en hun partners. Pas nadien kan je beslissen of het bedrijf wordt overgedragen of niet. Daarna komt de uitvoeringsfase waarin allerlei adviseurs op het toneel verschijnen. In ons project werken we samen met Boerenbond, Innovatiesteunpunt, SBB, KBC en Groene Kring, maar we werken volledig onafhankelijk. De mensen zijn vrij om hun eigen adviseurs te betrekken."

Samenwerking tijdig organiseren

Naast oriënterende gesprekken worden ze ook gevraagd op bedrijven waar reeds meerdere generaties samenwerken.
Charlotte: "Na enkele jaren blijkt dat het minder gemakkelijk loopt dan ze aanvankelijk hadden ingeschat, want 'het wijst toch niet zichzelf uit', of ze vinden het eens een goed moment om met iedereen aan tafel te zitten en te luisteren naar wat ieders mening is over de resterende tijd van de samenuitbating. Vaak komen in dergelijke gesprekken kleine frustraties naar boven die toch voor veel ongenoegen zorgen. Bijvoorbeeld: 'Hoe laat beginnen we?' Het gebeurt vaak dat de jongere vindt dat een halfuurtje later starten gecompenseerd wordt door efficiënt te werken. Vader en moeder weten dat hun zoon pas om 6.30 uur zal opduiken, maar toch staan ze daar al om 6 uur. Omgekeerd weet de zoon heel goed dat zijn ouders om 6 uur al aan het wachten zijn. Je hebt ook discussies over wie op zondag moet melken. Gebeurt dat afwisselend, of is dat iets voor zoon of dochter? Soms vinden de ouders dat ze al genoeg gemolken hebben in hun leven. De zoon vindt dat ze beter zouden afwisselen, want het bedrijf is tenslotte nog van hun beiden.
Je kan dergelijke discussies vermijden, als je daar vooraf al goede afspraken over hebt gemaakt. Daarom roepen we ook op om ons al uit te nodigen als je nog maar begint na te denken over samenwerken. Het werkboek 'Geef je samenwerking kleur', dat we weldra uitbrengen, moet het vroegtijdig plannen en afspreken van de samenwerking mee ondersteunen. Maar het zal ook zeker een hulpmiddel zijn voor gezinnen die nu al samenwerken. Het kan ervoor zorgen dat men er eens over spreekt in plaats van stilzwijgend acties te verwachten van de anderen."

Ook nadenken over de uittrede

Dorien geeft aan dat de gesprekken ook aanzetten om al na te denken over het moment dat de ouders effectief zullen stoppen. "Het is niet omdat ze in een samenuitbating zitten, dat ze daarmee alles al achter de rug hebben. Eigenlijk is de bedrijfsoverdracht pas voorbij wanneer de oudere generatie uittreedt na 5

KENNISCENTRUM BEDRIJFSOPVOLGING

Door de jaren is er binnen de Boerenbondgroep veel kennis opgebouwd op het vlak van bedrijfsopvolging en het begeleiden van bedrijfsovernames. Die was echter verspreid over de verschillende organisaties, waardoor een globaal en allesomvattend aanbod ontbrak. Daarom werd eind 2014 onder impuls van Piet Vanthemsche en Sonja De Becker het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging opgestart om de krachten te bundelen van Boerenbond, Groene Kring, Innovatiesteunpunt, KBC en SBB. Het Kenniscentrum moet de ervaring, kennis en dienstverlening van de verschillende partners combineren en de samenwerking bevorderen om zo veel mogelijk valkuilen in het proces van een bedrijfsopvolging weg te werken.

Copyright Boerenbond

tot 10 jaar samenwerken. Het zakelijke aspect en de administratieve rompslomp zijn misschien wel achter de rug op het moment dat de handtekeningen werden gezet, maar het samenwerken, het overdragen van taken en de verantwoordelijkheden lopen nog verder. Er moet vooraf worden nagedacht over onder andere verder groeien, omdat de jonge generatie het alleen moet zien te redden op het moment dat de ouders effectief uittreden. Ze kunnen vastlopen op de beschikbare arbeid of op de vraag wie in de bedrijfswoning zal wonen. Dergelijke zaken moeten niet allemaal opgelost zijn van in het begin, maar doordat we dit in een geheel kunnen presenteren, worden mensen zich meer bewust van het feit dat ze af en toe de dingen in vraag moeten stellen en niet 10 tot 15 jaar afwachten om dan vast te stellen dat ze vastgereden zijn."

Charlotte zegt dat vaak een concreet plan in de tijd ontbreekt. "We proberen in onze gesprekken mensen te stimuleren om eens tijdlijn uit te zetten. Het kan natuurlijk wel confronterend zijn voor een 55-jarige, die van ons de vraag krijgt hoe hij ooit wil stoppen. Vaak wordt het gezondheidsaspect gebruikt om beslissingen uit te stellen, 'want je weet niet wat er op je afkomt'. Toch vind ik het goed dat de overdragers al eens stilstaan bij de vraag wanneer ze willen stoppen. Als iemand mij vertelt dat ze willen stoppen op hun 62ste, dan begin ik terug te rekenen en dan stellen ze plots vast dat ze maar 8 jaar meer hebben om een vermogen op te bouwen voor hun oude dag."

Resultaat

Op de vraag wat het mooiste is dat ze al gerealiseerd hebben moeten beiden even nadenken. Uiteindelijk reageert Charlotte dat ze al 2 keer meemaakte dat er uiteindelijk geen overname doorging. "Ik voelde aan dat de opvolger niet 100% geïnteresseerd was. Uiteindelijk durfde die persoon zeggen dat hij een machinemens was en het niet zag zitten om alle dagen tussen de dieren te moeten werken. Dat was een heel emotioneel moment, maar ik ben mogen terugkeren. Dat werd nadien ook geapprecieerd en het was uiteindelijk ook het beste voor de ouders. Het was al een tijdje onduidelijk of er iemand van de kinderen zou overnemen. Nu wisten ze dat ze geen nieuwbouw moesten realiseren, maar dat het voor hen volstond om hun bestaande infrastructuur wat te moderniseren. Het rare was dat eigenlijk niemand versteld stond van die beslissing, maar dat het nu voor het eerst duidelijk werd besproken en de knoop samen werd doorgehakt." Dorien maakt de bedenking dat het succes van de begeleiding niet staat of valt met een effectieve bedrijfsopvolging, maar wel met het proces en de weg die de betrokkenen samen afleggen.

