

Opbouw van ondernemingsplan in zeven stappen

1 Lijst alle gegevens van je bedrijf op

Bij de opmaak van een ondernemingsplan moet je in eerste instantie alle accurate informatie bundelen. Dit vergt tijd, maar is noodzakelijk om een onderbouwd plan te kunnen opmaken. Het is in deze fase belangrijk om een goed beeld te vormen van de persoonlijke situatie van de familie Verhulst. Hierbij hoort onder meer een goede inschatting van de gezinsuitgaven, zowel van de ouders als van Pieter. Inkomsten uit niet-landbouw zoals de opbrengst van hun zonnepanelen maar ook het inkomen van Ann, die als verpleegster buitenshuis gaat werken, moeten in rekening worden gebracht. Het aantal effectief beschikbare arbeidskrachten werkzaam op het bedrijf en de toekomstige arbeidslast worden hierin ook meegenomen.

Hoelang loopt de milieuv vergunning (tegenwoordig omgevingsvergunning) nog en moeten we rekening houden met IHD/PAS-doelstellingen? Onder welke juridisch vorm wordt de exploitatie uitgebaat en op welke wijze worden de bedrijfswinsten belast? Deze informatie kan belangrijk zijn om zeker bij complexe overnames of bij een grote investering een aantal wijzigingen door te voeren om het varkensbedrijf fiscaal te optimaliseren. Bij de berekening van het saldo is het natuurlijk ook belangrijk om zicht te hebben op het teeltplan en de veestapel van het bedrijf, nu maar ook in de nabije toekomst. De veestapel op het bedrijf van de familie Verhulst zal, ondanks de bouw van nieuwe kraamhokken, de komende 5 jaar ongewijzigd blijven.



2 Overloop de bestaande kredieten en de kredietlast

Rik en Ann hebben in het verleden behoorlijk wat geïnvesteerd. Op het moment van de geplande samenuitbating met Pieter zijn nog niet al hun investeringskredieten afbetaald. De lopende kredieten met bijbehorende kredietlasten voor de komende jaren van de overlaters worden in beeld gebracht. Zeker niet onbelangrijk vanuit het oogpunt van de overlaters is dat hun bedrijfsinkomen vanaf de samenuitbating zal halveren, terwijl ze de lopende kredieten nog moeten kunnen terugbetalen. Rik en Ann zullen in 2019, na de gedeeltelijke bedrijfsoverdracht wel extra financiële middelen genereren, maar die worden vaak besteed voor de aankoop van een nieuwe gezinswoning.

3 Maak een investeringsplan met aflossingstabellen

In het investeringsplan worden naast alle lopende kredieten ook alle kredieten opgenomen die op korte termijn afgesloten zullen worden. Het gaat hier over kredieten zowel voor privé als bedrijfsdoeleinden. Het investeringsplan van de familie Verhulst omvat onder meer de overnamelening die Pieter in 2018 zal afsluiten en ook die van 2024, wanneer hij ook de andere helft van het bedrijf zal overnemen. Ook de lening die zal worden afgesloten voor het bouwen van de nieuwe kraamstal en de lopende kredieten van de ouders worden in dit overzicht opgenomen. Voor iedere kredietlijn wordt een afzonderlijke aflossingstabel voorzien.

Tabel 1 geeft het investeringsplan weer. Daarin wordt de leninglast voor de komende 5 jaar op bedrijfsniveau opgesplitst in de kredieten ten laste van Rik en Ann enerzijds, en van Pieter anderzijds. Op deze manier heeft iedere partij duidelijk zicht op de persoonlijke leninglast voor de komende jaren. Voor nog af te sluiten kredieten waarvan we de intrestvoet nog niet kennen, rekenen we vandaag met een intrestvoet van 2%.

Tabel 1 Investeringsplan waarin alle bestaande en geplande kredieten worden opgenomen - Bron: SBB

	Kredietnemer	Jaar	Totale kostprijs (euro)	Eigen middelen (euro)	Initieel geleend bedrag (euro)	Openstaand bedrag (euro)	Rente-tarief (%)	Totale looptijd (jaren)	Gemiddelde jaarlijkse aflossing (euro)
Bestaande kredieten									
Aankoop grond	Rik en Ann privé	2008	250.000	50.000	200.000	66.665	3,20%	15	16.533
Overname deel 1 (50%)	Pieter privé	2018	375.000	50.000	325.000	325.000	1,20%	10	34.450
Bedrijfsvername									
Overname deel 2 (50%)	Pieter privé	2024	330.000	50.000	280.000	280.000	2,00%	10	30.800
Vaste Activa									
Nieuwe kraamstal	Pieter privé	2019	195.000	35.000	160.000	160.000	2,00%	15	12.267

