EDITIE
november 2026



DE WISSEL

opvolgen in land- en tuinbouw

Kenniscentrum
BEDRIJFSOPVOLGING
je wissel op de toekomst

INLEIDING

Een bedrijf overnemen of overdragen is een van de belangrijkste beslissingen in je leven. Je neemt die dan ook niet van vandaag op morgen. Integendeel, er gaat een lang proces aan vooraf. Er zijn immers heel wat zaken die je op een rijtje moet zetten. Wat zijn eenieders ambities en wensen? Zou een eventuele samenwerking tussen beide generaties mogelijk zijn? Zitten overnemer en overdrager, familie en partner op dezelfde golflengte? Naast deze sociale aspecten zijn er ook de financiële, juridische en fiscale elementen die je vooraf goed moet afwegen.

Deze brochure focust op familiale opvolging. Voor niet-familiale overdracht verwijzen we door naar de brochure 'niet-familiale bedrijfsoverdracht' De meest recente versie van al onze brochures vind je terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be onder de knop Tools.

In "De Wissel" vind je basisinformatie voor elke familie waar een potentiële bedrijfsopvolging zit aan te komen. Ze geeft een duidelijk overzicht van de betrokken partijen op het familiebedrijf: op wie heeft een bedrijfsopvolging invloed en op welke manier moet je rekening houden met alle betrokkenen?

In het hoofdstuk "De spelregels van het familiebedrijf" vind je enkele handvaten terug over het omgaan met de verschillende belangen die kunnen ontstaan door de overlap van "familie" en "bedrijf".

Vervolgens wordt het opvolgingsproces toegelicht. Dat start met een oriënteringsfase, waarin je dieper ingaat op de ambities van opvolger en overdrager en de vijf sleutelelementen in kaart brengt. Deze stappen zijn niet te onderschatten en nemen eigenlijk de meeste tijd in beslag.

Pas wanneer je een duidelijk beeld hebt verkregen op deze vijf sleutelelementen kan je in principe naar stap drie: "De beslissing nemen". Zet je door met de opvolging of niet? Indien het antwoord positief is, kan je naar de volgende stap: "Plannen en uitvoeren". Deze focust op de technische aspecten van de bedrijfsopvolging. Als de oriënteringsfase goed uitgewerkt is, moet deze stap vlot verlopen. Vervolgens sluiten we na een eventuele samenwerking tussen de twee generaties af met stap zes: "Overdracht volbracht".

Op het einde van de brochure vind je ten slotte nog enkele *tips and tricks*: bij wie kan je terecht in het kader van een bedrijfsoverdracht, welke steunmaatregelen bestaan er en welke vormingen kan je allemaal volgen?

Een geslaagde bedrijfsopvolging vraagt tijd. Start dus tijdig met de voorbereiding ervan.

Wij wensen je alvast veel succes!

Inleiding 2

1. Wie zijn de betrokken partijen? 4
1.1 Bedrijfsopvolging is teamwork 4
1.2 Wat werkt (niet)? 4
1.3 Team@work: emoties benoemen 5
1.4 Team@work: tips voor een goede communicatie 5
1.5 Het familieteam – overdragers 6
Zorg dragen voor later 7
Leren loslaten 7
1.6 Het familieteam – de opvolger 8
Ready, set, go 9
Ken je bedrijf door en door 9
1.7 Het familieteam – broers & zussen 10
M/V zoekt bedrijf 11
Money, money, money ... it's (not) so funny 11
Bezorgdheden en afspraken 12
1.8 Het familieteam - partner 13
Polyvalente talenten 14
Driehoeksrelatie 14
Juridische en sociale bescherming 14
1.9 Het team – de werknemers 15
Nieuwe verhoudingen 15

2. De spelregels van het familiebedrijf 16
2.1 Familie versus bedrijf 16
2.3 Posities en rollen 17
2.4 Rolverwarring & Rolonduidelijkheid 18

3. Bedrijfsopvolging: een proces 18
3.1 Difineer ambities 20
De jongere 20
... maar ook de ouders 21
Deel van een team 21
3.2 Informeren & in kaart brengen 22
Visie en strategie 22
Vermogensplanning 23
Bekwaamheid en motivatie 24
Financieel inzicht - slimmer boeren met cijfers 24
Relaties en communicatie 25
3.3 De beslissing nemen 25
3.4 Plannen & uitvoeren 25
Financieel 26
Eigendom en waardebepaling 27
Juridische aspecten 29
Fiscale aspecten 32
Administratieve overdracht 33
3.5 Samenwerken 34
3.6 Overdracht volbracht 35

4. Hulp en advies bij bedrijfsoverdracht 36
4.1 Steunmaatregelen 36
4.2 Rol van de adviseurs 36
4.3 Vorming op maat 38
4.4 Brochures en werkfiches... 39
4.5 Interessante en geraadpleegde literatuur 39
4.6 Verklarende woordenlijst: bedrijfsopvolging van A tot Z 40

5. Colofon 41

1. WIE ZIJN DE BETROKKEN PARTIJEN?

1.1 BEDRIJFSOPVOLGING IS TEAMWORK

Voor veel overlaters/overnemers is het opvolgingsproces een reusachtige berg die ze moeten beklimmen. Het brengt veel onduidelijkheden en vragen met zich mee waar ze vaak niet onmiddellijk een antwoord op hebben. Indien die zorgen niet opgepikt worden, blijven ze opduiken in je hoofd en worden ze echte energievreters.

Wat komt er op ons af
als ondernemersfamilie?

Waar moeten we rekening mee houden?

Welke stappen zijn er in het opvolgingsproces?

Wat wordt de rol van
de niet-overnemende kinderen?

Wat wordt de rol van de eventuele partner?

Hoe gaan we samenwerken?

Wanneer is het geschikte moment
om eraan te beginnen?

.....

Kijk nog eens goed naar deze vragen of naar degenen die door je eigen hoofd spoken. Waar blijven de antwoorden? Waarom vind je die niet zomaar?

Een opvolgingsproces stelt heel wat technische, maar ook persoonlijke uitdagingen. Je moet voor jezelf uitmaken wat jij wilt en hoe jij de opvolging ziet. Maar daarnaast moet je ook rekening houden met hoe anderen hiertegenover staan en even halt houden bij wat zij willen. Kortom, om de finish van het opvolgingsproces te bereiken, heb je altijd de andere mensen rondom jou nodig. De overdrager(s), je partner, je kinderen, je boers of zussen en de medewerkers van jullie familiebedrijf zijn allemaal teamgenoten. Ze bepalen mee het verloop van de generatiewissel op jullie bedrijf en de mate van succes.

"Eén op drie familiale opvolgingen loopt mis als gevolg van menselijke, relationele of psychologische aspecten."

1.2 WAT WERKT (NIET)?

Het komt er op neer om goed samen te werken met je team. Dat kan alleen maar als je elkaar door en door kent. Daar ben je als familie net sterk in, toch? Wie ken je nu beter dan je eigen familie, de personen met wie je samenwoont en vaak ook mee samenwerkt? Net door die veronderstelling trappen we zo gemakkelijk in een valkuil bij onze communicatie als leden van een familiebedrijf. We denken al snel van elkaar te weten wat we willen, wat de situatie met ons doet, dat de reacties die wij bij de anderen waarnemen ontstaan omdat zij zo zijn... We nemen aan dat we alles al van elkaar weten, zonder het effectief te vragen of af te toetsen bij elkaar. Net de manier waarop we met elkaar omgaan en in gesprek gaan, bepaalt het goede verloop van het proces. Wanneer we het goed aanpakken, zullen we elkaar beter begrijpen en een betere dialoog op poten kunnen zetten. Hoe doe je dat? Hiernaast vind je een lijstje met de meest gemaakte fouten op vlak van communicatie.

Vermijd de volgende struikelstenen voor een goed gesprek:

- Ik veronderstel zaken zonder na te gaan of ze wel overeenkomen met de werkelijkheid.
  Ik ga ervan uit dat de andere begrijpt waarom ik op een bepaalde manier reageer of waarom ik een bepaalde keuze maak. Ik geef dus geen verdere uitleg. (Dit loopt meestal niet fout als gevolg van slechte wil, maar gewoon door de veronderstelling dat de andere je wel doorheeft. Wanneer dat niet zo blijkt te zijn, kan dat tot onaangename situaties leiden.)
  Mijn veronderstellingen houden ook onuitgesproken verwachtingen in. (Wie zijn verwachtingen niet uitspreekt, wordt vaak teleurgesteld, voelt zich gefrustreerd of verdrietig. Je hoort dan: "Waarom heeft hij dit niet gedaan, hij weet toch dat...". Misschien wist die persoon helemaal niet dat jij iets van hem verwachtte. Ga er dus niet zomaar van uit dat de ander weet wat jij wilt.)
- Ik begin al te praten als de andere zijn zin nog niet afgemaakt heeft.
- Ik probeer mijn eigen wil door te duwen door luider en agressiever te spreken.
- Ik praat meer dan ik luister.
- Ik 'hoor' wel maar ik 'luister' niet.
- Ik oordeel te snel.

1.3 TEAM@WORK: EMOTIES BENOEMEN

Herken je deze conversatie?

We praten met elkaar, maar zonder onze emoties te benoemen. De discussie rond de tafel hierboven zou een heel andere wending kunnen nemen door gevoelens te benoemen.

Zoon tegen vader: *"Jij bemoeit je altijd met wat ik wil doen."*

Vader: *"Dat is niet waar. Ik bemoei me niet."*

Zoon: *"Jawel, je hebt geen vertrouwen in mij."*

Vader: *"Natuurlijk vertrouw ik jou, anders zou ik je het werk niet alleen laten doen."*

Zoon: *"Waarom sta je dan telkens opnieuw in de melkveestal? Is dat niet om te zien of ik het goed doe? Ik kan het werk echt wel alleen aan. Ik weet niet of ik het bedrijf wel wil overnemen als dat zo blijft gaan."*

Zoon tegen vader: *"Jij bemoeit je altijd met wat ik doe."*

Vader: *"Ik ben bang om alles los te laten. Ik wil niet zomaar aan de kant geschoven worden."*

1.4 TEAM@WORK: TIPS VOOR EEN GOEDE COMMUNICATIE[1]

Tijd om aan de slag te gaan. Het is noodzakelijk om het opvolgingsproces te bespreken, maar het is niet vanzelfsprekend.

Goed communiceren is cruciaal tijdens het overdrachtsproces. Het is van belang om emoties te benoemen en te ontdekken wat eronder schuilgaat. Zo kan je tot oplossingen komen, want je beseft waar het eigenlijk om draait.

Plan een familiebijeenkomst met als onderwerp: "Hoe ziet een succesvolle opvolging eruit?" Geef iedereen ruim de tijd om zijn visie hierover te geven. Vraag aan iedereen hoe de toekomst eruitziet voor hem of haar, voor het bedrijf en voor de familie. Vraag wat de wensen en bezorgdheden zijn. Spreek af dat andere familieleden alleen mogen luisteren en vragen stellen terwijl iemand aan het woord is. Als iedereen zich houdt aan de regels van goed luisteren, is de kans groot dat je met de familie een gesprek hebt zoals je het nog nooit hebt gehad.

