

Het bedrijf loopt, **loopt het gesprek ook?**



Wat doe je als je vader het bedrijf wil laten groeien, maar je zelf liever een neventak opstart? Wat doe je als je kinderen het familiebedrijf niet willen overnemen? Wat doe je als je als partner altijd meewerkte in het bedrijf, maar je kind nu die plek inneemt? Naast de 'harde', rationele kant is er ook een 'zachte', gevoelsmatige kant bij een bedrijfsovername. Die zachte kant is iets van alle tijden, maar krijgt steeds meer aandacht. En dat is nodig.

TEKST QUINTEN DEN HERTOG

Een bedrijfsovername is niet een, twee, drie geregeld. Er komt veel bij kijken, van juridische tot financiële en fiscale zaken. Maar ook emoties spelen een rol.

Voor de overdrager betekent het afscheid nemen van een plek waar werk en leven jarenlang in elkaar overvloeiden. Voor de overnemer komen er nieuwe verantwoordelijkheden bij, die vaak gepaard gaan met verwachtingen, druk of zelfs schuldgevoel. Toch werd daar tot een aantal jaren terug weinig over gepraat. 'Dingen niet bespreekbaar maken is een makkelijke heenreis. Maar de terugreis, vanaf het moment van overname, is dan een heel stuk moeilijker', ziet Sieto van Houten, agrarische-ondernemerscoach, in de praktijk.

Alles kan nog zo goed op papier geregeld zijn, het betekent niet dat de overname ook daadwerkelijk slaagt. 'Operatie geslaagd, patiënt overleden', noemt Coen van den Bighelaar, portefeuillehouder bedrijfsovername bij NAJK, dat. 'Ik zie dit nog best wel vaak voorkomen in de sector. Elk geval is er een te veel, want het hoeft niet', stelt hij.

Generatieverandering

De aandacht voor de zachte kant groeit, mede door het geringe aantal bedrijfsopvolgers. 'Er komt veel op jonge boeren af', merkt Van den Bighelaar. 'Het verdienmodel is fragiel, het werk is er niet minder op geworden en ze kunnen vaak kiezen uit alternatieven. Ze zijn goed opgeleid en kunnen buiten de deur vaak met minder uren meer zekerheid krijgen, met een socialer leven en geen continue druk. Dat heeft best wel invloed op de keuze die ze maken om wel of niet in het bedrijf te stappen.'

Anne-Marie Vangeenberghe, consultant bij Boerenbond en Kenniscentrum Bedrijfsopvolging, ziet dat ook. 'In Vlaanderen heeft zeker de helft van de boeren in de leeftijd rond de vijftig geen opvolger. De overdragers moeten hun levenswerk lossen, vaak wonen ze al hun hele leven op de boerderij. Dat mag niet onderschat worden.'

Daarbij komt dat jongeren die willen boeren, niet meer per se hetzelfde willen doen als hun ouders. 'Iedereen is wat mondiger, dat is echt een generatieverandering. Internet en social media zorgen bijvoorbeeld voor een meer open communicatie. Daardoor wordt de zachte kant nu meer besproken', vertelt Van Houten.

Volgens consulent Vangeenberghe was dat tien jaar geleden nog heel anders. Toen werd er echt geteerd op wat de ouders deden. Van den Bighelaar ervaart dat ook. 'Vroeger ging het bij een bedrijfsovername vooral om opschalen en innoveren. Tegenwoordig is dat veel breder: verbreden, extensiveren, soms verplaatsen. Dat een ouder jarenlang heeft ingezet op opschalen, hoeft niet te betekenen dat de opvolger mee wil gaan in die ontwikkeling. Als je dat gesprek niet aan kunt gaan, is het lastig samenwerken.'

Voor grondgebonden bedrijven komt daar nog een extra issue bij, ziet Van Houten. De waarde van grond en de rentabiliteit lopen hard uit elkaar. 'Vooral bij grondgebonden landbouw merk ik steeds vaker dat de vermogensoverdracht naar kinderen vragen en zorgen oproept. Ouders en opvolgers voelen dat een bedrijf veel waard is, maar er kan relatief weinig voor worden betaald.'

Petje op of petje af

Van Houten merkt dat de uitdagingen in het zachte deel van bedrijfsovername per bedrijf ver uiteen kunnen liggen. 'Wat die uitdagingen zijn, is zó breed. Heel platgeslagen komt het er bij alle uitdagingen op neer dat er niet

wordt gecommuniceerd over gevoelens die er wel zijn.'