4 Bereken het saldo op bedrijfsniveau

Gebaseerd op de kengetallen uit de boekhouding trachten men een inschatting te maken van de te behalen technische prestaties in de zeugen- en vleesvarkensstal. De genetische vooruitgang en de bouw van een nieuwe kraamstal moeten ertoe bijdragen dat het productiegetal op het bedrijf van de familie Verhulst de komende jaren zal stijgen. Men verwacht ook dat de nieuwe eindbeerkeuze zal resulteren in een scherpere voederconversie. De technische prestaties hebben Rik en Pieter grotendeels zelf in de hand, maar op de verkoopprijs hebben ze geen vat, met uitzondering van de uitbetaalde toeslag. Een inschatting maken van de marktwaarde en de toeslag die de komende jaren voor de geleverde vleesvarkens zal worden uitbetaald, is dan ook bijzonder moeilijk. De opbrengst van de vleesvarkens wordt berekend op basis van het gemiddelde marktprijs van de laatste 5 jaar, gecombineerd met de stijgende tendens van de uitbetaalde toeslag die zij hebben ontvangen gedurende

de laatste 5 jaar. Verder is het ook belangrijk om rekening te houden met andere factoren zoals overheidssteun, een eventueel inkomen uit niet-landbouw ...

5 Bereken het resultaat na overname en investering

Om het besteedbare bedrijfsinkomen van de familie Verhulst te bepalen worden een aantal algemene bedrijfskosten in mindering gebracht van het bedrijfssaldo. De daaruit berekende cashflow is het geld dat overblijft wanneer alle kosten zijn verrekend met uitzondering van de jaarlast en van de financiële middelen die het bedrijf als reserve aan de kant wenst te zetten. Zowel Rik als zoon Pieter hebben wegens de 50/50-verhouding in de samenuitbating elk recht op de helft van de beschikbare middelen. Het inkomensaandeel van beiden wordt in mindering gebracht met een aantal persoonlijke kosten- en/of opbrengstposten. Voor beiden worden de persoonlijke kredietlasten in mindering ge-

Tabel 2 Resultatenberekening voor het bedrijf en de persoonlijke situatie van overnemer en overlater - Bron: SBB

