



Bedrijfsopvolging begint met een open gesprek

Bedrijfsopvolgingen zijn in alle sectoren belangrijke sleutelmomenten voor een bedrijf, de overnemer en overdrager. Dat geldt – gezien het specifieke karakter – nog des te meer voor de land- en tuinbouw. Welke succesrecepten zijn er en wat zijn de valkuilen? Naar aanleiding van de ‘Week van de bedrijfsoverdracht’ (14-18 november) en ‘Dag van de ondernemer’ (18 november) brachten we Anne-Marie Vangeenberghe (Kenniscentrum Bedrijfsopvolging Boerenbond) en onafhankelijk mediator Truke Zeinstra samen voor een boeiend gesprek over de do’s-and-don’ts van de bedrijfsoverdracht.

Ivan De Clercq / Illustraties: Joris Snaet

Zowel Truke Zeinstra als Anne-Marie Vangeenberghe hebben het grootste deel van hun carrière in de belangenverdediging, advisering en begeleiding van de landbouwsector gewerkt. Truke doet dat na een carrière van bijna 43 jaar stilaan met iets meer afstand. Na jaren bij de Nederlandse boerenorganisatie LTO gewerkt te hebben, begeleidt ze sinds 2007 als zelfstandig mediator onder

meer bedrijfsoverdrachten en familiegesprekken. Ze bundelde haar ervaringen en inzichten samen met Johan Weerkamp in het boek *Wat de boer niet zegt*. Anne-Marie Vangeenberghe is sinds 2006 actief bij Boerenbond, waar ze onder meer twaalf jaar woordvoerder was. Als centraal aanspreekpunt van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging – een initiatief van Boerenbond, Groene Kring, KBC en SBB – bena-

drukt ze de meerwaarde van externe begeleiding ter voorbereiding van een overname. “Nog niet zo lang geleden werd je als extern persoon in dat soort gesprekken soms door een partij bekeken als een externe inbreker, die zich vooral niet moest moeien. Vandaag begrijpen de meeste mensen het belang van een goed doorsproken overdracht, en de meerwaarde die een neutrale begeleider daarbij kan bieden.”

Een bedrijfsoverdracht is een kwestie van aan tafel te gaan zitten en onderling afspraken te maken waar iedereen zich goed bij voelt. Hoe komt het dat dit bij veel boerenfamilies zo moeilijk valt?

Truke Zeinstra (TZ): “Dat is voor een deel te verklaren doordat boeren niet getraind zijn om veel te overleggen. Een boer zit uren in zijn tractor of melkstal, waarbij hij alles overdenkt en tegen het einde van de dag heeft hij een beslissing ▶



genomen. Hij is gewend om zelf beslissingen te nemen en heeft er een hekel aan als een ander zegt wat hij moet doen. Bij heel wat boerinnen met een job buitenshuis is dat anders. Dikwijls hebben ze een job in de zorg, het onderwijs of de kinderopvang en daar is teamoverleg net essentieel. Zij wéten vanuit die ervaring hoe belangrijk het is om op gezette tijdstippen te overleggen. Niet toevallig zijn het vooral boerinnen die mij contacteren om gesprekken over bedrijfsoverdrachten vlot te trekken.”

Anne-Marie Vangeenberghe (AMV): “Ook jonge boeren die vaak buitenshuis werken zijn dat teamoverleg gewoon. Dat is toch een verschil met vroeger, waarbij boerenkinderen direct na school thuisbleven op de boerderij. De beslissingen werden dan dikwijls ook nog door de ouders genomen, als de kinderen er niet bij waren. Ik heb nog lacherige reacties gekregen toen ik in vergaderingen stelde dat boeren een vaste wekelijkse bedrijfsvergadering moeten inplannen met iedereen die betrokken is op het bedrijf. Dat klinkt gek voor een familiebedrijf, maar voor veel bedrijven werkt dit echt goed.”

Wanneer is het juiste moment voor een bedrijfsoverdracht?