Bij familiale overnames zijn werk en privé onlosmakelijk met elkaar verbonden en zijn er ook andere gezinsleden bij betrokken. Van den Bighelaar: 'Bij een familiale overname kun je een ontzettend groot meningsverschil hebben tijdens het werk. Maar je moet vervolgens wel weer samen aan tafel kunnen zitten. Bij een niet-familiale overname hoeft je elkaar in je vrije tijd niet tegen te komen. Bovendien ken je elkaar binnen het gezin door en door en voel je je vrijer om dingen tegen elkaar te zeggen. Bij een niet-familiale overname kun je wel een meningsverschil hebben, maar blijf je vaak iets fatsoenlijker. Dat geeft een andere dynamiek, waardoor dingen soms wat rationeler worden opgelost. Er wordt vaker gekeken naar hoe iets kan in plaats van naar hoe iets voelt.'

Ouder en kind lopen op het erf continu met twee petjes op en bij een overname wisselen die petjes ook nog eens. Jarenlang had de ouder het petje 'baas' op en het kind het petje 'helper'. Bij een overname verschuift die verhouding. Het kind wordt de baas en de ouder wordt helper of zet een van zijn petjes af. 'Die wisseling van rollen zorgt vaak voor veel emoties', merkt Vangeenberghe. Ze geeft als tip dat het kan helpen om een familiale overname te behandelen als een niet-familiale overname. 'Stel je voor dat het niet je kind is, maar een buitenstaander. Of dat je niet het bedrijf van je ouders overneemt, maar dat van een vreemde. Geef je die reactie als ouder of als werkgever? Of geef je die reactie als kind of als medewerker?'

Idiotie dingen zijn niet idioot

Een andere emotie die bij een familiale overname kan komen kijken, is dat de woning op het erf ook altijd het thuis is geweest van de andere kinderen in het gezin.

'Vaak zijn alle kinderen opgegroeid op het bedrijf. Daardoor hebben ze er een band mee. Het is belangrijk om te bespreken wat die band is en hoe ze het vinden dat er een opvolger is', vindt Van Houten. Vangeenberghe geeft een praktijkvoorbeeld. 'Als de overnemer nu in het huis woont, is het niet leuk als iedereen binnenloopt alsof het hun ouderlijk huis is. Soms wordt zelfs een nieuwe keuken gezet om te tonen dat er nu iemand anders woont.'

Ook als twee kinderen het bedrijf overnemen kan zo'n woning zorgen voor emoties, beschrijft ze met een voorbeeld. 'Een van de overnemers woonde samen met zijn partner in het ouderlijk huis, waar ook het kantoor was. Voor de overnemer die niet in het huis woonde, voelde het als binnendringen om wat in het kantoor te checken. Zij hebben nu een kantoor in de stal gebouwd.'

Een ander voorbeeld is een vader en zoon die intensief gingen samenwerken, waardoor hun band intenser werd. 'Ma was altijd de rechterhand van de boer, maar de zoon nam die plaats in, waardoor de rol van de moeder veranderde. Het lijken idiote dingen, maar ze kunnen echt voor ongemak zorgen.'

Debat versus dialoog

Praten, praten en nog eens praten. Dat is volgens de specialisten de gouden regel voor een succesvolle overname. 'Doe dat vanuit een energie dat je met elkaar de dialoog aan wilt gaan. Wees ook geïnteresseerd in de ander, oprecht geïnteresseerd. Dat heeft te maken met je houding en gedrag', zegt Van Houten. 'En zorg dat er genoeg tijd is', vervolgt hij. 'Neem tijd voor elkaar, zodat je het gesprek niet hoeft af te raffelen.'

Alle informatie over bedrijfsovername op één plek

Om informatie over bedrijfsovername makkelijker beschikbaar te maken, bestaat in België het Kenniscentrum voor Bedrijfsopvolging (KCBO), een samenwerking tussen Boerenbond, Groene Kring, KBC Bank en SBB Accountants & Adviseurs. Sinds 2014 zetten deze organisaties hun kennis en ervaring in om landbouwbedrijven binnen de familie goed te kunnen overdragen. Sinds 2024 richt het KCBO zich ook op overnames buiten de familie. Er zijn inmiddels allerlei handige tools beschikbaar, zoals podcasts, bro-

chures en praktische werkvormen. Denk aan vragenlijsten om samen het gesprek aan te gaan of spelletjes die helpen om gevoelige onderwerpen bespreekbaar te maken. Ook in Nederland wordt gewerkt aan zo'n landelijk loket. Het NAJK werkt samen met het onderwijs, LTO, ministerie van LNV, Vereniging van accountants en belastingadviseurs (VLB) en Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB) aan een website waarop iedereen met vragen over een agrarische bedrijfsovername terecht kan, over zowel de

rationele als de emotionele kant. Het idee is dat er op de website webinars, workshops, checklisten en vragen spellen te vinden zijn, evenals contactgegevens van onafhankelijke gespreksleiders. 'We zijn hard bezig om dit allemaal klaar te maken voor deze zomer. Het wordt een centrale plek waar je als overdrager, opvolger, of betrokken familielid zoals een broer, zus of partner de juiste informatie en ondersteuning kunt vinden', vertelt Coen van den Bighelaar, portefeuillehouder bedrijfsovername bij NAJK.