Eigen dynamiek van gezinsbedrijven

Hoe verwerf je de vaardigheid om emoties die bovenkomen op te vangen? Dorien antwoordt dat ze beiden een jaar lang een opleiding gevolgd hebben bij het Instituut voor het Familiebedrijf. "Daar werd heel intensief gewerkt rond de specifieke kenmerken van familiebedrijven, over de dynamiek van enerzijds deel uit te maken van een familie en anderzijds van een bedrijf. We kregen inzicht hoe die dynamieken inspelen op belangen en verwachtingen, hoe die de aanleiding kunnen zijn tot conflicten en hoe we daarmee kunnen omgaan. Let op, we zijn geen psychologen; vraag ons niet om heel diepgewortelde problemen op te lossen. Maar als dat nodig zou zijn, dan kennen we wel mensen die dat kunnen aanpakken." Charlotte vond het waardevol de inzichten die ze opdeden in de opleiding te kunnen plaatsen in de praktijk door te kunnen meelopen met de collega's van het Innovatiesteunpunt, die toen veel gesprekken hadden op bedrijven voor het project 'Uitzicht door inzicht', en met adviseurs van SBB en KBC. Dorien vindt het zeker ook een pluspunt dat zij en Charlotte beiden afkomstig zijn van een agrarisch bedrijf.

Valkuilen

Op de vraag of ze willen waarschuwen voor enkele voetangels bij het overnameproces antwoordt Charlotte dat alle afspraken best vooraf worden vastgelegd. "Veel problemen kunnen voorkomen worden door vooraf alles zo goed mogelijk door te spreken. Veel mensen denken dat die zaken zichzelf onderweg wel zullen oplossen." Dorien geeft aan dat ook de voorbereiding op de eventuele bedrijfsopvolging, met name inzicht creëren in het (benodigde) vermogen, de financieel en economische prestaties van het bedrijf, de toekomstige visie & strategie ... vaak nog meer de aandacht verdienen, zeker bij de opvolgende generatie. "Het kan bijvoorbeeld niet zijn dat een opvolger die mee in het bedrijf stapt en zo financieel mee eindverantwoordelijk wordt, geen zicht heeft op de financiële prestaties van het bedrijf. Het is begrijpelijk dat de microbe jeukt bij de kandidaat-opvolger om erin te vliegen. Maar meewerken op het bedrijf is nog iets anders dan mee de eindverantwoordelijkheid



Dit model, dat je kan vinden op de website van het kenniscentrum, legt op een overzichtelijke manier de verschillende stappen van het overnameproces uit.

Copyright Boerenbond

dragen. Soms neemt men die verantwoordelijkheid nog op zonder goed voorbereid te zijn op alle facetten van het ondernemerschap, zoals bijvoorbeeld het management en administratief beheer. Om dat op te vangen lanceren we binnenkort een competentiescan, een online checklist die peilt naar je motivatie om bepaalde taken uit te voeren en in hoeverre je die vaardigheid al onder de knie hebt. Dat kan als basis dienen voor een gesprek – ook met de overdrager(s) erbij – over hoe de opvolger meer verantwoordelijkheden kan krijgen. Vaak weten kandidaat-opvolgers niet of bepaalde taken hen liggen." Charlotte stelt vast dat je 2 uitersten kan herkennen tussen ouders: enerzijds mensen die zo lang mogelijk de eindverantwoordelijkheid in handen willen houden, en anderzijds ouders die snel van de verantwoordelijkheid af willen zijn en graag hebben dat hun kind zo snel mogelijk volledig overneemt. Het ideaal ligt er ergens tussen. "Bij het opstellen van een stappenplan vragen we de ouders wanneer ze graag de eindverantwoordelijkheid volledig willen overdragen. Van daaruit kan je dan beginnen terugtellen en de verschillende stappen op een tijdslijn zetten, maar veel mensen vinden het moeilijk om daarover na te denken." Daarbij moeten we ook rekening houden met het feit dat niemand in één jaar alles kan leren. Dorien geeft aan dat het de taak van de ouders is om de jonge generatie daarin te coachen. "Het is goed om de jongere eens te laten onderhandelen over bijvoorbeeld het verkopen van een rund of om ze wat marge te geven voor een bepaalde aankoop. Dat geeft hen de kans om ervaring op te doen binnen een veilig speelterrein. Een andere valkuil voor de uittreders is het zwarte gat. Ze hebben jaar en dag op het bedrijf geleefd. Het is belangrijk dat ze tijdig nadenken over hun rol nadat ze het bedrijf hebben overgelaten. Waar liggen hun ambities, wat willen ze nog doen in hun leven? Bij veel mensen heeft alles in het teken gestaan van hun bedrijf en hun gezin en ze zijn het niet meer gewoon om eens aan zichzelf te denken. Hoe sneller ze voor zichzelf nieuwe doelen hebben gesteld, hoe gemakkelijker ze afstand kunnen nemen van het bedrijf." ■


© KBC

Vaak ligt het moment van uittreden nog veraf. Toch moeten de overlaters zich afvragen wanneer en hoe ze later wensen te stoppen.

UITDAGINGEN VOOR DE SECTOR

Wanneer gepolst wordt naar de belangrijkste problemen bij het regelen van de opvolging zijn er 3 zaken die vaak terugkomen: het overdragen van grond en dure bedrijfsinfrastructuur, de lange periode van samenwerking, en de bijkomende competenties om succesvol te zijn als land- of tuinbouwer.

Grond De inkomensmogelijkheden van de landbouwactiviteit zijn vaak niet in evenwicht met de waarde van de grond. De aankoop van grond kan meestal niet in één generatie worden terugverdiend. Toch is die grond van wezenlijk belang voor de bedrijfszekerheid. Veel bedrijfsleiders stellen zich dan ook de vraag of het voor hen als overdrager niet onmogelijk is om een evenwicht te vinden tussen die bedrijfszekerheid voor de opvolger, de gelijkberechtiging voor de andere kinderen en een appeltje voor de dorst voor zichzelf.

Samenwerken Vroeger was samenwerking een soort van overgangssituatie, maar die periode wordt steeds langer en structureler. Vandaag is het niet uitzonderlijk dat ouders pas begin de vijftig zijn wanneer zoon of dochter mee in het bedrijf stapt. Ze hebben dus nog een lange carrière voor hun pensioen voor de boeg. Hoe zorg je ervoor dat die (soms lange) samenwerking goed georganiseerd wordt en dat er goede afspraken worden vastgelegd rond onder meer de toekomst van het bedrijf, de arbeidsorganisatie, de verloning en potentiële investeringen?