1. Benoem de feiten

('Als jij ...')

bv.

"als jij zegt dat ik beter blijf uit huis werken"

2. Beschrijf oprecht je gevoel

('voel ik mij ...')

bv.

"dan voel ik me niet gewenst op het bedrijf"

Verbindende communicatie = daar draait het om

3. Verwoord je behoefte

('Ik heb dan nood aan ...')

bv.

"ik heb nood aan duidelijkheid"

4. Formuleer je verzoek kernachtig

('en dus vraag ik om ...')

bv.

"en daarom had ik graag van jou gehoord of je mij nog altijd als je opvolger ziet en wanneer we aan de planning gaan beginnen"

[1]Bron: Human Matters, verbindende communicatie

In onze werking vanuit het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging zitten we vaak aan tafel met overnemers en overlaters en de ruimere omgeving. Daaruit blijkt dat elke betrokkene, ook broers en zussen, partners en werknemers zich vragen stellen wanneer de bedrijfsopvolging in zicht is. Heb aandacht voor die vragen en ga in dialoog, gebruik makend van de techniek van verbindende communicatie. Hieronder helpen we jullie de eerste stappen zetten.

Heb je nog meer vragen hierover of voel je de nood aan een externe begeleider in het gesprek? Neem dan zeker contact op met het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging.

1.5 HET FAMILIETEAM – OVERDRAGERS

Welke vragen leven er?

Wanneer is het een goed moment om ons bedrijf over te dragen?

Hoelang willen/moeten we nog meewerken na de overname?

Hoe maken we de verdeling zonder de toekomst van het bedrijf in gedrang te brengen of de andere kinderen te benadelen?

Hoe staat de (toekomstige) partner van onze zoon/dochter tegenover het bedrijf?

Welke toekomstkansen zijn er op het bedrijf in deze tijden van uitdagende regelgeving?

....

Welke gevoelens roepen die vragen op?

Onzekerheid

Gehechtheid

Eenzaamheid

Bezorgdheid

Angst

Wantrouwen

....

OVERDRAGERS

Welke behoeften schuilen erachter?

Duidelijkheid wensen

Gezien willen worden

Steun en begrip vragen

Waardering krijgen

Vertrouwen willen

....

Wat heb je nodig?

We peilen naar de ambities van de kinderen.

We plannen hoe we de kennis en de leiding overdragen.

We zoeken nieuwe uitdagingen of hobby's.

We willen open en eerlijk discussiëren.

We maken duidelijk wat van wie verwacht wordt, ook van de (toekomstige) partner.

....

Herken je jezelf in de bovenstaande vragen? Heb je nog aanvullende vragen? Aan wie wil je ze stellen? Welke emoties ervaar je hierbij? Waar heb jij nood aan en wat of wie kan je hierbij helpen?

Wil je graag weten welke vragen er zoal leven bij overdragers? Surf eens naar www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools

Zorg dragen voor later

Bij veel gesprekken in het kader van een overname zijn de ouders relatief bescheiden over wat ze zelf nog nodig zullen hebben voor hun oude dag. Ze vinden het vaak veel belangrijker dat hun bedrijf voortgezet zal worden. Veel ondernemers investeren hun geld in het bedrijf, bijvoorbeeld met de aankoop van grond, om zo de toekomst van het bedrijf veilig te stellen. Toch is het raadzaam hier te streven naar een gezonde balans door ook middelen buiten het bedrijf te investeren of te sparen. In eerste instantie doe je dit voor jezelf en voor je eigen comfort wanneer je uit het bedrijf gestapt bent. Daarnaast creëer je zo ook meer mogelijkheden om de andere kinderen op het moment van de bedrijfsoverdracht iets toe te kennen. Dat wordt meestal sterk gewaardeerd door de niet-overnemende kinderen.

Hoe is de situatie
op jullie bedrijf?
Hebben jullie veel geld opzij kunnen
zetten of zit jullie spaarboekje
(door omstandigheden) in het bedrijf?
Wat kunnen jullie hieraan nog veranderen?
Hebben jullie een idee hoeveel geld
je nodig zal hebben? Neen?
Bereken dan zeker nu wat jullie huishouden,
hobby's, woning ... zullen kosten en bekijk waar
je de middelen hiervoor kunt halen
(pachtinkomsten, verkoopsom,
pensioen, huur ...).

Leren loslaten

Als de kinderen spelen, lopen ze mee rond op het bedrijf en steken ze al eens een handje toe. Ze worden meer en meer een helper op het bedrijf. Vervolgens nemen ze al echte taken en verantwoordelijkheden op en brengen eigen kennis en ideeën aan. Plots is het dan zo ver: de kind-helper op je bedrijf is rijp om collega-ondernemer te worden. Vaak heeft de oudere generatie hierbij een dubbel gevoel. Aan de ene kant is het heel bevrijdend om te weten dat er iemand klaar staat om in je voetsporen te treden, maar tegelijk is er een heel beangstigende onzekerheid of hij/zij er werkelijk klaar voor is. Is het wel verantwoord om je bedrijf over te dragen? Wat als het fout loopt? Wat betekent dit voor jullie? Misschien zijn jullie zelf ook nog jong en nog niet klaar om een stap opzij te zetten? Alles wat je met bloed, zweet en tranen opgebouwd hebt, mag je plots uit handen geven en dat valt niet altijd mee. Als de overlaters hierdoor gefrustreerd worden, kan dat de overdracht moeilijker maken. De opvolger voelt zich klaar en is geen 'kind' meer. Hij wil gezien worden als '(mede)bedrijfsleider' en het nodige vertrouwen krijgen, maar hij voelt zich daarentegen 'bekeken' en de overdragers 'bemoeien' zich constant. Het vraagt van de overdrager wel wat doorzicht om deze houding te vertalen naar: "Wij als ouders zijn bezorgd of alles wel in orde komt.'

Sta eens stil bij deze drie aandachtspunten over loslaten. Bespreek ze met elkaar.

1. Wie ben jij buiten het bedrijf? Wat zal de overname doen met je identiteit en je status? (Het sociale netwerk van heel wat land- en tuinbouwers is gebouwd rond het bedrijf. De overname kan dan een enorme drempel vormen, net als de vrees voor eenzaamheid. Wat heb je nodig om dit probleem te voorkomen of op te vangen?)

2. Wat heb je nodig om je geleidelijk aan misbaar te maken? In welke mate is er voor de overnemer ruimte om 'fouten te maken' en 'leergeld' te betalen? Waarin krijgt de opvolger van jou de volle vrijheid en waarin wil je zeker nog je zeg hebben? (Zeker ouders die nog mee financieel verantwoordelijk zijn, hebben graag nog inspraak ook ter bescherming van de andere kinderen.)

3. Benoem wat dit met je doet. Probeer je ook in te leven in de beleving van de anderen. Voor vrouwelijke overdragers, bijvoorbeeld, is 'zorgen' een belangrijke waarde, net als 'verbondenheid' en 'waardering'. Moeders zetten vaak stilzwijgend al een eerste stap opzij op het bedrijf (als strategische overlegpartner van hun man, in de taken die ze opnemen ...) omdat dit de harmonie ten goede komt. Die aanpassing kan echter ook zo 'natuurlijk' gebeuren dat deze grote stap niet opvalt bij de anderen, alhoewel die hen toch enorm raakt. Erkenning van en waardering voor deze stap vanwege de omgeving maakt vaak al heel veel goed.

1.6 HET FAMILIETEAM – DE OPVOLGER

Welke vragen leven er?

Wanneer kan ik het bedrijf overnemen?

Zal het financieel haalbaar zijn?

Kan ik het aan en zal ik voldoende zekerheden hebben?

Zullen mijn ouders het bedrijf kunnen loslaten?

Welke positie wil/mag mijn partner innemen?

Wat met mijn boers/zussen?

Kan mijn bedrijf nog groeien en zijn er nog kansen?

....

Welke gevoelens roepen ze op?

Ongeduld

Onzekerheid

Geremdheid

Miskenning

Ontgoocheling

Verkeerd begrepen zijn

...

OPVOLGER

Welke behoeften schuilen erachter?

Duidelijkheid wensen

(Financiële) zekerheid wensen

Vertrouwen opbouwen

Eigenheid respecteren

Respect krijgen

....

Wat heb je nodig?

Er komt een plan en een timing over de overdracht van taken, verantwoordelijkheden en de eigendom.

Correcte cijfers en bedrijfsgegevens zijn beschikbaar.

Er is ruimte voor eigen ideeën en doelen.

Er zijn afspraken rond (toekomstige) taakverdeling en rollen.

Je krijgt steun en vertrouwen van de omgeving.

....

Ready, set, go

Ben je klaar om uit je startblokken te schieten? Zodra het voor jezelf en je omgeving duidelijk wordt dat je het bedrijf wilt voortzetten, kan het avontuur echt beginnen. Voor veel jongeren is dit een heel onzekere periode. Zal ik het kunnen? Zal het haalbaar zijn? Wat als het me niet lukt? De ongedwongen periode van meewerken op het bedrijf maakt geleidelijk aan plaats voor het groeiend besef van verantwoordelijkheden. Niet alleen het financiële, maar ook het klaarstaan elke dag van de week en elk uur van de dag. Veel verwachtingen en opofferingen komen nu net dat tikkeltje dichterbij. De vraag is wat jij nodig hebt om goed uit te startblokken te komen. Wat maakt dat jij 100% zeker bent dat je land- of tuinbouwer wilt worden? Mogelijk werk je nog buitenshuis en heb je daar ook nog carrièremogelijkheden? Of twijfel je aan de goede balans tussen werk en privé? Stel jezelf daarnaast ook de vraag wat maakt dat jij er klaar voor bent. Misschien heb je nog nood aan meer informatie, een opleiding of begeleiding. Dat is heel normaal. Spreek erover met je omgeving of vraag raad aan externe adviseurs. Houd jezelf ook steeds voor dat je niet verplicht bent om het bedrijf over te nemen als in de loop van het proces blijkt dat er toch iets is dat je tegenhoudt.

Stel je eens voor dat je zou solliciteren om het familiebedrijf over te nemen. Wat zou jij dan in je brief schrijven? Je gaat immers voor een beroep met een grote eindverantwoordelijkheid en (financiële) risico's, nietwaar? Wat maakt jou de geschikte persoon? Durf te praten over je ambities. Sta stil bij welke talenten jij met je meebrengt en waar je zelf nog in kunt groeien.

Voor haar eindwerk onderwierp Sanne Verheyen 32 jonge ondernemers aan een diepte-interview. Ze peilde naar hun drijfveren om te starten in de land- en tuinbouwsector. Uit dit onderzoek kwamen vier drijfveren naar voren.

- Het werk geeft voldoening.
- Er is afwisseling in het werk.
- Je kunt je eigen baas zijn.
- Het is dicht bij huis en goed te combineren met een gezin.