Volgens Vangeenberghe kan het ook goed helpen om elkaars karakter te kennen. Wat zijn de sterktes en zwaktes van iemand, wat voor type persoon is diegene? 'Ook al komen twee kinderen uit hetzelfde nest, het kan zijn dat je ze allebei op een andere manier moet benaderen om hetzelfde resultaat te krijgen, om in harmonie samen te werken.'

Een andere tip die Vangeenberghe meegeeft, is om een overlegmoment in te lassen. Dat hoeft geen vergadering van twee uur te zijn, maar kan kort gaan over wat er speelt. 'Bij een niet-familiale overname is dat heel gewoon, maar binnen een familie voelt dit vaak raar', weet ze. Om het gesprek te beginnen geeft ze als tip om een pot te vullen met briefjes met daarop vragen die de betrokkenen nog hebben rondom de overname. 'Haal er tijdens een overlegmoment een briefje uit en beantwoord, indien nodig na overleg, die vraag. Bijvoorbeeld "wanneer wisselen we van woning?". Het kan helpen om dit spelenderwijs te doen.'

Een andere tip die ze geeft, is een krant of vakblad lezen. Vaak staan daar verhalen in over familiebedrijven en bedrijfs-overnames, zowel binnen als buiten de sector. 'Een gesprek kan met zo'n verhaal als aanleiding eenvoudig beginnen.'

Onafhankelijke gespreksleider

Alle drie de specialisten raden aan om een externe gespreksleider in te schakelen. Daardoor hoeft niemand binnen het gezin de leiding te pakken, want dat zorgt al voor een bepaalde energie. 'Dan bedoel ik niet iemand die al jaren aan de keukentafel zit, zoals de boekhouder. Het moet iemand zijn die blanco in het bedrijf komt', zegt Van den Bighelaar. Hij vindt dat belangrijk omdat zo iemand gezond kritisch kan kijken en doorvraagt. Het is een frisse wind die onafhankelijk is en iedereen goed uitvraagt. Vangeenberghe vult aan: 'Van een externe wordt sneller aanvaard dat hij of zij op een vraag antwoord wil hebben, want "als de tijd rijp is", is geen antwoord.' Soms moet het volgens haar tot een grens komen dat het bijna, maar net niet ontploft. Op die grens wordt er veel uitgesproken en benoemd. Er is misschien nog geen oplossing, maar alles ligt wel op tafel. Die grens is volgens

Vangeenberghe overigens verschrikkelijk moeilijk. 'Ga je over die grens, dan doen sommigen hun mond niet meer open.

Een externe kan erbij helpen die grens te bewaken.'

Kies wel voor iemand met kennis van de sector, raden Van den Bighelaar, Vangeenberghe en Van Houten aan. 'Diegene moet gevoel hebben voor zowel het emotionele als het rationele, een connectie kunnen maken tussen gevoel en euro's. Het moet iemand zijn die niet over het gevoel van mensen heen loopt, maar die ook snapt wat mogelijk is om de overnamesom rond te krijgen', zegt Van den Bighelaar.

Niet iedereen, zoals broers en zussen die niet overnemen of partners, hoeft overal bij betrokken te worden. Belangrijk is wel dat iedereen zich gehoord voelt. Bij gesprekken over hoe de bedrijfsvoering wordt overgedragen, hoeven de andere kinderen niet te zitten. Maar als het gaat over wie de eigenaar is van gebouwen en grond en hoe en wanneer de overdracht gebeurt, moet dat volgens de specialisten op zijn minst aan de andere kinderen worden verteld. Van den Bighelaar: 'Je gaat de "hobby" van je ouders voortzetten met de erfenis van je broers en zussen. Want als het bedrijf niet wordt voortgezet, hebben zij een veel groter kindsdeel dan wanneer je het bedrijf wel voortzet. Het is zoeken naar een evenwicht waarbij de familie bij elkaar blijft en het bedrijf kan bloeien.'

Visie delen

Wat als de neuzen niet dezelfde kant op staan? 'Een samenwerkingsvorm heeft dan weinig zin', merkt Vangeenberghe. 'Het is dan niet samenwerken, maar tegenwerken. De een geeft gas en de ander staat op de rem.' Soms heeft het ook even tijd nodig. Van den Bighelaar: 'Als het gesprek vaker wordt gevoerd en de beweegredenen duidelijk worden, kan er soms na een tijd wel wederzijds begrip komen, waardoor een overname wel mogelijk wordt.'

Lukt het echt niet? Dan kunnen de wegen wat betreft het bedrijf beter scheiden. Een overname is een groot moment in het proces van een familiebedrijf, weet Van Houten. 'Je draagt of neemt maar één keer over in je leven. Dan zou ik zeggen: zorg dat het goed gebeurt.' |

Coen van den Bighelaar, NAJK:

'Operatie geslaagd, patiënt overleden. Zo'n situatie zie ik nog best wel vaak bij bedrijfsovernames in de sector'