Bijkomende competenties Vandaag is een land- of tuinbouwer steeds meer manager op zijn of haar bedrijf. Naast het uitvoeren van de taken op het veld, in de stallen of serres en het voldoen aan allerlei administratieve verplichtingen, moet hij of zij steeds meer bezig zijn met het monitoren van technische en financiële cijfers, zo snel mogelijk kunnen bijsturen indien nodig, kunnen omgaan met veranderingen in de productiefactoren en het ondernemingsklimaat en dan nog eens up-to-date blijven over de laatste ontwikkelingen en de evoluties op de markt, dit allemaal in evenwicht met gezin, gezondheid en vrije tijd. Er is weinig speelruimte voor fouten.

Copyright Boerenbond



FAMILIAAL SAMENWERKEN, EEN GOED IDEE?

Nu iedereen langer moet werken, komt het ook vaker voor dat op een land- of tuinbouwbedrijf meerdere generaties samen aan de slag zijn. Bij de ene loopt dit al vlotter dan bij de andere. Maar wat kan je helpen om de samenwerking vlotter te laten lopen? – *Veerle Serpieters, Innovatiesteunpunt*

Er zijn een aantal zaken waar je als bedrijfsleider die over generaties heen gaat samenwerken aandacht voor moeten hebben.

Persoonlijkheid in communicatie

Ieder heeft zijn eigen persoonlijkheid. Als je met anderen gaat samenwerken is het van belang om inzicht te krijgen in hoe de ander is. Dit bepaalt namelijk ook in grote mate hoe de ander het liefst communiceert. Is hij of zij eerder kort van stof en beperkt hij of zij de conversatie liefst tot de kern? Of is het iemand die graag praat en de persoonlijke connectie belangrijk vindt? Heb je hier zicht op? Weet je hoe je de ander het best aanspreekt? Tracht hier inzicht in te krijgen. Een goede communicatie is immers van wezenlijk belang om de samenwerking vlot te laten verlopen.

Naast weten hoe de persoon waarmee je samenwerkt het beste functioneert, is het ook van belang om goed te weten wat je zelf goed kan – wat zijn je kwaliteiten – maar ook wat je eventueel wat minder goed kan. En wat zijn de kwaliteiten van de personen waarmee je samenwerkt? Hier inzicht in krijgen, kan helpen bij het verdelen van de taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast is het ook nuttig om te weten waar je elkaar kunt helpen en bijstaan. De ene is misschien beter in onderhandelen, terwijl de andere alles kent om schitterende technische resultaten te behalen. De ene weet zich zonder moeite een weg te banen door de administratieve molen, terwijl de ander een neus heeft voor de marktontwikkelingen en hoe daarop in te spelen. Door samen te werken kunnen jullie elkaar dus versterken. Al moet je hier wel voor met elkaar in gesprek gaan.

Visie bepalen

Voor elk bedrijf is het van belang om te weten wat zijn visie is. Waar wil je als bedrijfsleider met het bedrijf naartoe? Hierover nadenken, dit bespreken en keuzes maken, wordt nog belangrijker wanneer op het bedrijf meerdere be-

Copyright Boerenbond

drijfsleiders aan de slag zijn. Nu je samen het bedrijf runt, moet je ook samen bepalen welke toekomstvisie jullie voor ogen hebben. Hoe willen jullie op het bedrijf met elkaar en met eventuele medewerkers omgaan? Wat vinden jullie belangrijk in hoe jullie samenwerken? Welk bedrijf willen jullie binnen 3 jaar hebben? Blijven jullie in toekomst ook in dezelfde tak actief? Gaan jullie anders werken? Hebben jullie een onderscheidend product? Wat moet het bedrijf jullie als persoon opbrengen? Soms is het lastig om keuzes te maken, draai de vraag dan eens om: wat willen jullie zeker niet op jullie bedrijf?
Het maken van een SWOT-analyse (figuur 1) kan ook helpen bij het maken van keuzes. Ga samen met alle bedrijfsleiders na wat jullie sterktes en zwaktes zijn. Bekijk vervolgens ook welke kansen en bedreigingen er zich rondom jullie bedrijf bevinden. Door antwoorden op deze vragen te formuleren komen jullie misschien tot nieuwe inzichten.

Financieel de zaken uitklaren

Het leiden van een bedrijf heeft in de eerste plaats als doelstelling om een inkomen te genereren. Waar bij aanvang van de samenwerking de financiële kennis vaak enkel bij de overdrager zit, is het aan te raden om ook de opvolger zo snel mogelijk mee te trekken in het financiële bad. Als opvolger krijg je bijvoorbeeld best zo snel mogelijk inzicht in de kredietlast. Inzicht in het verloop van deze last in de komende jaren geeft meteen een indicatie over wat er eventueel wel of niet kan op het bedrijf. Bovendien is het ook van belang om te weten hoe en in welke mate de financiering van de overname gedragen kan worden.
Ook bespreek je best wie welke kosten draagt. Bepaal samen wie tijdens de jaren van samenwerking zal instaan voor welke investeringen en aankopen. Daarnaast moeten er ook afspraken gemaakt worden over de opbrengsten. Wat levert het bedrijf ieder van de partners op? Keren jullie bijvoorbeeld een loon uit aan de samenwerkende partners?

Overleg, is dat wel nodig?

Als overdrager werk je vaak al jaren alleen of enkel met je partner. Alles loopt gesmeerd en nu komt daar een jonge gast of jonge dame die ook zijn of haar eigen ideeën heeft over wat er op het bedrijf zou kunnen gebeuren. Het is aan te raden om regelmatig eens met elkaar samen aan tafel te zitten om zaken te bespreken en uit te klaren. Als ieder op zijn of haar manier blijft werken, zal dit onvermijdelijk tot botsingen leiden.
Tijdens een dagelijks overleg worden de dagelijkse taken en wie wat doet besproken. Bij een maandelijks overleg moet de klemtoon meer op de lange termijn liggen. Wat moet er de komende maanden gebeuren? Waarop moeten we letten? Welke beslissingen (operationeel of financieel) moeten er genomen worden...?
Neem voldoende tijd om zaken met elkaar te bespreken en uit te klaren. Het is meteen ook een manier om kennis over te dragen van overdrager naar opvolger.



Figuur 1 **Een SWOT-analyse is een handige tool om je bedrijfsvisie te bepalen**

Samenwerken kan een ongelofelijke meerwaarde bieden als de bedrijfsleiders elkaar uitdagen en aanvullen.

Hoe de werkorganisatie best verdelen?

Tijdens overlegmomenten kunnen de bedrijfsleiders best ook bespreken wie wat voor zijn of haar rekening neemt. Om hier een goed zicht op te hebben, kan het nuttig zijn om een overzicht te maken van wat er allemaal op het bedrijf en in het huishouden moet gebeuren. Vervolgens kun je bekijken wie vandaag welke taak opneemt en of hier verandering nodig is. Kan het bijvoorbeeld nuttig zijn dat de opvolger al bepaalde zaken gaat doen om zo meer inzicht in het bedrijf te krijgen? Om vlot met elkaar te kunnen samenwerken kan ook het opstellen van een werkprotocol nuttig zijn. Hierin geef je samen aan hoe jullie zullen samenwerken.
Vragen die je hierbij kunt bekijken zijn onder andere 'Hoeveel uur werken we op een dag?', 'Hoe laat beginnen we?', 'Wie werkt in het weekend?' en 'Wanneer kan er vakantie genomen worden?'