Ken je bedrijf door en door

De passie en ambitie voor het beroep van land- of tuinbouwer ontstaat meestal tussen de dieren, de planten of op het veld, maar niet zozeer aan de schrijftafel. Voor de potentiële opvolger is de administratieve en financiële kant vaak, in meer of mindere mate, een blinde vlek. Dat kan het gevolg zijn van externe factoren of misschien leg jij zelf je focus liever op andere zaken. Gelukkig komt dit tweede minder frequent voor, want opvolgers zijn zich vaak heel bewust van het belang van een goede kijk op het bedrijf en zijn hier enorm mee bezig. Hoe komt het dat het toch niet altijd even vlot loopt in de praktijk? Vaak zit veel van deze informatie in het hoofd van de overdragers, waardoor jij afhankelijk bent van hun bereidheid om al deze info met jou te delen. Hebben ze zulke zaken voornamelijk uitbesteed aan externe adviseurs waar jij nog niet mee vertrouwd bent? Of schatten de overdragers deze noodzaak niet zo hoog in en zijn ze minder bezig met het bijhouden van gegevens? Laat je hierin niet ontmoedigen, want correcte cijfers en gegevens verzamelen over de technische en financiële prestaties van je (toekomstige) bedrijf is uiterst belangrijk. Je moet ze trouwens niet alleen verzamelen, je moet ze ook kunnen analyseren en correct interpreteren om de juiste (strategische) keuzes te kunnen maken voor je (toekomstige) bedrijf.

Hoe goed ken jij de financiële cijfers en potentiële mogelijkheden van het bedrijf? Wie kan jou hierbij helpen? Op welke manier houdt dit je bezig? Neem het heft in eigen handen en vraag raad aan een derde als dit niet onmiddellijk vlot verloopt.

1.7 HET FAMILIETEAM – BROERS & ZUSSEN

Welke vragen leven er?

Hoe verloopt alles, zowel procesmatig als communicatief?

Moeten wij ergens anders gaan wonen?

Is het haalbaar voor mijn broer of zus om het bedrijf voort te zetten?

Wat als ik (later) ook interesse heb in het bedrijf?

Wordt er aan tafel ook wel eens over iets anders gepraat?

Zullen mijn ouders en mijn broer/zus goed kunnen samenwerken?

Welke gevoelens roepen ze op?

Onrust

Bezorgdheid

Afgunst

Frustratie

BROERS & ZUSSEN

Welke behoeften schuilen erachter?

Geïnformeerd worden, openheid

Duidelijkheid over de impact of risico's

Zorg dragen, geruststelling ...

Erkenning voor wat ik zelf 'opoffer' of 'inbreng'

Gezien worden, erbij horen

Harmonie bewaren

Wat heb je nodig?

Ik krijg feedback over het verloop van het proces.

Ik heb inspraak in en er is begrip voor mijn toekomstige woonplaats.

Ik heb financiële bescherming en mijn risico wordt beperkt.

Er is duidelijkheid over mijn kansen.

Geen gesprekken over het bedrijf en geen ruzie aan de familietafel.

M/V zoekt bedrijf

Als er in een gezin meerdere kandidaat-overnemers zijn, is het niet gemakkelijk voor de ouders om te beslissen wie van de kinderen het bedrijf zal overnemen. Ouders willen steeds het beste voor hun kinderen en willen iedereen gelijk behandelen. Maar vanuit hun positie als bedrijfsleiders moeten ze proberen om de beste beslissing te nemen voor het bedrijf. Zij moeten nagaan welke aspecten er nodig zijn om het bedrijf succesvol te runnen en welk kind (of welke kinderen) in aanmerking komt. Daarbij moeten ze de volgende belangrijke vereisten overwegen. Heeft hij of zij voldoende kennis (via opleiding en ervaring)?

Beschikt hij of zij over de nodige leiderschapskwaliteiten? Kunnen we met hem/haar goed samenwerken? En vooral, is hij of zij voldoende gemotiveerd? Ouders nemen meestal geen sollicitatiegesprek af van hun kind(eren) om na te gaan op welke vlakken hij of zij sterk scoort. De leeftijd van de mogelijke overnemers kan hier ook een rol in spelen. Wanneer er een groot leeftijdsverschil is tussen de kinderen, is het vaak veel moeilijker om iedereen gelijk in te schatten. Je kunt ook niet afwachten tot alles duidelijk wordt. Steeds meer ouders zoeken externe adviseurs om hen hierin te begeleiden. Klop hiervoor aan bij het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging dat familiegesprekken faciliteert.

Money, money, money … it's (not) so funny

Binnen een gezin is er vaak veel spanning over hoe er omgegaan wordt met geld. Bij een bedrijfsoverdracht is geld vaak ook één van de grote struikelblokken in het proces. Hoe komt dat?

Eerst en vooral heb je geen vaste maatstaf om de waarde van iets te bepalen Je hebt enerzijds de bedrijfseconomische waarde, waarbij je rekening houdt met wat het bedrijf kan opleveren. Je hebt anderzijds de marktwaarde, dat is een prijs die net zo hoog is als wat een koper ervoor wilt geven. Tot slot is er de emotionele waarde, die vormt de basis voor wat jij bereid bent om te betalen om iets te behouden of te verkrijgen. Bij een bedrijfsoverdracht probeert men meestal een zo goed mogelijke balans te vinden tussen een economisch realistische prijs en de huidige marktwaarde. Bovendien is het belangrijk om niet alleen naar de waarde van de individuele goederen te kijken, maar alles in zijn geheel te plaatsen. Vergelijk het met de aankoop van een huis: de kamerindeling is misschien volledig je ding, maar de ligging is niet ideaal. Bij een bedrijf is dat net zo, het wordt verkocht met voor- en nadelen en ook die worden in de schaal gegooid. Het is belangrijk dat je open en eerlijke informatie krijgt over hoe de uiteindelijke balans voor jullie familiebedrijf tot stand zal komen.

Toch is het vaak een drempel om over financiën te spreken. Broer of zus willen niet hebberig of onwetend overkomen. De opvolger komt niet graag voor onovergkomelijke eisen te staan en de overdragende ouders willen zo goed mogelijk iedereen gelijk behandelen én tegelijkertijd de continuïteit van het bedrijf veilig stellen. Een goed gesprek hierover kan veel onrust in het gezin voorkomen.



Hoe zit dat het met het gezegde "het bedrijf gunnen aan iemand"?

In verschillende situaties, in verschillende streken van het land, in uiteenlopende sectoren, maar ook als gevolg van andere tradities in de families spelen de onderstaande aspecten in mindere of meerdere mate mee.

- Het is onmogelijk om het bedrijf over te nemen als dat financieel een onhaalbare situatie creëert.
- De opvolger heeft zich van jongs af aan ingezet voor het bedrijf en arbeid geleverd. Dat geeft hem rechten, zeker als hij niet vergoed werd voor zijn inspanning.
- Door zijn arbeid heeft de opvolger een meerwaarde gecreëerd voor het bedrijf.
- Het is voor de hele familie een geruststelling dat het familiebedrijf wordt voortgezet.
- De ouders kunnen op het bedrijf blijven wonen en er zo nodig zorg ontvangen op hun oude dag.
- De ouders steunen ook de andere kinderen in hun dromen.
- De rentabiliteit van landbouwbedrijven is vaak erg beperkt. Landbouwers leven in grote onzekerheid en hebben een klein inkomen.

Bezorgdheden en afspraken

Doorheen het opvolgingsproces worden er heel wat afspraken gemaakt tussen opvolger en overdrager. Zo is er bij een bedrijfsoverdracht een specifiek overnamecontract dat de juridische en de financiële aspecten beschrijft. Daarnaast moet er ook duidelijkheid zijn over de taakverdeling, het mede-zeggenschap, de werkzaamheden, de inkomsten, de vermogensverdeling en de woonsituatie van de partijen. Geef van tevoren duidelijk aan in welke mate je geïnformeerd en betrokken wilt zijn bij deze beslissingen.



Welke zaken zijn belangrijk voor jou om te bespreken? Wil je erover geïnformeerd worden of wil je inspraak hebben? Op basis van de onderstaande lijst kan je alvast beginnen met het opstellen van een eigen lijst.

- Wie heeft welke beslissingsbevoegdheden?
- Wie wordt wanneer betrokken?
- Welke rol mag aangetrouwde familie opnemen in het bedrijf?
- Wat gebeurt er met het woonhuis op het bedrijf?
- Word jij mede-eigenaar of wil je aandelen in het bedrijf?
- Blijft er ruimte voor je ouders om eens een handje te helpen (bouw, oppas kinderen, eigen zaak ...)

  Wat met het bedrijfsmateriaal dat overgenomen wordt? Wie mag dat nog ontlenen voor eigen gebruik als het eigendom wordt van de opvolger?

  Veel ouders geven aan de kinderen die langskomen 'gratis' melk, aardappelen, vlees of andere producten. Mag dat blijven gebeuren nu het bedrijf (deels) overgedragen wordt?

  .....

1.8 HET FAMILIETEAM - PARTNER

Welke vragen leven er?

Doet mijn mening ertoe
ook al werk ik buitenshuis?

Beseft mijn schoonfamilie wat
ik persoonlijk 'opoffer' voor het bedrijf?

Wil/kan ik een rol opnemen in het bedrijf?

Wat zijn de mogelijkheden voor vakantie,
tijd voor het gezin ....?

Welk risico loop ik?

Welke emoties spelen er?

Onbehaaglijkheid

Zich niet betrokken voelen

Angst

Ongemakkelijkheid

PARTNER

Welke behoeften schuilen erachter?

Ik wil betrokken worden

Ik wil gehoord worden.

Ik wil erkenning.

Ik wil respect.

Ik wil gewaardeerd worden.

Ik wil graag duidelijkheid.

Wat heb je nodig?

Afspraken rond zeggenschap

Afspraken rond wie wat moet weten waarover.

We informeren en betrekken elkaar.

Een realistische taakverdeling.

Duidelijke afspraken rond privé & bedrijf

Polyvalente talenten

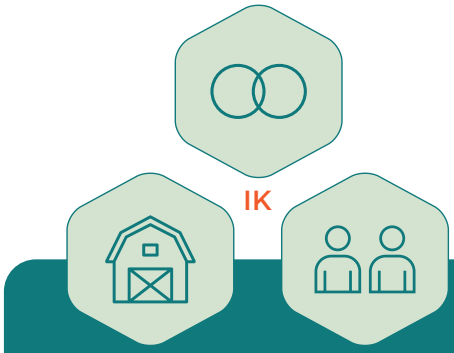
Uit onderzoek in Nederland blijkt dat zo'n 40% van de vrouwen in de land- of tuinbouw buitenshuis werkt. Toch verrichten bijna 4 op de 5 vrouwen activiteiten die direct samenhangen met de agrarische werkzaamheden van het bedrijf. Een deel van deze werkzaamheden zijn veeleer ondersteunende taken, zoals het bijhouden van de administratie. De overgrote meerderheid van de vrouwen vindt dat ze meer (of zelfs bijna alles) doet in het huishouden of in het verzorgen van de kinderen dan hun partner. Hoewel mannen duidelijk meer helpen met huishoudelijke taken en kinderverzorging dan vroeger, geven veel vrouwen aan dat ze de huidige taakverdeling niet ideaal vinden en dat hun partners wat hen betreft wel wat meer mogen helpen.