TZ: “Dat is voor iedereen anders, al zijn

er natuurlijk extremen. Sommige boeren zijn er door een sterfgeval te vroeg aan moeten beginnen en willen de generatie na hen behoeden om zomaar in het water te worden gegooid. Maar er zijn ook boeren van 65 à 75 jaar die nog niet willen horen van bedrijfsopvolging, terwijl hun opvolger tegen de 40 wordt.”

AMV: “Aan de andere kant zijn er verhalen van ouders die voor hun 60ste overdragen en zelf buitenshuis werk zoeken. Ook dat is niet makkelijk. Er is geen algemene ideale leeftijd voor overname, maar er moet wel over gepraat kunnen worden.”

Een boerderij is een levenswerk. Is het niet normaal dat de oudere generatie ook na de overname een vinger in de pap heeft bij grote beslissingen?

TZ: “Als overnemer moet je inderdaad beseffen dat je alleen maar kan overnemen door wat de oudere generatie gepresteerd heeft in haar tijd. Daar mag je dankbaar voor zijn. Maar jij kunt het niet doen zoals hen. Opvolgers moeten van ouders, ooms, broers en zussen de ruimte krijgen om het bedrijf te ontwikkelen. Je mag niet beginnen denken over wat opa zou gedaan hebben. Mensen verstrikken zich daarin en worden daar ongelukkig van.”

AMV: “Je krijgt dan redeneringen zoals

Opvolgers moeten de ruimte krijgen om het bedrijf te ontwikkelen.

‘We mogen niet stoppen met de varkens, want opa was de eerste varkenshouder van het dorp.’ Of ‘Ik ben blij dat opa dit dieptepunt niet meer moet meemaken.’ Maar vroeger was niet alles beter; er zijn in het verleden ook veel bedrijven overgedragen die niet top waren. De vorige generaties hebben hun hoogte- en dieptepunten gehad en hebben zeker en vast zelf veel veranderd.”

Ook broers en zussen die niet overnemen zijn betrokken partij.

AMV: “Opvolgers kunnen nooit de vrijemarktprijs betalen voor alle gronden en gebouwen. Broers en zussen moeten het de overnemer gunnen om het bedrijf voort te zetten. Er bestaan clausules waarbij broers en zussen als nog een deel van de marktwaarde kunnen krijgen als het bedrijf binnen een afgesproken termijn stopgezet wordt en alle gronden verkocht worden. Het blijft altijd een puzzel die gelegd moet worden – liefst door vader en moeder – waarbij je je goed laat begeleiden door een bedrijfseconomisch adviseur en je notaris.”

TZ: “De opvolger krijgt het voordeel om te boeren, niet om rijk te worden. Aan de overnemer durf ik ook wel de vraag stellen wat hij (of zij) zijn (of haar) broers en zussen nog gunt. Mag die caravan in een schuur staan, mogen ze hooi komen halen, mag het familiefeest op de boerderij blijven plaatsvinden? Dat gunnen moet van beide richtingen komen.”

AMV: “Het is nooit makkelijk. Wat doe je als er twee zonen of dochters willen boeren en de ene marktconform een bedrijf moet kopen? Hoe help je als ouders als de ene wil boeren en de andere geld nodig heeft om een fietswinkel te starten? Er bestaat geen



toverformule voor elke situatie, maar maak ieders wensen bespreekbaar, want anders blijft het in ieders hoofd broeden. Je mag ook niet vergeten dat het landbouwbedrijf ook de plaats is waar broers en zussen zijn opgegroeid. Ze hebben er een emotionele band mee. Ze voelen een bepaalde trots hierover en het maakt voor een deel wie ze zijn. Ze willen dat alles verder goed loopt met het bedrijf, maar willen ook op een of andere manier hierin (mentaal) erkend worden.”

Bij wrijvingen tussen generaties wordt er nogal eens naar de schoondochter of -moeder gewezen.

AMV: “In Nederland noemen ze de schoonfamilie wel eens ‘de koude kant’, en dat zegt veel over hoe er alvast in het verleden naar gekeken werd. Nochtans horen ze er wel degelijk bij. Die ‘koude kant’ voedt bovendien de nieuwe generatie op. Als je bepaalde waarden van het bedrijf wilt overbrengen naar de volgende generatie, is het erg belangrijk om die ‘koude kant’ zeker te betrekken.”