Verandering qua rol

Bij aanvang van de samenwerking ligt de volledige eindverantwoordelijkheid nog bij de overdrager. Doorheen het samenwerkingsproces moet dit geleidelijk verschuiven. De opvolger krijgt steeds meer bevoegdheden en neemt ook meer eindbeslissingen, terwijl de overdrager vanop afstand met de nodige raad en daad de opvolger nog bijstaat. In de samenwerking is het van belang om hier aandacht voor te hebben en met elkaar te bespreken hoe dit proces van overdracht op jullie bedrijf zal verlopen.
Deze transitie is vaak ook een emotioneel gebeuren voor iedereen die nauw betrokken is bij het bedrijf. We raden opvolger en overdrager aan om voldoende aan-

Copyright Boerenbond

dacht te schenken aan eventuele emoties die spelen. Dit kun je doen door je ook eens in de plaats van de ander te stellen. Hoe moet het bijvoorbeeld zijn voor de overdrager om datgene waar hij dag en nacht mee bezig is los te laten? En hoe moet het zijn voor de opvolger om geen duidelijkheid te hebben over wanneer hij of zij de nodige verantwoordelijkheden krijgt?

Klaarmaken voor de toekomst

Aan de samenwerking tussen overdrager en opvolger zal ooit een einde komen. Om een zo goed mogelijke en positieve overdracht te hebben, vraagt de voorbereiding hiervan tijd en de nodige aandacht. Wij geven alvast enkele vragen mee om over na te denken:

> Kan je als overdrager gemakkelijk loslaten en het in de handen van de opvolger laten?;

> Kan je het als opvolger nog bolwerken eenmaal de overdrager niet meer op het bedrijf actief is?;

> Heb je als opvolger voldoende kennis en vaardigheden om alle taken volledig over te nemen?;

> Wat wil/mag je als overdrager nog doen op het bedrijf, eenmaal het financieel volledig in handen van de opvolger is?

Samenwerken loopt niet altijd van een leien dakje. Toch kan het een ongelofelijke meerwaarde bieden, wanneer de bedrijfsleiders elkaar aanvullen en elkaar kunnen uitdagen om het beste uit zichzelf en het bedrijf te halen. ■

GEEF JE SAMENWERKING KLEUR

Binnenkort verschijnt een brochure met deze titel. Het is een werkbrochure, die je wil helpen om alle thema's omtrent samenwerken te onderzoeken en te bespreken.

HET OPVOLGINGS-PROCES HEEFT VELE DEELASPECTEN

Het bedrijf overdragen doe je meestal maar één keer. Pas als je ermee bezig bent, besef je hoe complex dit is en wat er allemaal bij komt kijken. Geen enkel bedrijf, geen enkel gezin, geen enkele visie en strategie is hetzelfde. Daarom is de begeleiding maatwerk, dat je niet uit de boekjes kan halen.

– *Jacky Swennen, SBB Studiedienst*

Zorg ervoor dat je goed voorbereid bent inzake de deelaspecten. Weet bijvoorbeeld wat je uit je bedrijfseconomische boekhouding kan halen, hoe VLIF, GLB en pacht in elkaar zitten en hoe je een ondernemingsplan opstelt. Op een gegeven moment moet die veelheid aan informatie getoetst worden aan je ambitie en visie. Dit doe je best onder begeleiding van een adviseur die een totaalzicht heeft op al die deelaspecten.

Welke uitbatingsvorm kiezen we?

Het bos door de bomen zien en hoofdzaken van bijzaken onderscheiden is vrij belangrijk. Als een aantal keuzes zijn gemaakt, moet dit geheel ook passen in een bepaalde ondernemingsvorm en bedrijfsstructuur. Jullie moeten beslissen of je een vorm van samenwerking aangaat (met de overdrager, met een partner) of een eenmanszaak start. Pakken jullie de opvolging gefaseerd aan of niet? Kies je voor een vennootschapsstructuur en welke aansprakelijkheden wil je aangaan?

Eerst aan de slag als zelfstandig helper?

Men kan een zelfstandig helper beschouwen als een nuttige en meestal goedkope werkkracht op het bedrijf, die in theorie geen eindverantwoordelijkheid voor het bedrijf draagt. Omdat dit op termijn niet erg motiverend is voor de helper, duurt deze fase best niet al te lang. Een zelfstandig helper is geen (mede)eigenaar van het bedrijf. Er moet dus een regeling getroffen worden voor een vergoeding. Er kan gekozen worden voor een gewoon of een uitgesteld loon. Een regelmatig loon heeft het psychologische voordeel dat de helper een onmiddellijke return ziet van zijn inspanningen. Bovendien is dit fiscaal ook aantrekkelijk voor de bedrijfsleider. Indien er niets wordt geregeld kan men bij de overname, of in extremis bij de verdeling van de erfenis, terugvallen op het uitgesteld loon. Dit leidt echter dikwijls tot familietwisten die op voorhand kunnen worden vermeden.

Op een gegeven moment wil de jonge land- of tuinbouwer zijn eigen verantwoordelijkheden nemen en dan moet 'de overname' geregeld worden. Deze overname kan in fasen gebeuren. Wanneer de overdragers bijvoorbeeld nog te jong zijn, zal er dikwijls samen geëxploiteerd worden. Een samenuitbating of maatschap kan hierbij een oplossing zijn.

Samenuitbating of maatschap

Bij een samenuitbating hebben zowel de overdrager als de opvolger de eindverantwoordelijkheid over het bedrijf. Op het bedrijf leven er 2 (verschillende) opvattingen die men moet

Copyright Boerenbond

combineren. In theorie is er bijvoorbeeld een 50/50 of een 70/30 verdeling, maar in de praktijk is dit niet altijd even eenvoudig te handhaven. In het begin zal het voornamelijk de overdrager zijn die de touwtjes in handen heeft. Na verloop van tijd zal de opvolger de fakkel geleidelijk overnemen, zeker wanneer er geen periode als zelfstandig helper aan de samenuitbating is voorafgegaan. Een samenuitbating is een eerste stap die de volledige overname vergemakkelijkt. Om alles vlot te laten verlopen, moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt rond de samenwerking en rond het inkomen. Je moet vooraf bespreken hoe de samenwerking zal verlopen. Welke taken neemt de opvolger op en welke taken zal de overdrager voor zijn rekening nemen? Wat verwacht je van elkaar? Iedereen heeft zijn eigen manier van werken. Ook moet er vooraf duidelijk

De fiscaliteit is een belangrijk beslissingscriterium voor het bepalen van de toekomstige bedrijfsstructuur.

afgesproken worden hoe de winstverdeling zal verlopen. Zal de winst uitbetaald worden of wordt er weer in het bedrijf geïnvesteerd? Gewoonlijk worden de kosten en baten volgens de ingebrachte kapitalen verrekend (bijvoorbeeld 50/50 of 70/30).

