



IEMANDS
PASSIE
VERDERZETTEN
DOE JE NIET
ZOMAAR ...

#10 tips voor een vlotte familiale bedrijfsopvolging

© D. BARBE

Familiebedrijven kenmerken zich door een verwevenheid van familie, bedrijf en eigendom. Tijdens het AVBS-ledencongres beschreef Elfie, een van de vier geïnterviewden tijdens het jongerendebat, dit heel herkenbaar: “Als kind was ik altijd aanwezig, samen met mijn broer. Het bedrijf was onze speeltuin. Toen we ouder werden, waren we in de vakanties altijd wel ergens aan het werk.” Deze verwevenheid komt met voor- en nadelen. We geven alvast tien tips om de opvolging zo vlot mogelijk te laten verlopen.

Charlotte Cobbaert,
Consulent Kenniscentrum Bedrijfsopvolging

1 Geef en neem de tijd om te groeien

Sommigen zijn vanaf het begin gebeten door de plantenmicrobe en geven al heel snel aan het familiaal bedrijf over te willen nemen. Voor anderen is de keuze niet zo eenduidig en wordt eerst voor een andere studie of sector gekozen. Het is van belang dat elke potentiële overnemer de ruimte krijgt om zelf te ontdekken waar zijn of haar ambitie ligt.

2 Sta stil bij je motivatie

Er zijn heel wat uitdagingen in de sector en er moet snel geschakeld

worden. Denk maar aan de coronacrisis, maar aan ook de problematieken rond gewasbescherming, plantenpaspoorten, brexit Je moet gedreven zijn om iedere dag dit soort uitdagingen aan te gaan. Op het ledencongres werd dit vertaald in duidelijke drijfveren: “De goesting om met cijfers bezig te zijn en jaar na jaar beter willen doen”, “Het regelen en organiseren van de dagelijkse werking van het bedrijf”, “Het samen aan de kar trekken voor een kwalitatief product.”

3 Begin er op tijd aan

De overnemer moet de tijd krijgen om

zelf te ontdekken waar de ambitie ligt. Eenmaal deze uitgesproken is, mag er wel vlot geschakeld worden. Een bedrijfsopvolging is geen formaliteit die in een paar afspraken met de boekhouder en de bank geregeld wordt. Het proces begint al op het moment dat er duidelijkheid ontstaat over wie in het bedrijf wil stappen. Het is een must dat iedereen van elkaar weet waar men naartoe wil. Wat is ieders visie op de toekomst van het bedrijf? Heeft iedereen inzicht in de financiële cijfers en het vermogen van het bedrijf? Ziet iedereen een samenwerking zitten? Bovendien is een familiale opvolging vaak

ook het startmoment om aan succesieplanning te beginnen. Plan hiervoor voldoende tijd in.

4 Betrek alle kinderen en de partner

Een overdracht is niet alleen een zaak tussen de overdrager en opvolger. Alle familieleden hebben op het bedrijf gewoond en hebben er een emotionele band mee. Zelfs al zien ze er voor zichzelf niet meteen een toekomst, toch zijn ze vaak oprecht betrokken. Meestal zijn het de grootste supporters, die willen dat alles vlot verloopt.

Als broers en zussen pas iets horen van de opvolging wanneer alles in kannen en kruiken is, kunnen ze zich buitengesloten voelen. Daarom is het aan te raden om vanaf het begin aan te geven dat je start met een opvolgingsproces en wat ongeveer de stappen zullen zijn. Eens er een akkoord is tussen overnemer en overlater kan dit meegedeeld worden. Omkader hierbij ook hoe de waardering tot stand gekomen is en welke activa overgenomen worden.

Vergeet ook de partner van de opvolger niet. Zelfs al treedt hij of zij niet mee in het bedrijf, ze vormen samen een gezin en het bedrijf heeft sowieso een invloed op hen beiden.

5 Bespreek de samenwerking

Bij de overname van een (tuinbouw) bedrijf werkt de opvolger vaak een tijdje samen met de overlaters. Die samenwerking staat of valt met duidelijke afspraken. Ga hier niet lichtzinnig mee om. Doordat iedereen elkaar goed kent, wordt vaak verondersteld dat men weet hoe de ander denkt en zich voelt. Maar is dit wel zo? Bovendien spelen nog andere belangen mee: je wilt niet dat zake-lijke discussies een neerslag kunnen hebben op de familiale band. Schep duidelijkheid.