TZ: “In Nederland zeggen ze ook ‘Zorg voor een warme band met de koude kant’. Met je eigen kinderen heb je automatisch een band, maar voor de band met je schoonkinderen moet je je inspannen; dat gaat niet vanzelf. Dat geldt andersom evengoed natuurlijk.”

Niet zelden werkt de aangetrouwde kant ook nog eens buitenshuis, of heeft die andere interesses. Een probleem?

AVG: “De definitie van wat een goede boerin is, is tijdsafhankelijk. Als aange- trouwde kant mag je best een dagje of weekend weg met de vrienden. Ook overnemers raad ik altijd aan om de horizon ruim te houden en ook tijd te steken in persoonlijke ontwikkeling. Je bent geen slechte boer omdat je liever naar de tekenacademie gaat dan aan ploegwedstrijden deelneemt. In veel andere sectoren waar familiebedrijven

actief zijn, is het veel minder vanzelfsprekend dat de aangetrouwde kant automatisch mee in het bedrijf komt. Hoogleraar Johan Lambrecht besteedt in zijn boek *Het familiebedrijf in goede en kwade dagen* veel aandacht aan het betrekken van die aangetrouwde kant in het familiebedrijf. Organiseer familiebijeenkomsten, waarbij je uitlegt wat je bedrijfsmatig wilt verwezenlijken dat jaar. Zorg ervoor dat de fierheid die je hebt ook wordt uitgestraald door anderen.”

TZ: “Ik zou zulke bijeenkomsten zeer aanbevelen. De vrouw van de opvolger hoort er eigenlijk altijd bij, want het bedrijf bepaalt haar leven evengoed.”

Het minste wat je kan zeggen is dat het woelige tijden zijn om in de land- en tuinbouw een bedrijf over te nemen.

Begrijpen jullie ouders die hun kinderen afraden om hen op te volgen?

TZ: “Ja, maar soms is dat omdat de oudere generatie zelf niet meer de mentale of fysieke veerkracht kan opbrengen om er in te vliegen. Het is me al meermaals opgevallen hoe de oudere generatie bijvoorbeeld bij heftige gebeurtenissen zoals een ruiming van het bedrijf de moed laat zakken, terwijl de jonge generatie veel sneller de knop weer omdraait en er weer helemaal voor gaat.”

AVG: “Onderschat de capaciteit van boeren niet om zich aan te passen aan nieuwe tijden, ook al gaat dat soms ongemerkt. Men zegt wel eens dat een mens overschat wat hij op een jaar kan veranderen en onderschat wat hij op tien jaar verandert. Een typisch voorbeeld hiervan is verduurzaming: minder gewasbescherming, betere rassen, minder antibiotica ... het verschil met vroeger is soms groot. Overnemers zullen zich moeten blijven aanpassen aan de veranderende omgeving, maar het verleden bewijst dat dit mogelijk is.” ■

 www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be



Anne-Marie Vangeenberghe

consulent Coöperatief ondernemen en samenwerken
anne-marie.vangeenberghe@boerenbond.be

Bereid je goed voor

Een bedrijfsoverdracht vraagt een doordachte aanpak. Zeker als die binnen de familie gebeurt. Dan speelt er naast de zakelijke transactie ook een familiaal aspect. Iedereen zit met vragen en verwachtingen, maar weinigen spreken die uit. Maar met praten alleen kom je er niet. De overnemer moet nadenken over waar hij met het bedrijf naartoe wil en hoe hij daar geraakt. Visie en strategie zijn hierbij belangrijk. Vraag is ook hoe je dit financieel rondkrijgt, welke de beste uitbatingsvorm is en hoe je de volgende jaren denkt samen te werken als beide generaties nog enkele jaren overlappen. En wat met het patrimonium, de pacht, schenkingen?

Bereid de overname dus goed voor. Daarom organiseert het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging ook in 2023 meerdere opleidingsmomenten rond dit thema. Wil je op de hoogte worden gehouden van dit vormingsaanbod, laat dit dan zeker al weten via info@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be.

“Een bedrijfsoverdracht vraagt een doordachte aanpak.”