Wanneer iemand start als zelfstandig helper of bij aanvang van een samenuitbating leg je best een einddatum vast. Die komt dan overeen met de aanvang van een nieuwe fase. De einddatum is zowel voor de overdrager als voor de opvolger van belang om zich voor te bereiden op de volledige overname.

Een maatschap komt bijna uitsluitend voor in familieverband. Ze wordt steeds minder gebruikt als exploitatievorm. SBB stapt in zijn advisering steeds vaker over naar andere samenwerkingsvormen zoals de (landbouw)vennootschap. De maatschap heeft een zeer eenvoudige structuur met weinig administratieve verplichtingen en kosten als voordeel. Een nadeel is dat een rechtspersoonlijkheid ontbreekt. Ook blijft het bij grote (onroerende) investeringen moeilijk om te beslissen wie precies bouwt: de overdrager, de opvolger of de maatschap? En op wiens grond? Dit kan onder andere problemen geven op het niveau van VLIF, registratierechten en btw. Deze nadelen zijn veel beter te kanaliseren in een vennootschap waar de onderlinge afspraken in de statuten of in een huishoudelijk reglement worden vastgelegd.



Voor de samenwerking start moet je duidelijke afspraken maken. Er moet onder meer worden afgesproken welke taken de opvolger en welke de overdrager voor zijn rekening zal nemen.

Tabel 1 Fiscale mogelijkheden bij de verschillende uitbatingsvormen *- Bron: SBB*

	Natuurlijke persoon maatschap	Landbouwvenootschap	Bvba, Comm.V, cvba,...
Personenbelasting			
- Boekhouding	X	X	0
- Forfaitair	X	X	0
Vennootschapsbelasting	0	X	X

De eemanszaak

Bij een volledige bedrijfsoverdracht heb je de keuze om het bedrijf uit te baten als natuurlijke persoon in een eenmanszaak. Dit is veruit de belangrijkste en meest voorkomende uitbatingsvorm. De bedrijfsbekleding wordt normaliter volledig overgenomen van de overdragers, de gebouwen en gronden worden uit financiele overwegingen vaak gepacht. Bij een

Copyright

eenmanszaak is er uiteraard maar één bedrijfsleider. De positie van de partner (bijvoorbeeld de echtgenote) is in deze bedrijfsvorm bijgevolg niet evenwaardig. Dit uit zich onder andere in het sociaal statuut. Vermogensrechtelijk is er niet onmiddellijk een probleem, omdat daar het huwelijkscontract doorslaggevend is. Indien de partner evenwaardig in de onderneming wil participeren moet je een maatschap of een vennootschap oprichten.
Net zoals bij de maatschap kan je bij een eenmanszaak inzake fiscaliteit en btw kiezen voor het forfait of voor een boekhouding. Je bent ook onbeperkt aansprakelijk. Indien je deze aansprakelijkheid wil beperken, dan moet je bepaalde vennootschapvormen overwegen. De aansprakelijkheid moet je wel in zijn juiste perspectief zetten. Immers, meestal is de bankier de grootste schuldeiser en die zorgt ervoor dat hij voldoende is ingedekt, ook al heb je een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

Vennootschap oprichten bij een overname

Naargelang de situatie zijn er verschillende voor- en nadelen om ter gelegenheid van de overdracht een vennootschap op te richten. Bovendien zijn er verschillende soorten vennootschappen, ook elk met zijn voor- en nadelen. Een grondige advisering hierover is dus aangeraden.
Alleszins speelt de aansprakelijkheid een belangrijke rol. Naarmate een bedrijf meer risico loopt en afhankelijk is van externe omstandigheden, zoals sterk fluctuerende grondstoffen- en marktprijzen is beperking van de aansprakelijkheid wenselijk. De meest logische keuze zou dan de bvba zijn, maar bij de keuze is het van cruciaal belang om alle voor- en nadelen af te wegen tegen elkaar. Bij de keuze voor een bvba is de beperking van aansprakelijkheid een voordeel, maar een nadeel zijn de hogere oprichtings- en werkingskosten.
Omdat land- en tuinbouwbedrijven vaak grondgebonden zijn, moet ook de pachtwet worden meegenomen bij de keuze voor een vennootschap. Een belangrijk nadeel is dat bij een omvorming naar een vennootschap geen automatische pachtoverdracht is voorzien. Grondgebonden bedrijven kiezen daarom beter niet voor een vennootschap, tenzij voor de landbouwvennootschap (LV). De LV is beter afgestemd op de specifieke sectorwetgeving zoals de pachtwet waardoor er bij een omvorming naar een LV geen pachtoverdracht nodig is.

Fiscaliteit

De vennootschappen, met uitzondering van de LV, vallen automatisch onder de vennootschapsbelasting. Hierbij is een vlak belastingtarief van toepassing van afgerond 34% of een verlaagd tarief van 25%, zowel op de eerste als op de laatste euro winst. Deze tarieven zijn dus heel wat voordeliger voor hoge inkomens. De LV daarentegen heeft de keuzemogelijkheid tussen vennootschapsbelasting en personenbelasting. De vennootschap laat heel wat optimalisatiemogelijkheden toe, maar daartegenover staat dat vele premies (BR-GLB, VLIF ...) heel wat minder belast worden in de personenbelasting (barema-aangifte of fiscale boekhouding) dan bij het vlakke tarief in de vennootschapsbelasting. Anderzijds laat aangifte volgens het barema niet toe om in conjunctuurgevoelige sectoren de goede jaren te compenseren met de verliesoverdrachten van de slechtere jaren.
Dit is echter maar een klein onderdeel van het volledige fiscale verhaal bij de keuze voor een vennootschap. Onthoud dat de fiscaliteit een belangrijk beslissingscriterium is voor het bepalen van de toekomstige bedrijfsstructuur na overname. Achteraf kan men wel van structuur veranderen, maar dit brengt extra kosten mee die men kon vermijden. Vaak is het grootste probleem dat bij het inbrengen van onroerend goed een registratierecht van 10% is verschuldigd. Dit kan men vermijden door voorafgaandelijk aan belangrijke investeringen (overname, stallenbouw ...) goed na te denken over de bedrijfsstructuur en het fiscale systeem. ■

