

# Heeft bedrijfs



**Bedrijfsovername is een belangrijk thema voor jonge boeren en tuinders. Voor de meesten is dit de grootste stap die ze moeten zetten in hun carrière als agrariër. Het is een ingewikkelde stap, financieel en emotioneel. De waarde van de bedrijven wordt steeds groter. Hoe kijkt het agrarische bedrijfsleven tegen dit onderwerp aan? NAJK-leden gingen met FrieslandCampina, Rabobank, Flynth en Interpolis over dit onderwerp in gesprek.**

Tekst en beeld: Annemieke Dunnink Illustratie: Henk van Ruitenbeek

## **De huidige situatie**

Bedrijfsopvolgers zijn er. Bij FrieslandCampina staan zonen en dochters geregistreerd die het bedrijf willen overnemen van hun ouders. Toch zijn de cijfers zorgwekkend. Ongeveer 5000 van onze melkveehouders van boven de 50 jaar hebben geen bedrijfsopvolger. Joan van Oorschoot van FrieslandCampina: "Dat is

heel veel melk die niet meer geproduceerd wordt als deze bedrijven wegvallen. De bestaande melkveehouderij kan niet 500.000 kilo melk per jaar erbij produceren. Want dat betekenen deze cijfers, hoe gaan we dat doen?" Schaalvergroting komt in alle sectoren voor. Megastallen zijn maatschappelijk gezien niet wenselijk, waardoor steeds meer tuinders

en pluimveehouders op meerdere locaties hun bedrijf hebben. Rob Berkers van Rabobank: "In de toekomst zie ik dat ook gebeuren bij melkveehouders, met bijvoorbeeld jongvee op een 2e locatie. De pluimvee- en varkenshouderij en tuinbouw lopen hierin voorop op de melkveehouderij, zij hebben deze stappen al gemaakt." Dit staat in verhouding met de

# overname

## nog wel toekomst?

levenscyclus van die planten en dieren. Bij planten, kippen en varkens is deze cyclus korter en hierdoor kan de bedrijfsvoering sneller aangepast worden. Doordat bij melkvee de levenscyclus langer is, gaan ontwikkelingen trager.

### De huidige trends

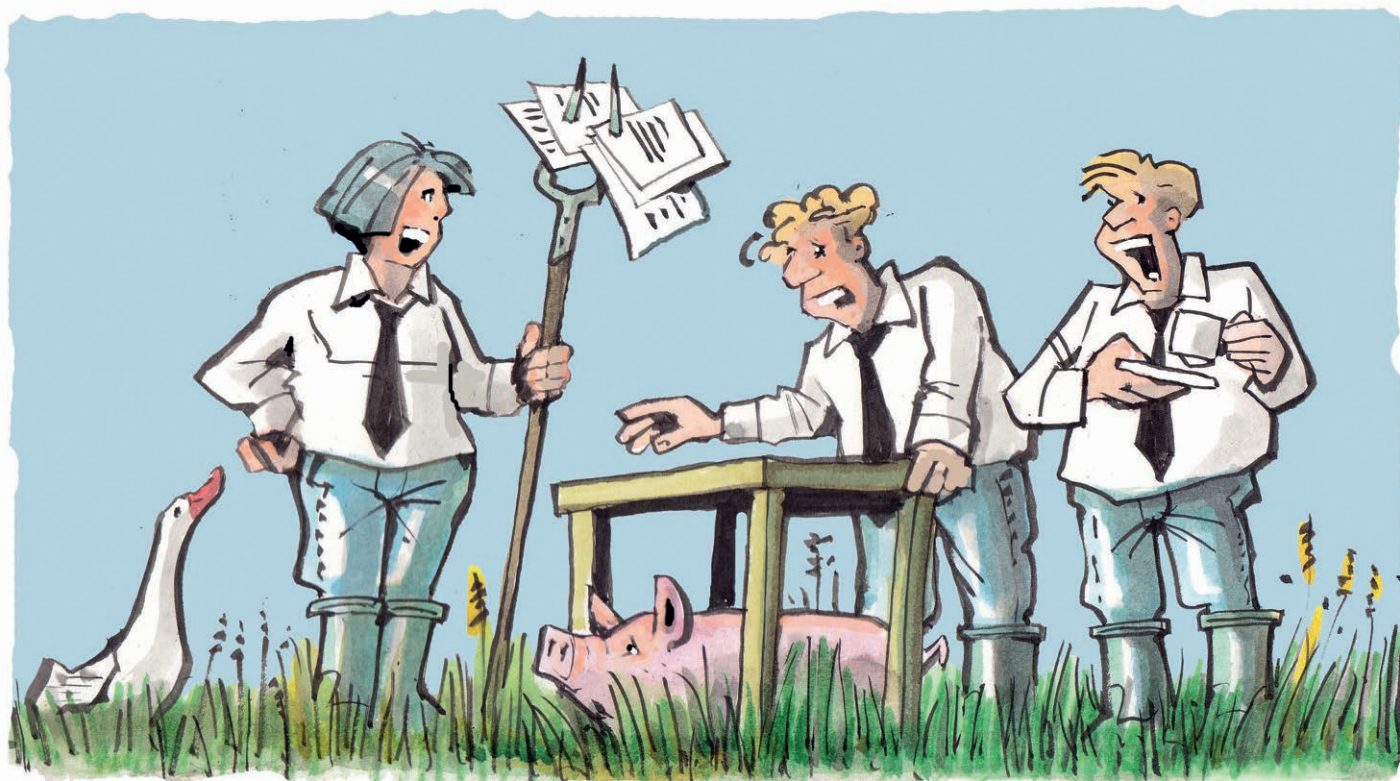
Rob Berkers: "Je ziet steeds meer scheiding tussen exploitatie en eigendom ontstaan." Gebruikers moeten dan alsnog steeds genoeg verdienen om aandeelhouders en grondeigenaren te kunnen betalen. In deze constructie is een familiebedrijf op de kortere termijn de snelste route naar een overname, maar voor langere termijn kan het je kwetsbaarder maken. Wat als iemand in de familie opeens iets anders wil, een andere koers varen? Hoe los je dat op? En is het voor de volgende generatie financieel nog haalbaar om het over te nemen?