Hoe lang gaan jullie samenwerken? Wie draagt welke verantwoordelijkheden en op welk moment worden deze overgedragen? Welke visie voor het bedrijf hebben jullie voor ogen? Op welke momenten wordt de samenwerking geëvalueerd?

6 Zorg voor een goed plan

Een financieel plan zorgt ervoor dat je inzicht krijgt in je zaak. Het helpt je om te bepalen wat wel en niet kan, wanneer je best investeert, of je überhaupt genoeg zal verdienen om bepaalde investeringen uit te voeren. Durf ook doelstellingen vast te leggen. Waar gaan we naartoe binnen vijf jaar? Hoe gaan we daar geraken? Een financieel plan is niet alleen een handig werkinstrument voor jezelf, het is vaak een noodzaak voor de bank. Hulp nodig? Je kan hiervoor beroep doen op een bedrijfseconomisch adviseur. De Vlaamse Overheid ondersteunt dit financieel via KRATOS.

7 Laat je begeleiden

Als begeleider van familiegesprekken merken we dat het niet simpel is om concrete afspraken vast te leggen tussen familieleden, zoals derden dit zouden doen. Het voelt onnatuurlijk aan om te onderhandelen met familie en je verwachtingen en bezorgdheden over de toekomst en de samenwerking uit te spreken. We raden altijd aan om bij voorbereidende gesprekken in het kader van de opvolging en samenwerking een externe persoon uit te nodigen. Deze zorgt er voor dat het gesprek gefocust blijft op het thema bedrijfsopvolging, helpt bij het uitspreken van de verschillende visies, verwachtingen en bezorgdheden en bij het vormen van een gedeelde visie.

Ook op juridisch en fiscaal vlak is het belangrijk dat de juiste mensen ingezet worden. Iedere beslissing – bijvoorbeeld de uitbatingsvorm of de timing van een grote investering – heeft invloed op de verdere bedrijfsvoering. Laat je bijstaan door adviseurs.

8 Communiceer

Er wordt in familiebedrijven vaak gesproken over operationele zaken: wat zijn de prioriteiten die nu moeten gebeuren? Durf ook eens terug te keren naar jullie financieel plan of doelstellingen. Evalueer de samenwerking. Plan hiervoor vaste overlegmomenten in. Lastige gesprekken met familie worden soms uitgesteld of nooit gevoerd uit vrees voor een

conflict. Maar uitstellen of niets doen heeft net een verzwarend effect.

9 Zorg voor scheiding werk-privé

Hoe verleidelijk het ook is, probeer gesprekken over het bedrijf zo veel mogelijk te weren aan de familietafel. Hier dienen de vaste overlegmomenten voor. Voor de familieleden die niet in het bedrijf zitten, kan het frustrerend zijn dat het wéeral over de zaak gaat.

10 Denk na over de “wat erna”

Na een periode van intensieve samenwerking tussen generaties, komt er een tijd waarbij de overnemer een manier moet gevonden hebben om het takenpakket van de overlater op te vangen. Doe dit tijdig. Tot slot nog een tip voor de overlaters: Ondernemer en tuinder zijn is veel meer dan een job uitoefenen. Het is een manier van leven. Anticipeer op tijd op ‘afscheid nemen’ van uw rol binnen het bedrijf. Denk na over nieuwe persoonlijke doelstellingen. Veel succes!

Aan de slag

De brochure ‘Geef je samenwerking kleur’, werd ontwikkeld door het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging. Ze heeft tot doel om zowel de opvolger als de overdrager van een land- of tuinbouwbedrijf uit te dagen om voldoende stil te staan bij de samenwerking op het bedrijf over de generaties heen. Je vindt ze terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/samenwerken. ■

Kenniscentrum
BEDRIJFSOPVOLGING
je wissel op de toekomst

Charlotte Cobbaert

Consulent Coördinatie & organisatie

Charlotte.cobbaert@kenniscentrum-
bedrijfsopvolging.be

051 26 03 43

www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be