Zijn deze onderzoeksresultaten herkenbaar voor jou? Wat zijn jouw (toekomstige) rollen? Hoe zorg je zelf voor de balans tussen bijvoorbeeld het huishouden, een job buitenshuis, de taak van flexibele bedrijfshulp, wat tijd voor jezelf ...? Wees jezelf bewust van wat voor jou haalbaar is en wat jij nodig hebt om de balans in evenwicht te brengen.

Driehoeksrelatie

Partner zijn van een ondernemer in de landbouw kan leuk en romantisch zijn, maar het brengt ook heel wat met zich mee. Je kiest namelijk voor een relatie met je partner maar het bedrijf en vaak ook de schoonfamilie krijg je er automatisch bij. Het is niet altijd eenvoudig om hiermee om te gaan. Deze drie elementen samen (je relatie, het bedrijf en je schoonfamilie) maken sommige situaties een stuk complexer.

We verduidelijken dit samenspel in een praktisch voorbeeld over de bedrijfswoning. Als je samen met je partner op het bedrijf woont, kan het wel eens moeilijk zijn om grenzen af te bakenen. Wanneer mag er wel of niet aan jouw keukentafel gepraat worden over het bedrijf? Is er ruimte om er met je volle aandacht te zijn voor het gezin? Moeten er afspraken zijn over de momenten waarop de schoonfamilie over de vloer kan komen om even iets af te spreken of om hun dagelijkse pauze bij de werkzaamheden te nemen? Als er goede afspraken zijn over het afbakenen van deze relaties, is er geen probleem. Als dat niet zo is, bijvoorbeeld wanneer je schoonouders te pas en te onpas bij je binnenvallen, kan dat tot frustraties leiden.



Is dit voorbeeld herkenbaar voor jou? Denk je dat je in deze situatie kan belanden? Waar voel jij je comfortabel bij en waarbij niet? Bespreek dit met je omgeving. Maak ook eens een lijstje van waar en hoe deze drie relaties nog andere aspecten van je dagelijks leven beïnvloeden (vrije tijd, zorg voor de kinderen, financiële relatie met je partner ...). Herhaal voor elke situatie hetzelfde proces. Benoem niet alleen dingen die in jouw nadeel zijn, want er zijn zeker ook voordelen te vinden.

Juridische en sociale bescherming

Houd er zeker ook rekening mee dat het om een of andere reden fout kan lopen (echtscheiding, ruzie met schoonfamilie, faillissement, ziekte of overlijden). Probeer je daarom tegen onvoorziene situaties te beschermen. Bij een echtscheiding, bijvoorbeeld, wil je waarschijnlijk niet op het bedrijf blijven wonen, dus ben jij degene die een woning moet vinden. Je moet misschien op zoek naar een (nieuwe) job. Vandaar dat een goede kennis van de mogelijkheden en implicaties van het huwelijksvermogensrecht, het erfrecht, het vennootschapsrecht en de fiscaliteit van groot belang zijn in de landbouw. Partners van agrarische bedrijfsleiders hebben niet altijd zicht op het totaalbeeld. Vaak is de situatie van de partner van de bedrijfsleider ook niet of onvoldoende bespreekbaar. Experts die landbouwers adviseren, hebben evenmin altijd een goed zicht op het totaalbeeld.

Informeer bij iedere belangrijke stap – zoals samenwonen of een huwelijk, een bedrijfsopvolging of investeringen – naar de verschillende mogelijkheden en win tijdig advies in.

1.9 HET TEAM – DE WERKNEMERS



Nieuwe verhoudingen

Ook voor medewerkers is de overdracht een onrustige periode, voor hen is het onzeker wat de toekomst zal brengen. Het is voor hen belangrijk om een beeld te krijgen van hoe het leiderschap overgedragen wordt, want dat aspect heeft voor hen in de praktijk meestal het meeste impact. De eerste stap of vraag voor hen is of ze het nieuwe leiderschap kunnen aanvaarden.

Het kan zijn dat de werknemer de opvolger zelf nog heeft opgeleid in het bedrijf, waardoor het voor hem moeilijk is om zich 'ondergeschikt' op te stellen of instructies te aanvaarden. De opvolger zal met het nodige respect het vertrouwen van de medewerkers moeten winnen en bewijzen dat hij/zij klaar is om de verantwoordelijkheid als bedrijfsleider te dragen.

2. DE SPELREGELS VAN HET FAMILIEBEDRIJF[3]

2.1 FAMILIE VERSUS BEDRIJF

Een familiebedrijf is een samenspel van twee systemen: een bedrijfssysteem en een familiesysteem. Bij niet-familiale bedrijven blijven familie en bedrijf strikt gescheiden. De grens tussen de spelregels van deze twee systemen is veel duidelijker en objectiever waar te nemen. Doordat de kenmerken van het bedrijfssysteem en het familiesysteem niet volledig overeenkomen, kunnen er soms wrijvingen ontstaan.

Een gevolg van de nauwe verwevenheid van beide systemen is dat zakelijke beslissingen in familiebedrijven vaak door emoties geleid worden. De loyaliteit tussen familieleden en het belang van een goed evenwicht binnen de familie primeren vaak op de economische belangen, maar wat goed is voor de familie, is niet steeds goed voor het bedrijf en vice versa.

	FAMILIE	BEDRIJF
RELATIES	Langdurig (een leven lang)	Tijdelijk (keuze)
	Emotioneel en loyaal	Taakgericht en zakelijk
DOEL	Geluk, welzijn, ontplooiing van gezinsleden	Productie van melk, vlees, groenten, fruit ...
	Veilige toekomst en geborgenheid	Prestatie, resultaten, winst
LEIDING	Volgens generatie, leeftijd, overerving	Volgens kennis en kunde
	Alle kinderen gelijkwaardig	Verantwoordelijkheid en vaardigheden
GEDRAG	Emotioneel, spontaan	Rationeel, strategisch, planmatig
BELONING VOLGENS	Gelijkwaardigheid	Prestaties bedrijf, kennis/kunde

Omdat de systemen verweven zijn, is het goed om te weten welke waarden jullie als familiebedrijf wanneer vooropstellen. We geven een eenvoudig voorbeeld. Wanneer de kinderen arbeid leveren op het bedrijf, kan je er bijvoorbeeld voor kiezen om hen daarvoor een vergoeding te geven (de regels van het bedrijfssysteem staan voorop).

Anderzijds kan je er ook van uitgaan dat je geen vergoeding hoeft te geven aangezien familieleden elkaar helpen indien nodig (loyaliteit van het familiesysteem voorop). Er is geen goede of foute beslissing in deze situatie, maar het moet wel voor iedereen duidelijk zijn wanneer welk systeem de voorrang krijgt.

[3]Bron: Agrarische bedrijfsopvolging, een project van de hele familie – Aeres Hogeschool Dronten, resultaat van het onderzoeksproject Agrarische bedrijfsopvolging: Van keukentafel tot familiestatuut (Aeres Hogeschool Dronten, Hogeschool Windesheim, LTO Noord, NAJK)

2.2 POSITIES EN ROLLEN

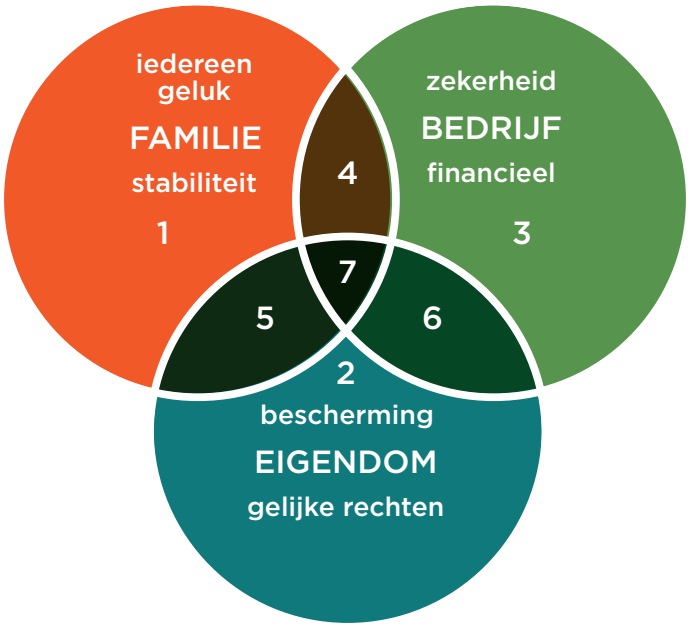
Ook het driecirkelmodel (Tagiuri en Davis, 1982) speelt hier verder op in. Het model visualiseert het familiebedrijf aan de hand van drie cirkels die elkaar deels overlappen: familie – bedrijf – eigendom. Alle betrokkenen krijgen een plaats in de toepasselijke cirkels. Afhankelijk van de positie die je in het familiebedrijf inneemt, verschillen jouw belangen en dus ook jouw rol. Zo heb je mede-eigenaars, bedrijfsleiders en familieleden. Elke groep heeft haar eigen doelstellingen, wensen en belangen. Iedereen die verbonden is met het familiebedrijf behoort tot een of meer van deze drie groepen. Mensen met een verschillende rol hebben ook verschillende meningen en verwachtingen. Wanneer de bedrijfsrol, eigendomsrol en familierol van de betrokkenen met elkaar verward raken, kan dat tot communicatieproblemen en heftige emoties leiden.

In de loop van de jaren zullen de posities in een familiebedrijf verschuiven: een persoon treedt toe (schoondochter of schoonzoon) – iemand treedt terug uit het bedrijf, maar behoudt misschien wel eigendom – door geboorte of overlijden verandert de samenstelling van de familie – een werknemer of bedrijfsleider doet zijn intrede of vloeit af... Zo veranderen de verhoudingen steeds. Bij een bedrijfsoverdracht is dat zeer duidelijk zichtbaar. Om elkaar beter te begrijpen en conflicten te vermijden, is het nodig dat iedereen zijn positie kent en dat er duidelijke afspraken gemaakt worden over de rechten en plichten voor iemand in deze positie.

In een familiebedrijf kunnen drie domeinen met elkaar overlappen:

1. Je bent een familielid maar bent niet mee eigenaar van het bedrijf en je bent er ook niet bij betrokken.
2. Je bent geen familielid, maar bent wel mee eigenaar, zonder bij het bedrijf betrokken te zijn.
3. Je bent geen familielid en bent niet mee eigenaar van het bedrijf, terwijl je er toch bij betrokken bent.
4. Je bent een familielid maar bent niet mee eigenaar van het bedrijf, alhoewel je er toch bij betrokken bent.
5. Je bent een familielid en bent mee eigenaar van het bedrijf, maar je bent er toch niet bij betrokken.
6. Je bent geen familielid, je bent mee eigenaar van het bedrijf en bent erbij betrokken.
7. Je bent een familielid, je bent mee eigenaar van het bedrijf en bent er ook bij betrokken.

Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be vind je een werkfiche die je voorthelpt de positie en rollen op jullie bedrijf in kaart te brengen. Zo visualiseer je voor iedere betrokkene zijn of haar plaats in het familiesysteem.



2.4 ROLVERWARRING & ROLONDUIDELIJKHEID

Om conflicten te vermijden is het belangrijk om alert te zijn voor situaties waar rolverwarring of rolonduidelijkheid optreedt. Rolverwarring ontstaat wanneer je je niet aan je rol houdt en optreedt in één van de systemen waar je niet bij betrokken bent. Een voorbeeld van rolverwarring is wanneer je buitenshuis werkt, geen eigenaar bent van een deel van het bedrijf en ook niet meehelpt op het bedrijf, maar je wel gaat mengen in de bedrijfsvoering. In zo'n situatie is de kans op conflict zeer groot. We spreken van rolonduidelijkheid wanneer het niet duidelijk is vanuit welke rol, en dus ook met welke belangen in het achterhoofd, iemand handelt. Een voorbeeld hiervan is de vraag of een bedrijfsoverdrager over de kwaliteiten van zijn opvolger oordeelt als bedrijfsleider of als vader. Een externe adviseur of bemiddelaar kan de oorzaak van zo'n conflict gemakkelijker detecteren en is daarom vaak nuttig, maar ook door open te communiceren kan je conflicten vermijden.

Opvallend?

Tijdens onze opleidingsmomenten laten we de aanwezigen vaak eens plaatsnemen in het driecirkelsysteem. Iedereen mag dan een rol opnemen die hij of zij normaal niet vertegenwoordigt:

- Hoort de partner bij de familie of niet? Blijft hij/zij uit deze cirkels?
- Broers en zussen zijn vaak bewuster bezig met het feit dat ze toekomstige erfgenamen zijn.
- De opvolger is soms minder toegespitst op toetreden tot de eigendomscirkel, maar focust zich vooral op zijn positie in de cirkel van het bedrijf.
- Op het ogenblik dat stappen te snel op elkaar volgen, zeker in de bedrijfscirkel, voelt dat vaak onwennig aan. Het gaat even wat te snel allemaal.

3. BEDRIJFSOPVOLGING: EEN PROCES

Je denkt erover na om in het familiale bedrijf te stappen of om het bedrijf over te dragen? Of je bent op de een of andere manier betrokken bij een (potentiële) bedrijfsopvolging als broer, zus of partner? Dan komen er een heleboel vragen op je af! Het is belangrijk om te beseffen dat een opvolging niet in een paar weken geregeld kan worden. Het is een proces dat meerdere jaren in beslag kan nemen en een grondige voorbereiding vraagt.

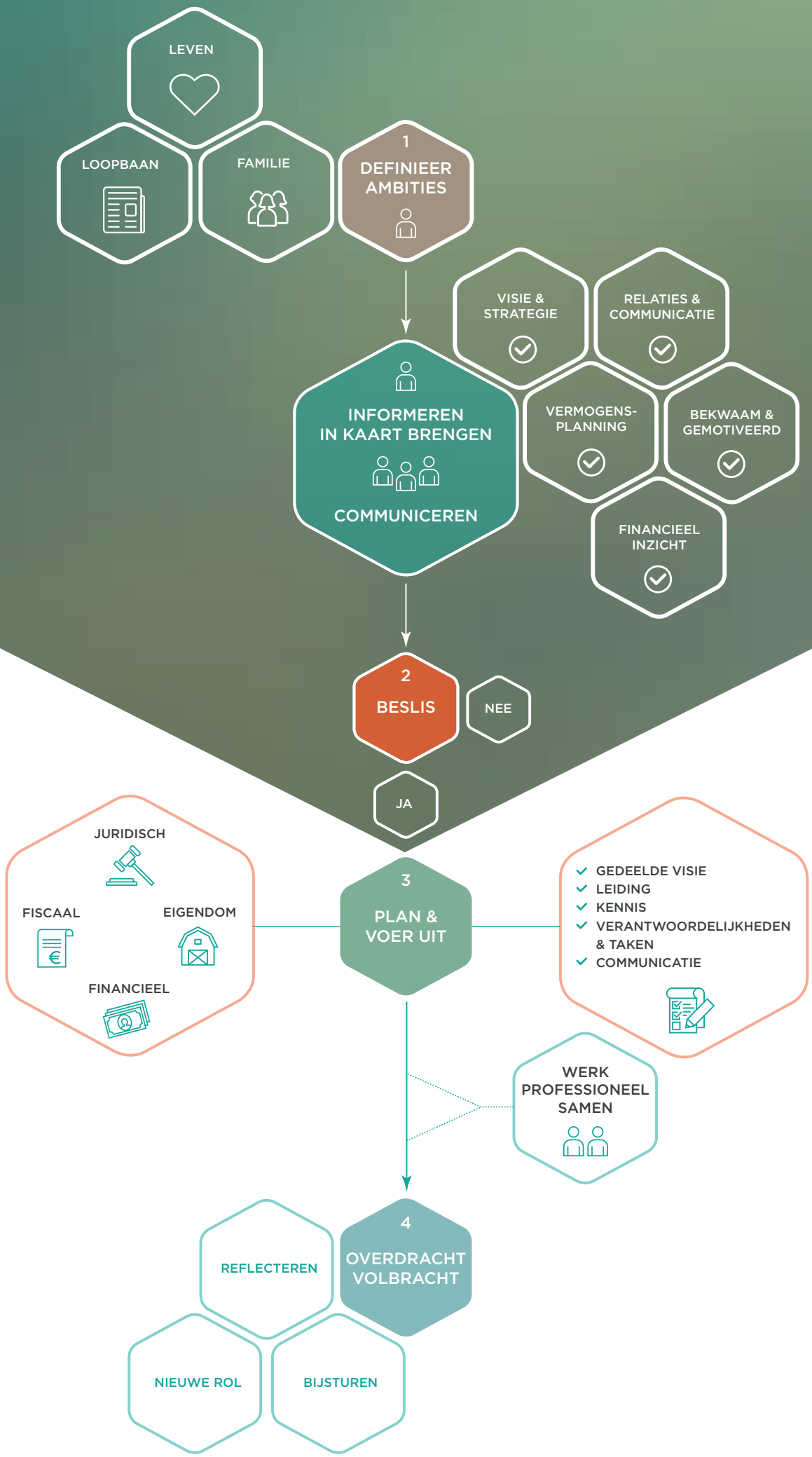
Als je niet gestructureerd te werk gaat, kan een bedrijfsopvolging soms een echte processie van Echternach zijn: drie stappen vooruit en dan weer twee stappen achteruit. Het is goed om geregeld tijd te nemen voor reflectie, maar een stappenplan zorgt ervoor dat je uiteindelijk toch aan de eindmeet geraakt.

In dit hoofdstuk staan we aan de hand van **ons OPVOLGINGSMODEL** stil bij de stappen die gezet moeten worden (zie pagina hiernaast). Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging heeft dit opvolgingsmodel gemaakt op maat van de land- en tuinbouwsector.

Wat in het groene vak staat is de oriëntatiefase. Een bedrijfsopvolging zonder oriëntatiefase is als een gebouw zonder fundament. Toch wordt juist aan deze fase vaak te weinig aandacht besteed. Jammer, want veel bedrijfsoverdrachten zouden een stuk beter verlopen zijn na een goede voorbereiding. Heel wat familieruzies hadden voorkomen kunnen worden als de betrokkenen beter met elkaar gecommuniceerd hadden. Maar het leven van heel wat overdragers zou ook veel onbezorgder kunnen zijn na de bedrijfsopvolging als zij bij de overdracht niet alleen het bedrijf en de kinderen centraal hadden gesteld, maar ook zichzelf.

Na de oriëntatiefase volgt het beslissingsmoment: gaan we ervoor of niet? Pas na deze twee stappen ben je eigenlijk goed voorbereid om over te gaan naar de fase "Plan en voer uit". Na een eventuele samenwerkingsperiode wordt de overname afgesloten in de fase "Overdracht volbracht".

In dit hoofdstuk overlopen we de verschillende stappen.


LEVEN
LOOPBAAN
FAMILIE
1
DEFINIEER AMBITIES
VISIE & STRATEGIE
RELATIES & COMMUNICATIE
INFORMEREN IN KAART BRENGEN
COMMUNICEREN
VERMOGENS-PLANNING
BEKWAAM & GEMOTIVEERD
FINANCIEEL INZICHT
2
BESLIS
NEE
JA
JURIDISCH
FISCAAL
EIGENDOM
FINANCIEEL
3
PLAN & VOER UIT
GEDEELDE VISIE
LEIDING
KENNIS
VERANTWOORDELIJKHEDEN & TAKEN
COMMUNICATIE
WERK PROFESSIONEEL SAMEN
4
OVERDRACHT VOLBRACHT
REFLECTEREN
NIEUWE ROL
BIJSTUREN

3.1 DEFINIEER AMBITIES



DEFINIEER AMBITIES

Wat wil jij? Niet iedereen heeft dezelfde verwachtingen ten opzichte van het leven, de loopbaan en de familie. Maak duidelijk wat je eigen en elkaars ambities zijn en hoe dit zich vertaalt in het opvolgingsproces.

Jullie runnen een landbouwbedrijf. Misschien zijn er meerdere kinderen. Je begint al te denken over wat je later wilt doen. Vaak is het voor de ouders (overdragers) belangrijk dat een van de kinderen hun levenswerk voortzet. Andere ouders tillen daar minder zwaar aan en willen vooral dat hun kinderen iets doen wat hen ligt. In welk van de twee situaties jullie ook zitten, de eerste stap is dat ieder voor zichzelf moet uitmaken wat hij/zij precies wil gaan doen.

De jongere ...

Breng je persoonlijke wensen in kaart. Het is belangrijk dat je voor jezelf deze oefening maakt en dat je bepaalt welke persoonlijke doelstellingen je nastreeft. Wat wil ik voor mezelf? Wat verwacht ik van het leven? Wat hoop ik te kunnen realiseren tijdens mijn loopbaan? Wat geeft energie en wat vreet energie? En wat met mijn familie?

Maak een lijst van prioriteiten

Wat is voor jou het belangrijkste? Welke aspecten zijn onmisbaar voor jou? En welke zaken zijn wel belangrijk, maar niet noodzakelijk? Zet dit voor jezelf eens op een rijtje, zodat je er rekening mee kunt houden.

Voorbeelden:

Veel op vakantie kunnen gaan / de deur achter je kunnen sluiten / hobby's kunnen uitoefenen / financiële zekerheid hebben / flexibel zijn in het werk / zeggenschap kunnnen uitoefenen / veel collega's hebben / weinig stress hebben / het bedrijf in de familie houden / samenwerken met je ouders /...