Of dat verschillende familieleden die allemaal in het bedrijf zitten het weer aan nog meer mensen moet overdragen. Dat is heel ingewikkeld. Om dit te voorkomen pakt NAJK-lid Rick Vermue het anders aan: "Ik neem het bedrijf over van mijn ouders en ga zelfstandig door." Het is goed dat er wordt gekeken naar andere manieren van een bedrijf runnen. Het voorkeursmodel is familieovername, maar dat is niet per se de enige optie, of zelfs de beste optie voor een bedrijf. Marcel van den Tillaart van Flynth: "Daarnaast heb je het opschalen van de bestaande bedrijven, als je de huidige hoeveelheid productie hetzelfde wil houden. Hoe groot moeten al die bedrijven worden? Megastallen zijn maatschappelijk gezien niet haalbaar. Hoe ga je de bedrijven die vrijkomen verdelen, door zetten? Dat moet denk ik anders en creatiever." Geen enkel bedrijf is hetzelfde en dus is er niet één oplossing voor

iedereen. Is pachten wellicht een oplossing? Als je naar de cijfers kijkt, lijkt dit nu nog niet de beste oplossing. Pachtbedrijven zijn zwaarder gefinancierd (te hoge pacht prijzen wellicht) en staan meer onder druk, over het algemeen presteren zij minder. Marcel van den Tillaart van Flynth: "Dit is een beetje een kip-en-eiverhaal. Pacht je doordat je er financieel slecht voor staat, of kun je minder vermogen opbouwen doordat je pacht? Er zit wel verschil in familiepachten, of van een verzekeringsmaatschappij of kerk."

### De grootste kopzorgen

Er zijn jongeren die het bedrijf overnemen en daar echt wel een goede boterham mee verdienen. Het is wel van belang dat die goede boterham een goede boterham blijft. Daarentegen zijn er 50-tigers zonder bedrijfs-overnamekandidaat, die te weinig verdienen





om een gezond bedrijf door te kunnen geven. Uit de Flynth-database blijkt dat 55% van de Flynth-melkveebedrijven een melkprijs nodig heeft van minimaal 35,5 cent om alle kosten en uitgaven jaarlijks precies te kunnen betalen. Voor 24% van de bedrijven geldt code rood: deze veehouders hebben een melkprijs nodig van boven de 40 cent om vanuit financieel oogpunt fatsoenlijk rond te komen. Al deze bedrijven hebben geen ruimte om een buffer op te bouwen. Die bedrijven hebben over het algemeen voldoende zekerheid, maar dat betekent niet dat ze financieel gezonde bedrijven zijn. Rob Berkers: "Er zit dan wel genoeg financiële zekerheid in, maar daar koop je geen boterham van." Agrariërs hebben gelijk, dat de consument meer zou moeten betalen voor hun producten (bieten, aardappels, melk, vlees) om de sector gezond te houden. Een dubbeltje meer maakt de cijfers significant anders. De 45% van de bedrijven die het goed doen bestaan dus, maar moeten wel blijven bestaan en die groep moet groter worden. Marcel van de Tillaart: "Gezonde duurzame landbouw moet groter worden. Het zijn nu zorgelijke cijfers, als dat niet verandert verdwijnen er uiteindelijk veel meer bedrijven dan nu al de trend is. Want wat als al die 50-tigers die te weinig rendement maken, stoppen?"