In veel bedrijven worden werkkrachten of bestuurders aangeworven op basis van hun competenties. Een sollicitatiegesprek en/of enkele tests toetsen vooraf of de kandidaat al dan niet geschikt is om de job uit te oefenen. In een familiaal landbouwbedrijf ligt dat anders. Vaak is het een evidentie dat de zoon en/of dochter die in het bedrijf willen stappen dit ook mogen. Vader en (vooral) moeder willen immers hun kinderen gelijk behandelen, onafhankelijk van hun competenties. Een agrarisch ondernemer heeft echter veel verantwoordelijkheden en moet daarom over een brede waaier aan competenties beschikken. Het is zowel de taak van de overdragers als die van de potentiële opvolger om vooraf stil te staan bij de eigen competenties alvorens de stap te wagen.
Veel jonge land- of tuinbouwers hebben een landbouwopleiding achter de rug. Een managementopleiding wordt echter zelden gevolgd. Nochtans zijn er veel ondernemerscompetenties nodig om een goede land- of tuinbouwbedrijfsleider te zijn. Passie, liefde en inzet zijn absoluut noodzakelijk om goed te boeren, maar er is meer nodig.

Hard werken is niet voldoende

Tijdens de vorige generaties volstond het om hard te kunnen en willen werken. Wie zich 365 dagen in een jaar focuste op zijn bedrijfstaken kon een mooi bedrijf uitbouwen. Dit blijft belangrijk, maar het is geen garantie op succes. Efficiënt werken wordt steeds belangijker door het lage rendement en de volatiele inkomens. Die efficiëntie is afhankelijk van je talenten, competenties of vaardigheden. Talenten zijn eigenschappen die je van bij je geboorte meekrijgt. Ze behoren tot jouw persoonlijkheid. Een talent moet je natuurlijk ook nog ontwikkelen en gebruiken. Daarnaast heb je vaardigheden. Daar kan je goed in worden door veel te oefenen en er veel mee bezig te zijn, ook al ligt het niet direct in jouw aard. Als (kandidaat-)ondernemer kan je aan je ondernemerscompetenties werken om je te versterken. Een talent kan ervoor zorgen dat je bepaalde vaardigheden heel vlot onder de knie krijgt. Als zelfstandige krijg je verantwoordelijkheid voor zaken waar je niet voor bent opgeleid en bijgevolg weinig kennis over hebt. Je moet ook over veel vaar-

Copyright Boerenbond



ONDERNEMEN IS NIET VOOR IEDEREEN WEGGELEGD

Een landbouwbedrijf runnen is geen evidentie. Jongeren die de landbouwmicrobe in zich hebben en voor een overname staan, zijn zich soms te weinig bewust van wat het vergt om een goede ondernemer te zijn. Als het enkel die microbe is die de overname drijft, dan denk je best 2 keer na voor je eraan begint.

– *Bastiaan Viaene & Sarah Samyn, Groene Kring*

digheden beschikken die niet binnen jouw talenten passen. Voor sommige zaken kan je externe adviseurs inschakelen, maar dat kan niet voor competenties die rechtstreeks verbonden zijn met de bedrijfsvoering.

Noodzakelijke competenties

Ondernemerscompetenties situeren zich op 3 niveaus: het strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau is het belangrijk om een bedrijfsvisie te ontwikkelen. Situeer als ondernemer problemen in hun bredere context en bepaal op basis hiervan een toekomstige koers. Omgevingsbewuste landbouwers kijken verder dan hun eigen bedrijf, wat kan leiden tot originele en vernieuwende ideeën of samenwerkingsverbanden.

Een goed zicht hebben op je talenten en vaardigheden is nuttig als je beslist een bedrijf over te nemen.

Herken kansen en opportuniteiten, weeg voor- en nadelen zakelijk af, ga over tot actie en durf daarbij risico's te nemen. Je toont initiatief en ondernemerszin wanneer je de wensen van klanten en veranderingen op de markt meeneemt.
Op tactisch niveau biedt plannen en organiseren meer garantie op succes door het efficiënt afhandelen, controleren en bijsturen van handelingen. Denk hierbij aan het uitvoeren van administratieve taken. Daarenboven ben je als ondernemer best creatief. Huidige en toekomstige situaties of problemen kan

Copyright Boerenbond



Ook als je al een tijdje bezig bent is het nog nuttig om stil te staan bij je ondernemersprofiel. Beantwoord je – in een veranderende maatschappij – nog steeds aan alle nodige competenties?

je het hoofd bieden met behulp van originele werkwijzen of concepten. Sta daarom als ondernemer ook open voor nieuwigheden. Het innoverende vermogen van een ondernemer kan leiden tot efficiëntere werkwijzen. Deins niet terug voor investeren in de toekomst.
Ten slotte is er ook nog het operationeel niveau. Naast de vaktechnische knowhow die noodzakelijk is voor het dagelijks takenpakket zijn ook doorzettingsvermogen, flexibiliteit en netwerken van cruciaal belang. Als landbouwer moet je het kunnen opbrengen om elke dag opnieuw dezelfde taken uit te voeren. Een landbouwer kan zich geen 'baaldag' veroorloven. Je moet je kunnen aanpassen aan en kunnen inspelen op onverwachte situaties. Tot slot is het van belang om vlot contacten te kunnen leggen met anderen en deze contacten te laten renderen.

Oriënterende context

Personen die overwegen om ondernemer te worden of die hun eerste stappen in het ondernemerschap zetten, kunnen maar beter eens peilen naar hun ondernemerscompetenties. Er zijn verschillende tools en diensten voorhanden. Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging lanceert op 24 en 26 oktober, tijdens de inspiratieavonden 'Succesvol ondernemen over generaties heen', een tool om te peilen naar de ondernemerscompetenties. Afhankelijk van het resultaat kan er voor minder ontwikkelde competenties gezocht worden naar oplossingen in de richting van opleiding of begeleiding. Is het ondernemerschap wel iets voor mij? Ben ik bereid om verdere opleidingen te volgen? Welk traject stippel ik voor mezelf uit en hoe begin ik hieraan? Dit zijn vragen waarop je een antwoord moet vinden alvorens de stap te zetten naar het ondernemerschap. 'Bezint eer ge begint!' Als je de keuze maakt om te starten als ondernemer, zorg er dan voor dat je competent genoeg bent hiervoor. Blijkt uit de test dat al je ondernemerscompetenties ten volle ontwikkeld zijn, dan is dit voor jou het perfecte signaal om gerust te kunnen starten.