Deel alle voorbeelden in bij een van onderstaande vragen:

- Wat is voor mij een prioriteit?
- Wat zou aangenaam zijn?
- Wat wil ik niet?

... maar ook de ouders

Het bedrijf is voor veel land- en tuinbouwers een mengeling van leven, werk en sociaal contact. Als overdrager is het van belang om op tijd na te denken over je toekomstige rol. Wat wil je wel nog doen na de opvolging en wat niet meer? Het is belangrijk om het 'zwarte gat' te vermijden.

Wat zijn jouw ambities?
Wat wil je na de overname nog doen?
Hoe wil je de volgende jaren van je leven invullen
en wat vind je echt belangrijk?

Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging/tools vind je de werkfiche 'je toekomstige rol als overlater' die je op weg helpt om na te denken over je toekomstige rol binnen maar vooral ook buiten het bedrijf.

Deel van een team

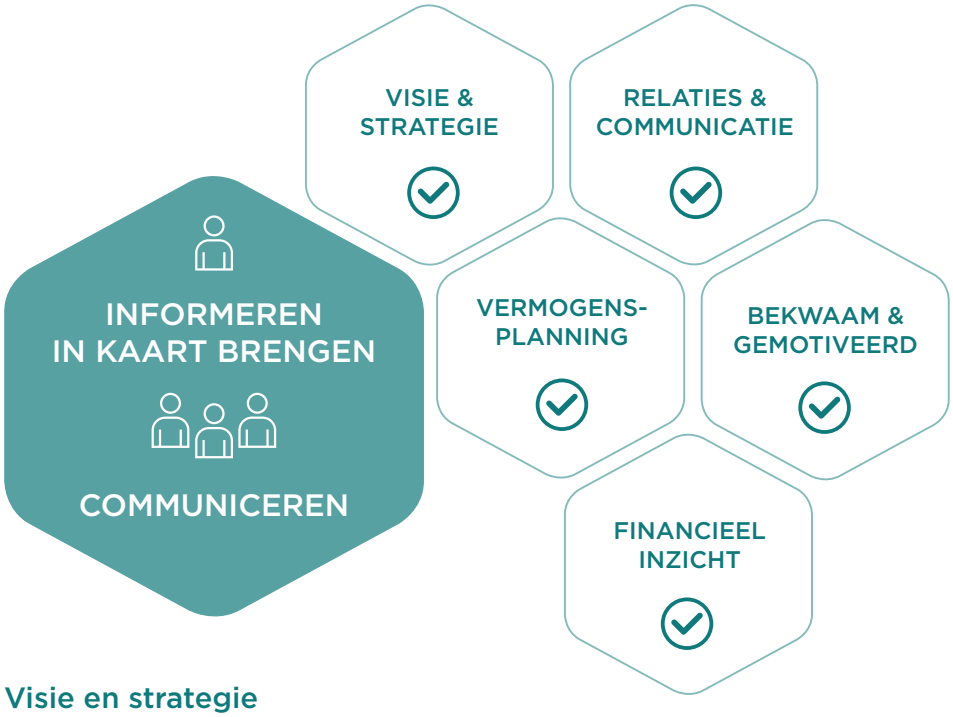
Een overnemer moet ook rekening houden met de ambities en verwachtingen van de rest van het gezin. Lees zeker het eerste deel van deze brochure waar dieper ingegaan wordt op het profiel van de verschillende betrokkenen. Willen meerdere kinderen betrokken blijven in het bedrijf? Of zijn er meerdere kandidaat-opvolgers? Wanneer je eigen ambities en verwachtingen een raakvlak of overeenkomsten hebben met de ambities en verwachtingen van je broers of zussen, komen er wel een aantal vragen naar boven.

Ook jongere broers of zussen die nog niet weten wat ze later willen doen, maar die misschien wanneer ze een job zoeken ook graag mee in het bedrijf zouden stappen, kunnen invloed hebben op de beslissingen. Kan ik gemakkelijk samenwerken met mijn broer of zus? Welke afspraken moeten er dan gemaakt worden? Hoe lang wachten we op de keuze van broers of zussen? Kan de beslissing uitgesteld worden tot iedereen oud genoeg is om voor zichzelf uit te maken wat zijn of haar ambities zijn? Zeker als je uit een gezin komt met een groot leeftijdsverschil tussen de kinderen is het niet altijd evident om de knoop door te hakken.
Houd er daarnaast rekening mee dat het misschien niet realistisch is dat je ouders aan ieders wensen kunnen voldoen. Ouders willen het beste voor hun kinderen, maar ook een werkbare oplossing voor de toekomst van het bedrijf.

Ten slotte hebben overnemers meestal een partner. Wat wil hij/zij? Welke toekomstplannen heeft hij/zij voor zichzelf en voor jullie? En past de potentiële overname hierbij? Praat hierover, zo niet zullen er vroeg of laat wrevels ontstaan.

3.2 INFORMEREN EN IN KAART BRENGEN

In de tweede stap worden vijf thema's belicht die een belangrijke invloed hebben op het slagen van een potentiële bedrijfsopvolging. Het is van belang dat je deze vijf sleutelelementen in kaart brengt en dat je je hierover informeert, maar ook dat je goed overlegt met de andere belanghebbenden.



Visie en strategie

Niet blind varen

Door bezig te zijn met de bedrijfsvisie wordt de (toekomstige) ondernemer uitgedaagd om te bepalen hoe het bedrijf er binnen 5 tot 10 jaar zal uitzien, of net niét zal uitzien. Als men niet bezig is met dit toekomstbeeld, kabbelt de ondernemer verder van dag tot dag, zonder enige sturing. Bovendien wordt het moeilijker om bedrijfskeuzes te maken, want zonder visie wordt het moeilijk beslissen waarin wel of niet te investeren, met welke leveranciers in zee te gaan, … Het ontwikkelen van een duidelijke visie is dus van belang om te weten wat de doelstellingen zijn (en waarom).

Definieer je strategie

Een visie wordt gemaakt met het oog op de toekomst. Om die toekomstvisie in de praktijk om te zetten, zullen er verschillende stappen gezet moeten worden. Dat stappenplan wordt de strategie genoemd. Hierbij wordt vastgelegd welke doelstellingen of objectieven er nodig zijn om de vastgelegde visie te realiseren. Welke processen zijn er bijvoorbeeld nodig: in welke mate moet er geïnvesteerd worden in mechanisatie en arbeid? Welke ruimte is er voor uitbreiding binnen de grenzen van de bestaande vergunning en nutrientenemissierechten? Welke middelen zijn er nodig: financieel (geld op de rekening) en materieel (machines, dieren, planten, grond …)? Welke competenties zijn er nodig? Voorbeelden van strategische beslissingen zijn rassenkeuze en gewaskeuze, afzetkanalen, arbeidsinzet, mechanisatie, specialisatie, schaalverkleining of -vergroting, omschakeling naar bio, nieuwe teelten, samenwerken met andere boeren, …

Neuzen in dezelfde richting

Om op een goede manier samen te werken binnen het land- of tuinbouwbedrijf is het van belang dat de visies van de betrokken partijen overeenstemmen, dit om discussies en conflicten in de toekomst te vermijden. Indien de samenwerking slechts een overgangsperiode is kunnen verschillende visies overkomelijk zijn, maar zeker als er voor een langere tijd zal samengewerkt worden, is een gedeeld toekomstbeeld van groot belang.

Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools vind je een werkfiche die je op weg helpt om je missie, visie en de strategie om die uit te rollen, vast te leggen.

Vermogensplanning

Breng tijdig het gezinsvermogen in kaart. Bekijk welk vermogen er beschikbaar is om (op termijn) van te leven, te investeren of over te dragen naar de volgende generatie. Zorg dat het duidelijk is hoe je hiermee zult omgaan, om verrassingen te voorkomen.

Begin op tijd na te denken over de mogelijkheden van successieplanning. De manier waarop je het best met je vermogen omgaat, is afhankelijk van allerhande factoren.

Bij de overdracht van (het vermogen van) een familiebedrijf verandert er heel wat. Welke vragen moeten jullie jezelf stellen?

- → Wat is de wens van de ouders? Willen zij nog controle hebben over (een deel van) het vermogen? Willen zij nog inkomsten hebben uit het onroerend goed? Wat hebben de ouders nodig voor hun toekomst?
- → Wat is de situatie van de kinderen? Wat zijn hun verwachtingen en toekomstplannen?
- → Wat staat er op de planning inzake het bedrijf? Wat is de financiële situatie van het bedrijf?
- → Heeft de overnemer eigen financieringsbronnen? Probeer hier out of the box te denken? Hoe kan jij een eigen vermogen opbouwen?

WAT IS ER NOG NODIG IN DE TOEKOMST?	HOE GERAKEN WE AAN DIE MIDDELEN?
→ Langer leven in goede gezondheid → Gezinsuitgaven blijven ± gelijk (auto, internet ...) → Nog studerende kinderen? → Woning → Stijgende kosten: medisch, zorg	→ Wat is gespaard? → Opbrengst uit verkoop (na betaling ev. kredieten?) → Pensioen (wettelijk, VAPZ ...) → Pachtinkomsten?
Wat mijn bedrijf ook oplevert, ik kan mijn huidig leefpatroon gewoon voortzetten.	**Zelfs als ik mijn bedrijf verkoop tegen de geschatte waarde, kan ik mijn levensstijl niet voortzetten.**

Oefening voor de ouders:
analyseer jullie financiële situatie en laat je daarna begeleiden door specialisten in successieplanning.

Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools vind je een brochure rond de patrimoniumoverdracht. Gezien de wetgeving voortdurend verandert is het aangeraden je in deze complexe materie te laten begeleiden door professionele adviseurs. Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging helpt je graag op weg.

Bekwaamheid en motivatie

Ouders willen steeds het beste voor hun kinderen, maar als overdragers hebben ze er alle belang bij om de beste beslissing te nemen voor hun familiale bedrijf. Zij moeten nagaan of hun kind (of kinderen) geschikt is om het bedrijf over te nemen. Belangrijke vereisten zijn daarbij dat de overnemer de nodige competenties heeft (via opleiding en ervaring), dat hij/zij over de nodige ondernemingscapaciteiten beschikt, dat iedereen met elkaar kan samenwerken en vooral dat hij/zij voldoende gemotiveerd is.

Motivatie

Ben je extrinsiek of intrinsiek gemotiveerd om een agrarisch ondernemer te worden? Extrinsieke motivatie is de motivatie die ontstaat vanuit een externe bron. Een voorbeeld hiervan is de gevoelens van de familieleden. Overweeg je de overname voornamelijk omdat jij je ouders niet wilt teleurstellen? Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie vanuit de persoon zelf. Een jonge ondernemer die het bedrijf overneemt uit passie en interesse zal succesvoller zijn dan wanneer hij/zij het overneemt omdat zijn familie dit van hem/haar verwacht. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn voor een taak hebben meer kans op slagen.