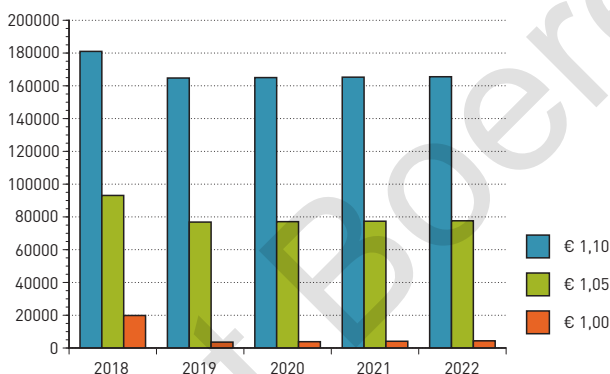
BEDRIJF	Jaar	Saldo (euro)	Kost huur / pacht (euro)	Algemene kosten (euro)	Inkomen niet-landbouw (euro)	Overheids-steun bedrijf (euro, excl vestigingssteun)	Cashflow (euro)	Kredietlast (euro)	Cash Flow na aflossing / intrest - voor belastingen (euro)	Gewenste reserve (euro)	Besteedbaar bedrijfsinkomen (euro)
	2018	273.775	29.500	50.000	3.000	3.992	201.267		201.267	50.000	151.267
	2019	283.203	29.795	50.500	3.000	11.492	217.400	16.250	201.150	50.000	151.150
	2020	285.751	30.093	51.005	3.000	11.492	219.145	15.989	203.156	50.000	153.156
	2021	272.420	30.394	51.515	-	3.992	194.504	15.728	178.776	50.000	128.776
	2022	282.213	30.698	52.030	-	3.992	203.477	15.467	188.010	50.000	138.010
	2023	292.130	31.005	52.551	-	3.105	211.680	15.206	196.474	50.000	146.474
	2024	312.173	31.315	53.076	-	3.105	230.888	14.945	215.943	50.000	165.943
	2025	292.344	4.500	53.607	-	3.105	237.342	52.967	184.375	50.000	134.375
PIETER VERHULST	Jaar	Besteedbaar bedrijfsinkomen (euro)	Inkomens-aandeel %	Inkomens-aandeel Pieter (euro)	Inkomen niet-landbouw	Overheidssteun VLIF (vestiging, euro)	Subtotaal (euro)	Kredietlast Pieter (euro)	Subtotaal (euro)	Leefgeld Pieter (euro)	Beschikbare middelen (euro)
	2018	151.267	50%	75.634	0	11.000	86.634	14.320	72.314	28.240	44.074
	2019	151.150	50%	75.575	0	11.000	86.575	32.010	54.565	28.522	26.043
	2020	153.156	50%	76.578	0	11.000	87.578	31.560	56.018	28.808	27.210
	2021	128.776	50%	64.388	0	11.000	75.388	30.020	45.368	29.096	16.272
	2022	138.010	50%	69.005	0	0	69.005	29.260	39.745	29.387	10.358
	2023	146.474	50%	73.237	0	0	73.237	28.750	44.487	29.681	14.806
	2024	165.943	50%	82.971	0	0	82.971	28.240	54.731	29.977	24.754
	2025	134.375	100%	134.375	0	0	134.375	27.730	106.645	30.277	76.368
RIK EN ANN VERHULST	Jaar	Besteedbaar bedrijfsinkomen (euro)	%	Inkomens-aandeel Rik (euro)	Pacht (euro)	Inkomen (euro) niet-landbouw	Subtotaal (euro)	Kredietlast Rik (euro)	Subtotaal (euro)	Leefgeld Rik en Ann (euro)	Beschikbare middelen (euro)**
	2018	151.267	50%	75.634	29.500	20.400	125.534	15.466	110.068	63.470	46.598
	2019	151.150	50%	75.575	29.795	20.604	125.974	14.830	111.144	64.105	47.039
	2020	153.156	50%	76.578	30.093	20.810	127.481	14.194	113.287	64.746	48.541
	2021	128.776	50%	64.388	30.394	21.018	115.800	13.558	102.242	65.393	36.849
	2022	138.010	50%	69.005	30.698	21.228	120.931	12.922	108.009	66.047	41.962
	2023	146.474	50%	73.237	31.005	21.441	125.682		125.682	66.708	58.975
	2024	165.943	50%	82.971	31.315	21.655	135.941		135.941	67.375	68.566
	2025	0	0%	16.000	31.625	21.869	69.494		69.494	68.042	1.453

Pensioenuitkering

bracht. Bij Pieter wordt de vestigingssteun die hij de eerste jaren zal ontvangen bijgeteld, terwijl bij Rik het loon van Ann kan worden meegerekend. Om uiteindelijk te komen tot de beschikbare middelen wordt van beiden nog het leefgeld in mindering gebracht. Dat is afhankelijk van hun gezinssamenstelling. Deze berekening wordt zowel voor het bedrijf, voor Rik als voor Pieter voor de komende 5 jaar voorgesteld in tabel 2.

6 Simuleer verschillende scenario's voor de volgende vijf jaar

Tot slot worden met behulp van een aantal simulaties – waarbij telkens één parameter wordt aangepast – diverse scenario's berekend om zo de economische impact van bijvoorbeeld een gewijzigde marktsituatie of veranderingen in technische prestaties te kunnen inschatten. Figuur 1 geeft de impact op het besteedbaar bedrijfsinkomen weer, wanneer de marktprijs van de vleesvarkens met respectievelijk 5 en 10 eurocent daalt.



Figuur 1 Impact op het besteedbare bedrijfsinkomen bij gewijzigde marktprijs vleesvarkens - Bron: SBB

7 Conclusies

Het ondernemingsplan is meer dan een momentopname, het is een toekomstplan. Charlotte van SBB noemt dat puzzelen en ten slotte alle stukken leggen, zodat de meest optimale onderbouwde keuze kan worden gemaakt. Het wordt mogelijk om de rentabiliteit van een landbouwbedrijf en de terugbetaalbaarheid van een overname of een belangrijke investering in te schatten. Het voorleggen van dergelijke denkoefening straalt bovendien ook ondernemerschap uit ten opzichte van de financiële instellingen.

Wanneer een ondernemingsplan naar aanleiding van een generatiewissel wordt opgemaakt, kan het aangewezen zijn om de conclusies voor te leggen aan de andere gezinsleden. Niet om in detail te treden, maar onder het motto 'Inzicht creëert rust' is het sterk aan te raden om broers en/of zussen voldoende te informeren over de geplande bedrijfsoverdracht.

Meer info via info@sbb.be.