En na het starten?

Ben je al een tijdje bezig? Ook voor jou blijft het nuttig om stil te staan bij je ondernemersprofiel. Beantwoord je – in een veranderende maatschappij – nog steeds aan alle competenties die nodig zijn om een goede ondernemer te zijn? Is het nodig om je bij te scholen of heb je begeleiding nodig? Wat is haalbaar voor jou en welke termijn geef je jezelf hiervoor? Of is het tijd om de fakkel door te geven aan je opvolger? ■

STILSTAAN BIJ COMPETENTIES

Als (kandidaat-)ondernemer moet je stilstaan bij je talenten maar vooral ook bij je gebreken. Dit kan zowel in de oriënterende fase als in een latere fase van belang zijn. Het is van cruciaal belang om je minder sterke vaardigheden te ontwikkelen. Dit doe je door jezelf bij te scholen in die gebieden, zodat je de nodige kennis kan ontwikkelen. Als je je daarvan bewust bent, ligt de weg naar een succesvolle loopbaan open.

Copyright Boerenbond



HET FINANCIËLE PLAATJE EN VERMOGENSPLANNING

Stoppen is veel moeilijker dan starten. Die bedenking krijgen we vaak te horen wanneer we bij klanten rond de tafel zitten om een toekomstige generatiewissel te bespreken. Het bedrijf is meestal stelselmatig gegroeid tot een groter geheel, waardoor het overdragen aan de volgende generatie geen sinecure is.

– *Caroline Tack & Christian Tits, KBC*

Vanuit een financiële en vermogensrechtelijke invalshoek inventariseren we een aantal belangrijke aandachtspunten.

Er op tijd mee beginnen loont

Een goede bedrijfsoverdracht start reeds jaren voordien. Zo kan je de tijd nemen om de organisatie van je bedrijf, maar ook van je vermogen, optimaal te structureren en loop je minder risico bepaalde (neven)aspecten uit het oog te verliezen. Zo is er bijvoorbeeld het wettelijk kader van de schenking van familiale ondernemingen of vennootschappen, die een fiscaalvriendelijk kader scheppen voor de overdracht van bedrijfsactiva. Daartoe moet echter wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Door op tijd na te denken over je bedrijfs- en vermogensplanning kan je deze voorwaarden onderzoeken om latere tegenslagen te vermijden. De gouden regel is dat je best de nodige stappen zet in de periode waarin je zelf nog actief je bedrijf exploiteert.

Appeltje voor de dorst

Je hebt je bedrijf gedurende jaren met hart en ziel uitgebouwd. Bekijk tijdig en met kennis van zaken hoe je het gevormde bedrijfsvermogen optimaal kan realiseren, zodat je je later geen zorgen hoeft te maken over je toekomst en die van je gezin. Bepaal nu reeds hoeveel je na het stopzetten van je actieve loopbaan zal nodig hebben volgens je persoonlijke levensstijl. Hou ook rekening met onverwachte kosten in een volgende levensfase. Heb je er al zicht op waar je zal gaan wonen? Hoeveel heb je kunnen sparen? Of zit alles verankerd in je bedrijf? Een fiscaal-juridisch adviesgesprek kan resulteren in handige tips die je veel geld kunnen besparen.
Wanneer ga ik best met pensioen en welke uitkeringen kan ik dan verwachten? Pensioenuitkeringsgerechtigd en toch nog blijven werken? Hoeveel kan of mag ik nog bijverdienen? Dergelijke vragen betrek je best vooraf mee in het verhaal. Je leven stopt immers niet bij je pensioen.

Successieplanning

Wat kan je doen om de toekomstige successiedruk te verlichten? Wanneer er geen preventieve maatregelen worden getroffen voor de overdracht van het

Copyright Boerenbond

vermogen bij overlijden, worden erfgenamen vaak onaangenaam verrast wanneer de fiscus de verschuldigde erfbelasting berekent.
Via een degelijke successieplanning kunnen er voor het overlijden een aantal maatregelen worden getroffen die tot gevolg hebben dat het vermogen wel bij de erfgenamen terechtkomt, maar er ook voor zorgen dat er heel wat erfbelasting kan worden uitgespaard. Belangrijke topics in dit verband zijn het huwelijkscontract, eventuele testamenten en/of schenkingen en de huidige bedrijfsstructuur. Een van de mogelijke preventieve maatregelen is het schenken van roerende en/of onroerende goederen. Activa die gebruikt worden in een familiaal bedrijf kunnen onder bepaalde voorwaarden geschonken worden met vrijstelling van schenkbelasting. Schenken heeft natuurlijk wel verregaande gevolgen, 'gegeven is immers gegeven', maar op het thema zijn er verschillende variaties mogelijk. Je kan de naakte eigendom schenken en het vruchtgebruik voorbehouden, zodat die inkomsten het eerder beperkte pensioen van een zelfstandige kunnen aanvullen. Je kan de schenking op maat modelleren via allerhande voorwaarden zoals een last, een beding van terugkeer, een verbod van inbreng in de huwelijksgemeenschap … Je kan ook schenken in onverdeeldheid aan verschillende begunstigden, waarna een van de kinderen nadien broers en/of zussen uitkoopt. Ook een combinatie van schenken en verkopen kan een evenwichtige regeling bevorderen.
Het komt er dus op aan de juiste mix te vinden tussen de behoeften die je als ouder in de toekomst zal hebben en de kansen die je de jongere generatie wil bieden. Een passende formule is maatwerk waarin je best begeleid wordt.

Gelijkberechtiging kinderen

Wanneer men meerdere kinderen heeft, zal het vaak de kwestie zijn elk van hen in gelijke mate te bevoordelen. Je kan elk van de kinderen een goed met dezelfde waarde toebedelen, maar dat is praktisch gezien vaak niet mogelijk. Gelukkig bestaan er ook alternatieven zoals een schenking-deling, het gelijk toebedelen van aandelen via een vennootschapsstructuur, een schenking bij wijze van voorschot op erfenis … Naargelang de situatie moet je bekijken welke optie het meest aangewezen is.

Impact van randvoorwaarden

Voor de opvolger is starten in land- en tuinbouw geen evidente keuze. De noodzakelijke investeringen worden steeds groter en kapitaalintensiever en dit in een markt met vaak krimpende rendementen. Toch kan je zelf bepaalde bedrijfsrisico's aanzienlijk verminderen. Volgende aspecten mag je daarbij zeker niet uit het oog verliezen.

Pak je bedrijfs- en vermogensplanning aan wanneer je zelf nog actief je bedrijf exploiteert.



Zeker wanneer er meerdere kinderen zijn is het belangrijk dat de adviseur het bedrijf en de familie goed kent.