Competenties

Het kan ook handig zijn om je competenties eens op een rijtje te zetten. Waar ben je goed in en waar zou je nog beter in kunnen worden? Denk eens na of je de juiste competenties hebt om je ambities ook waar te maken. Indien dit niet het geval is, kan het nuttig zijn om een opleiding te volgen, of om eerst de nodige ervaring op te doen. Of misschien moet je je plannen bijsturen.

Voor een succesvolle bedrijfsopvolging is het belangrijk dat je een zicht hebt op de competenties die je nodig hebt als agrarisch ondernemer.

Welke competenties heb je zelf al? Welke moet je nog ontwikkelen? Bedenk of je gemotiveerd zult blijven om alle taken op het bedrijf je hele carrière in te vullen.

Aan de hand van de competentieverkenner op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/competenties kan je even in de spiegel kijken en stilstaan bij de competenties die je al goed ontwikkeld hebt en welke je nog kunt verbeteren of waar je een oplossing voor moet vinden.

Energievreters en -gevers

Uit bepaalde taken krijg je veel energie, terwijl andere zaken juist enorm veel energie vergen. Focus vooral op zaken die je graag doet: volg bijscholing en probeer zo veel mogelijk zelf deze taak op te nemen. Misschien kan je andere taken, die je helemaal niet liggen, laten uitvoeren door externe personen of andere leden van het (familie)team. Je moet zelf wel het overzicht houden van alle aspecten van je bedrijf. Jij weet wat er moet gebeuren, welke documenten ingevuld moeten worden.... Hou met andere woorden zelf het stuur van je bedrijf in handen. Je draagt als bedrijfsleider immers ook de eindverantwoordelijkheid.

Financieel inzicht - slimmer boeren met cijfers

Bij een bedrijfsoverdracht is het van belang dat de opvolger tijdig beschikt over accurate bedrijfsinformatie en er vrij inzicht in krijgt. Ook voor de overdrager is een duidelijke en correcte bedrijfseconomische boekhouding een noodzakelijk instrument. Op basis van deze cijfers kan de overdrager nog beslissingen nemen en aanpassingen doorvoeren die een latere overdracht vergemakkelijken.

Een bedrijfseconomische boekhouding is interessant omdat je bijvoorbeeld bepaalde kostenposten kunt vergelijken. Je kunt evalueren waar je beter of slechter scoort dan collega's. Ligt dat aan jou of is de situatie moeilijk in de hele sector? Bespreek je cijfers met adviseurs, leveranciers, collega's ... en ontdek eventuele aandachtspunten.

Heb je vragen over de bedrijfseconomische boekhouding? Wil je weten hoe die in elkaar zit en hoe je die kunt interpreteren? Vraag dan meer informatie aan de technisch consulenten van Boerenbond. Zij kunnen je doorverwijzen naar de collega's van de landbouwboekhouding (Focus).

De jonge overnemer moet zeker eens stilstaan bij het bedrijf dat hij/zij zou willen overnemen.

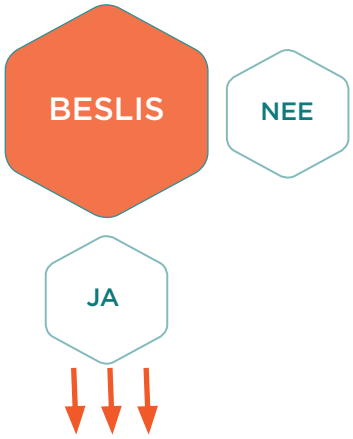
Welke investeringen zal je nog moeten doen (passend in je visie en strategie)? Welke leningen lopen er nog waar jij rekening mee moet houden? Wil je meer inzicht krijgen in wat er binnenkomt en buiten gaat op het bedrijf?

Start eens met een kasplanning!
Een aanzet tot een kasplanning vind je terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools

Relaties en communicatie

Tijdens heel het proces is het belangrijk om op tijd en stond stil te staan bij de invloed die de bedrijfsopvolging heeft op het volledige gezin en alle betrokken partijen. Daarom is het eerste deel van deze brochure zo belangrijk: met welke vragen en bezorgdheden zit eenieder?
Of de (potentiële) opvolger nu eerst buitenshuis werkt of meteen na het afstuderen thuis wil beginnen, het zou een automatisme moeten zijn dat iedereen zijn verwachtingen op elkaar afstemt en afspraken maakt.

3.3 DE BESLISSING NEMEN

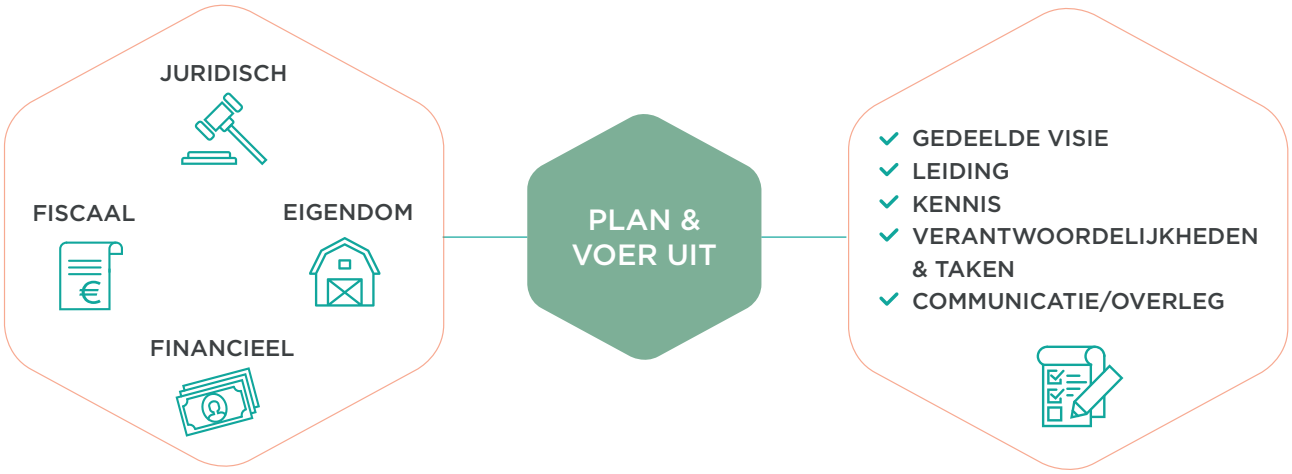


Wanneer je, na alle afwegingen, beslist tot familiale opvolging, doorloop dan de volgende stappen in deze brochure.

→ Wordt er, om welke reden ook, beslist om het bedrijf niet binnen de familie over te dragen, dan helpt de brochure 'niet-familiale overdracht in land- en tuinbouw' je verder. Je vindt die terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools.

→ Weet dat je ook vrijblijvend terecht kan bij het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging. Onze experts helpen je ook dit traject te doorlopen.

3.4 PLANNEN & UITVOEREN



PLAN EN VOER UIT

Nu kan je aan de slag met het opmaken en uitvoeren van je opvolgingsplan. Overloop de jurdische en fiscale aspecten, de vermogensplanning en financiële mogelijkheden, maar vergeet ook de meer praktische en menselijke uitvoering van de overdracht niet. Maak werk van de gedeelde bedrijfsvisie, een goede communicatie en bespreek hoe de samenwerking gaat verlopen. Spreek duidelijk af hoe en wanneer kennis, taken en verantwoordelijkheden worden overgedragen. Doe beroep op experten. Ze verhogen de slaagkansen van de overname.

Om een optimale overname te realiseren moet je met heel veel aspecten rekening houden: financiële, juridische, administratieve, maar ook sociale aspecten. Doordat de wetgeving en de bedrijfsstructuren steeds complexer werden, is het aan te raden om je te laten begeleiden door specialisten. In het laatste hoofdstuk van deze brochure vind je aanbevelingen voor alle thema's.

Financieel

Bij de financiering van een land- of tuinbouwbedrijf moet je rekening houden met de langetermijndoelstellingen van je bedrijf. Daarnaast moet je onderhandelen over de financiering van deze plannen. Houd er rekening mee dat het overdrachtsproces enkele jaren kan duren. Een overzicht houden van alle financiële aspecten die bij de overdracht een belangrijke rol spelen, is aangewezen.

Bij een bedrijfsoverdracht is het van belang dat je als opvolger kan beschikken over accurate bedrijfsinformatie. Een duidelijke en correcte bedrijfseconomische boekhouding is een noodzakelijk instrument dat de nodige inzichten kan verschaffen.

Belangrijk is dat je deze oefening tijdig en grondig aanpakt. Op die manier kunnen er nog aanpassingen worden doorgevoerd die een latere overdracht vergemakkelijken.

Het financieel plan

Elke opvolger moet de noodzakelijke investeringen op korte termijn en de langetermijnstrategie in kaart brengen. Hierbij moet je een goede inschatting maken van mogelijke kosten en investeringen op korte en lange termijn. Een financieel plan is hiervan de cijfermatige weergave en beantwoordt vragen als:

- → Financierings- en aanwendingsplan (balans): "Hoeveel geld heb ik nodig om mijn ideeën te realiseren en waarvoor ga ik die inzetten?"
- → Resultaatberekening – overzicht van alle inkomsten en uitgaven: 'Wat zijn de verwachte kosten en opbrengsten?'
- → Kasplanning (zie hoofdstuk "Financieel inzicht – slimmer boeren met cijfers" onder stap 2)

Het financieel plan is een praktisch beheersinstrument dat de opvolger toelaat op elk ogenblik de vergelijking te maken tussen doelstellingen, planning en realisaties. Waak erover dat de gemaakte kosten en investeringen terugverdienbaar zijn en dat de inkomsten in verhouding staan tot de geleverde arbeid. Met twee op het bedrijf werken, betekent dat je twee volwaardige inkomens uit het bedrijf moet kunnen halen.

Het financieel plan wordt opgemaakt in drie stappen:

1. **Prognose van de bruto-bedrijfsopbrengsten**

   Een cruciaal element in de budgettering is een realistische inschatting van de bruto-bedrijfsopbrengsten. Vaak worden hier cijfers uit het verleden gebruikt om een inschatting van de toekomst te maken. Hierbij houd je best geen rekening met potentiële overheidstussenkomsten van het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (VLIF).

   Het project moet immers ook zonder tussenkomst rendabel zijn. Deze werkwijze behoedt je bovendien voor problemen bij wijzigingen in de wetgeving.

2. **Het investeringsplan**

   Dit plan biedt een overzicht van de kostprijs van de huidige bedrijfsuitbating en de toekomstige nieuwe projecten. Houd hierbij zeker rekening met onverwachte uitgaven en het feit dat je elke maand een persoonlijk inkomen moet kunnen verwerven. De investeringsbegroting is onderverdeeld in vaste en vlottende activa.

   - → **Vlottende activa** zijn bedrijfsmiddelen die een korte periode op je bedrijf aanwezig zijn, zoals zaden, voeders en dieren.
   - → **Vaste activa** zijn bedrijfsmiddelen die een langere periode op je bedrijf aanwezig zijn, zoals gebouwen en machines.