Bij FrieslandCampina is bedrijfsovername een belangrijk aandachtspunt. De hele sector zit in een transitie, niet alleen de boeren maar ook de afnemende bedrijven. Joan van Oorschot: "NAJK is een mooi platform om een helpende hand te zijn, als kennisloket. Je wint een hele hoop als ondernemer, als de 11 miljoen voor training en coaching vanuit het bedrijfsovernamefonds beschikbaar komt. Jonge boeren en tuinders die steun en informatie in welke vorm dan ook zoeken, kunnen dan bij NAJK terecht. NAJK kan ze naar de juiste persoon sturen.



NAJK-leden, FrieslandCampina, Interpolis, Rabobank en Flynth.

### Strategie als route

Frank Zeinstra: "Om te beginnen met een quote van hockeycoach Mark Lammers: Winnaars hebben een plan, verliezers een excuus. Dat geldt ook voor een ondernemersplan, maar nog belangrijker is het plan voor na de bedrijfsovername." Het is goed om te beseffen dat het plan maar een plan is. Gaandeweg loop je tegen situaties aan waardoor je via andere wegen dan je had voorzien, op je bestemming moet zien te komen. Je plan is een stip op de horizon, onderweg daarheen kan de route anders lopen. Flynth heeft daarvoor FlynthFocus ontwikkeld. FlynthFocus begeleidt ondernemers om de transitie te maken naar een toekomstbestendige onderneming. Tijdens het FlynthFocus-traject worden ook de persoonlijke ambities van de jonge ondernemer inzichtelijk gemaakt, zodat deze de bedrijfsstrategie niet in de weg staan maar naadloos daarop aansluiten.

In combinatie met aandacht voor de financiële, fiscale en juridische mogelijkheden geeft dit traject de juiste focus op de toekomst. Flynth is met NAJK in gesprek om dit traject beschikbaar te stellen aan alle NAJK-leden.

Het ideale plaatje is dat de bedrijfsopvolger samen met de voorganger tijdens de maatschap een bedrijfsplan maakt voor de toekomst. Leendert Jan Onnes, dagelijks bestuurder NAJK portefeuillehouder akkerbouw: "Een plan hebben voor als je het overgenomen hebt. Ik ben nu samen met mijn vader het bedrijf aan het voortzetten,

laten doorgroeien. Na de overname hoeft niet alles anders, omdat we lang geleden samen deze weg zijn ingegaan." Sietse Draaijer, dagelijks bestuurder NAJK met de portefeuille bedrijfsovername: "Het is heel mooi dat jullie een plan gemaakt hebben dat je samen uitvoert vanaf het moment dat jij de maatschap instapte. Ik had dit ook graag gewild, maar kon dit niet. Ik kon pas mijn eigen weg ingaan nadat ik het overnam. Ik had een overnameplan en een plan voor na de overname."

Leendert Jan Onnes: "Ik zou het spannend vinden als ik alles pas op mijn eigen manier zou mogen doen na de bedrijfsovername. Je wilt kunnen leunen op de expertise van je voorganger om zo samen veranderingen in te voeren.

### Help! Een goede adviseur?

Een goede adviseur houdt ondernemers de spiegel voor om zo samen het bedrijf verder te helpen. Een gezond bedrijf, met een goede rentabiliteit, is uiteindelijk ook in het belang van de adviseur. Per ondernemer verschilt het welk soort adviseur het beste aansluit bij je behoefte. Dat zal voor de één een financieel adviseur zijn en voor de ander een fiscaal, juridisch, bedrijfs- of communicatieadviseur. Duidelijk is dat een goede adviseur kan onderbouwen en met analyses inzichtelijk kan maken in welke gebieden je het goed doet en welke niet. Kennis over de sector, jou kunnen laten zien waar je staat in je eigen bedrijf: dat maakt een adviseur goed en daar heb je zeker wat aan. <