Pachtwetgeving Dit is een eerder ingewikkelde materie, maar via pachtcontracten kan je jezelf wel de zekerheid verschaffen dat je gedurende langere tijd dure gronden en bedrijfsgebouwen kan exploiteren zonder ze te moeten aankopen. In het kader van een generatiewissel is het dan ook belangrijk om de overname van de pachtrechten van het ouderlijk bedrijf te verzekeren.
Productierechten Hoe kan je zonder of met zo weinig mogelijk inkortingen de exploitatie van het over te nemen bedrijf verder zetten?

Vergunningen Hoe groot is de kans op verlenging van de bestaande milieuvergunning? Vraag je misschien best nu reeds een nieuwe vergunning aan? Zijn er mogelijkheden om op termijn verder uit te breiden? Sommige specifieke randvoorwaarden land- en tuinbouw, zoals bijvoorbeeld IHD en PAS, afstandsregels en MER kunnen ook in dat verband van levensbelang blijken voor een duurzame exploitatie.

Financiering en subsidiemogelijkheden

Investeren in land- en tuinbouw is meestal een dure aangelegenheid. Door de lage rentestand stelt zich vandaag vooral de vraag of er voor de juiste looptijden en vervaldagen wordt gekozen, zodat het bedrijf voldoende marge behoudt voor onverwachte gebeurtenissen. De kapitaalsaflossingen vormen het grootste aandeel van de kredietlasten.
Een tweede aandachtspunt is de juiste eigen inbreng. Hierdoor wordt de opvolger beschermd voor overfinanciering en heeft hij een concurrentieel voordeel op zijn sectorgenoten. Toch mag ook de aandacht voor voldoende buffers op het bedrijf niet over het hoofd worden gezien. In het financieel plan moet je de exploitatiekosten nauwkeurig in rekening brengen. Op een landbouwbedrijf is er veel kapitaal in omloop vooraleer winsten gerealiseerd worden.
Naast een gunstig bankkrediet is het even belangrijk te bekijken welke subsidiemogelijkheden je kan genieten, aan welke voorwaarden je moet voldoen en welke stappen je daarvoor moet ondernemen. Deskundige begeleiding bij de behoorlijk ingewikkelde VLIF-regelgeving is aangewezen.
Een overdracht is een proces waarbij je best niet over één nacht ijs gaat. Een degelijk advies en een goede begeleiding zijn cruciaal bij een generatiewissel. Dit moet de overdrager toelaten om in schoonheid te eindigen, en het moet ook de opvolger kansen bieden om een goede doorstart te kunnen maken. ■

Christian Tits en Caroline Tack zijn beiden adviseur land- en tuinbouw bij KBC Bank.

Copyright Boerenbond

VORMINGSAANBOD VAN HET KENNISCENTRUM

Naast persoonlijke dienstverlening in de vorm van familiegesprekken en het uitwerken van oplossingen voor het wegwerken van valkuilen inzake bedrijfsopvolging heeft het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging nog een derde belangrijke opdracht: meer ruchtbaarheid creëren en informatiemomenten organiseren. – *Charlotte Cobbaert, Kenniscentrum Bedrijfsopvolging*

Vorig werkjaar organiseerden we de eerste opleidingen rond bedrijfsopvolging, met succes. Daarin komen niet alleen de zakelijke, fiscale en financiele thema's aan bod, maar worden ook familiale en emotionele onderwerpen behandeld. Deelnemers geven aan dat naast een interessante inhoud vooral het delen van ervaringen met gelijkgezinden heel verrijkend is. Reden genoeg dus om dit aanbod verder aan de bieden.

Vormingsaanbod

Dit najaar worden 2 soorten activiteiten georganiseerd. Het gaat om een 50+ oriëntatiecursus en de familie-academie. De driedelige 50+ oriëntatiecursus is gericht op bedrijfsleiders die het gevoel hebben op een kruispunt te zitten. Er is al dan niet een (potentiële) opvolger, maar wat nu? Wat met toekomstige investeringen, moeten we die nog zelf doen of is dat voor de opvolger? En hoe kunnen we het bedrijf klaarmaken voor overname? Hoe kan ik eigendom overdragen, waar moet ik rekening mee houden en wat heb ik zelf nog nodig? En hoe maken we het best afspraken rond samenwerking en communicatie?

Tijdens de familie-academie wordt het volledige gezin uitgenodigd, ook de niet-overnemende broers en zussen en de partner. Het is belangrijk dat iedereen de impact begrijpt die bedrijfsopvolging heeft op het volledige gezin.

Jongeren houden best ook de website van Groene Kring in de gaten. Deze vereniging organiseert specifieke opleidingen voor overdragers zoals de Spiegelreis en de Junior-Class.

Succesvol ondernemen over generaties heen

Niet alleen in de land- en tuinbouwsector is de generatiewissel een grote uitdaging. Ook in de kmo-sector wordt hier veel aandacht aan besteed. Zo wordt onder meer ieder jaar in oktober de 'Week van de Bedrijfsoverdracht' georganiseerd. Met het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging willen we die week dieper inzoomen op de werking van familiale bedrijven. Zoals eerder vermeld in dit dossier is er de voorbije maanden hard gewerkt aan de ontwikkeling van 2 nieuwe tools die ervoor moeten zorgen dat overdracht en samenwerking tussen generaties in de land- en tuinbouwsector er iets gemakkelijker op worden. Tijdens 2 inspiratieavonden (in Herentals en Aalter) willen we beide tools in première voorstellen aan het grote publiek. Vanaf dan zullen ze online beschikbaar zijn op onze website en bij de partners.

Voorts komt op deze avonden ook Xavier Bouckaert, CEO van familiebedrijf Roularta, getuigen over zijn ervaringen met bedrijfsopvolging. Hij nam op 1 januari de fakkel over van zijn schoonvader Rik De Nolf. Ook zijn echtgenote en zijn schoonbroer zijn werkzaam in het bedrijf. Hoe hebben zij afspraken vastgelegd, hoe is de voorbereiding van het opvolgingstraject gegaan en wat brengt de toekomst? Iedereen die werkzaam is in of een band heeft met een familiaal land- of tuinbouwbedrijf is welkom. ■



Ben je geïnteresseerd in een van onze activiteiten of wil je een afspraak maken voor een gesprek? Charlotte en Dorien staan voor je klaar. Charlotte Cobbaert, tel. 016 28 60 41, 0494 72 36 91, charlotte.cobbaert@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be; Dorien Bruynseels, tel. 016 28 60 42, 0474 59 02 67, dorien.bruynseels@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be. Of kijk op de website www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be.

Kenniscentrum BEDRIJFSOPVOLGING

Copyright Boerenbond