3. **Het financieringsplan**

   In dit plan geef je aan hoe je al deze investeringen wil financieren. Dat kan met eigen of vreemd vermogen.

   - → Het eigen vermogen is het deel van de investeringen dat je zelf financiert.
   - → Tot het vreemd vermogen behoren de financiële middelen die zakelijke financiers je willen lenen. In de meeste gevallen is dit een bank. Maar ook je ouders kunnen evengoed met een Winwinlening ondersteuning bieden.

   Door de omzetprognose en het investeringsplan samen te leggen, kan je de rendabiliteit van je project in kaart brengen.

   Ook intuïtie kan een belangrijke rol spelen bij belangrijke investeringsbeslissingen. Behoed je echter voor puur intuïtieve beslissingen en neem berekende risico's.

Een **financiële analyse** moet een correct en duidelijk beeld geven van de financiële situatie van het over te nemen bedrijf. Een bedrijfseconomische boekhouding is in dat verband een belangrijk instrument.

Een **financieel plan** is de cijfermatige weergave van kosten en investeringen op korte en lange termijn. Het plan laat toe om de haalbaarheid van je plannen na te gaan en de nodige besprekingen te voeren met financiers zoals de bank.

Je kan overwegen om twee financiële plannen op te stellen, één met en één zonder mogelijke financiële subsidies. Op die manier kan je de kwetsbaarheid van het bedrijf voor potentiële wetgevende wijzigingen in kaart brengen.

Wat is van belang voor de externe financier?

Een externe financier kijkt naar de samenhang van verschillende factoren die samen het risico bepalen van een kredietvraag. Daarvoor wordt onder meer gekeken naar het financieel plan van de kredietaanvrager/ overnemer en zijn ook de gesprekken met de overnemer van groot belang. De overnemer zal dus moeten laten zien wat hij/zij waard is.

- De bedrijfsleider-aanvrager van het krediet
- Cliëntschap (ook familie)
- De bedrijfsstructuur
- Het project
- Het vermogen
- De rendabiliteit / financiële haalbaarheid
- De sector
- Financiering
- Liquiditeit van het bedrijf
- Waarborgen

Eigendom en waardebepaling

Op de vraag "Wat is mijn bedrijf waard?" kan je niet altijd een eenduidig antwoord geven. Financiële gegevens, zoals de bedrijfseconomische boekhouding of een balans, kunnen een globaal beeld geven. Daarnaast zijn er tal van bouwstenen die gebruikt worden om de waarde te bepalen.

De opvolging van een familiaal bedrijf verschilt van een niet-familiale overdracht. Vooral sociale en emotionele aspecten geven een andere dynamiek aan het opvolgingsproces. Na de waardebepaling ligt de effectieve overnameprijs vaak lager door de gunfactor die bij familiale opvolging meer vanzelfsprekend is dan bij niet-familiale overdracht. De familie geeft het bedrijf immers graag alle toekomstkansen. Het is zoeken naar een evenwicht tussen bedrijfszekerheid en familiegeluk. Hou ook rekening met wat de overlaters nog nodig hebben na hun loopbaan. Informeer alle betrokkenen over die evenwichtsoefening. Het helpt bij het aanvaarden van de finale overnameprijs.

TIP: Laat de waarde van het onroerend goed bepalen door een expert met kennis van land- en tuinbouw. Het zorgt voor objectiviteit en correctheid.

Bij de bedrijfsopvolging moeten er eigenlijk drie belangen met elkaar in evenwicht gebracht worden.



Bedrijfszekerheid
voor de opvolger. Of de overname al dan niet financierbaar is, hangt onder meer af van de overnameprijs.

Financiële zekerheid
voor de ouders. Wat hebben de ouders nodig om de eventuele nog lopende leningen te betalen en zelf een goede toekomst te hebben na de overname?

Gelijkberechtiging
voor de niet-overnemende kinderen. Aangezien het bedrijf een deel vormt van hun toekomstige erfenis, is het belangrijk tegen welke prijs het overgenomen wordt. Een eerlijke verdeling van het vermogen over de erfgenamen is dus emotioneel geladen.

Wanneer je de waarde van een bedrijf bepaalt, moet je een onderscheid maken tussen de roerende bedrijfsbekleding en het onroerend vermogen.

ROEREND



En ook voorraden, NER's, premies, aandelen ...

Overlater en overnemer maken samen een inventaris, eventueel met de hulp van de boekhouder of een bedrijfseconomisch adviseur.

ONROEREND



Externe schatter, gespecialiseerd in agrarisch vastgoed (kennis randreglementering & landbouwtechnische aspecten)

De roerende bekleding omvat alle machines, dieren en voorraden die aanwezig zijn op het bedrijf. De waarde van de dieren en voorraden wordt gewoonlijk bepaald op basis van marktberichten. De waarde van de machines (op basis van de aankoopwaarden en de afschrijving van de machines) wordt gebaseerd op marktinformatie, bijvoorbeeld prijzen op tweedehandswebsites.

De productierechten van het bedrijf worden in sommige gevallen ook in rekening gebracht. Hou hierbij wel in het achterhoofd dat die productierechten zonder een bedrijf waardeloos zijn. Bovendien zijn er (fiscale) afhoudingen indien ze verkocht worden. Sta ook stil bij de toekomstige waarde van zulke productierechten. Zullen bepaalde productiemiddelen ter discussie komen? Vermoed je dat de wetgeving binnenkort zal veranderen?

In de meeste gevallen start de overname met het overnemen van de roerende bekleding. Die overname wordt betaald via overschrijving van eigen gespaarde middelen of via een bankfinanciering. Indien er aan de overnemer vroeger geen of weinig loon uitbetaald werd omdat hij werkte in het stelsel van 'uitgesteld loon', wordt dat meestal in dit deel van de overname verrekend. Om de waarde van het bedrijf te bepalen wordt in onderling overleg een inventaris opgesteld, met een waardering van alle onderdelen van het bedrijf.



Voor de waardering van het onroerend goed kan je onder meer terecht bij SBB. Zij hebben specifiek voor agrarisch onroerend goed een schattingsmethodiek ontwikkeld. Een bedrijfseconomisch adviseur legt aan de hand van deze tool, en in samenspraak met overdrager en opvolger, de waarde vast.

De waarde van onroerende goederen bepalen is moeilijker. De onroerende bekleding omvat de woning, de bedrijfsgebouwen en de landbouwgronden.

De woning is een aandachtspunt, aangezien de opvolger vroeg of laat waarschijnlijk zal wonen op het bedrijf. De waarde van die woning wordt niet altijd marktconform aangerekend, omdat ze meestal een bedrijfsgebouw is op landbouwgrond en dus zonevreemd. De woning is onlosmakelijk verbonden met het bedrijf en kan enkel bij volledige stopzetting van het bedrijf mits een omgevingsvergunning residentieel worden. In herbevestigde agrarische gebieden is deze functiewijziging steeds moeilijker te bekomen. De landbouwexploitantenwoning heeft dan ook geen residentiële waarde ongeacht haar afwerking.

Om de restwaarde van bedrijfsgebouwen te bepalen, wordt doorgaans rekening gehouden met hun kostprijs en afschrijving. De waarde van veel bedrijfsgebouwen daalt vrij snel, aangezien ze al na korte tijd niet meer aangepast zijn aan de behoefte van de markt, niet voldoen aan nieuwe regelgeving, niet geschikt zijn voor de moderne technieken... Voor een eerlijke waardebepaling moeten bedrijfsgebouwen altijd bedrijfseconomisch bekeken worden. Voor een realistische schatting van de waarde, doe je dus liefst een beroep op een taxateur of makelaar die bekend is met de sector.

Landbouwgronden worden marktconform geschat. Bedenk hierbij dat net de hoogste grondprijzen in de streek vaak gespreksonderwerp zijn, maar die hoge bedragen zijn helemaal niet representatief voor de algemene grondprijs. De gemiddelde prijs, waar dus meestal niet over gesproken wordt, is vaak veel lager. Laat je niet leiden door valse verwachtingen.

Juridische aspecten

Successieplanning

De betrokkenen spreken het best een kader af voor de methode waarop en de termijn waarbinnen gronden en gebouwen (ooit) overgenomen worden. Ontwikkel hierover een visie die kan uitmonden in een familiale verdeling en een successieplanning op langere termijn. Dat geeft veel overdragers gemoedsrust. Bovendien groeit bij veel bedrijven het bedrijfsvermogen door. Indien er niets geregeld is, zullen de kinderen bij het overlijden van hun ouders veel erfenisrechten moeten betalen. Hou hier al rekening mee tijdens de overname. Er bestaan verschillende opties voor het omgaan met bedrijfsvermogen. Voor familiale bedrijven die geen vennootschappen zijn geldt het volgende:

- → Schenking van een familiale onderneming. Tijdens hun exploitatie van het bedrijf schenken de ouders al een deel van hun vermogen aan hun kinderen. Ze schenken bijvoorbeeld (een deel van) de landbouwgrond in blote eigendom, terwijl ze het vruchtgebruik nog behouden. Omdat je bij deze aanpak 0% schenkbelasting betaalt, mits je voldoet aan een aantal voorwaarden, kun je veel kosten vermijden.
- → Schenking-deling. Wanneer je onroerende goederen in onverdeeldheid aan alle kinderen samen schenkt, kunnen zij daarna beslissen om uit de onverdeeldheid te treden: hetzij door de gronden onder elkaar te verdelen, hetzij door de gronden aan bepaalde kinderen toe te bedelen en de andere kinderen uit te betalen. Wanneer een van de kinderen uit de onverdeeldheid wil treden en dus de andere wil uitkopen, betaalt hij of zij daar 2,5% registratiebelasting op. De waarde van de goederen wordt in deze regeling bepaald op het moment dat ze uit onverdeeldheid treden, vaak bij het overlijden van langstlevende ouder.
- → Uiteraard zijn er verschillende varianten op deze formules mogelijk, waarbij de ouders zelf nog een deel middelen verwerven door bijvoorbeeld een schenking onder last. Ook kan er via een erfovereenkomst naar een globale oplossing worden gezocht waar zowel ouders als alle kinderen zich in kunnen vinden. Het is altijd een complexe puzzel want elk bedrijf is uniek.

Om de economische haalbaarheid van de overname (incl. bijkomende investeringen) te verbeteren, kan de opvolger een deel van de onroerende goederen huren van broers en zussen. De jongere huurt bijvoorbeeld de landbouwgronden via een pachtcontract van negen jaar of via een loopbaanpacht.

Ook de volgorde waarin je zaken regelt, is belangrijk. Zo kan een Schenking van Familiale Onderneming (SFO) alleen gebeuren wanneer de ouders zelf nog aan het roer zitten van het bedrijf dat hun eigendom is. Begin dus op tijd na te denken over de overdracht van je patrimonium. Laat je hierbij begeleiden door specialisten. Niets plannen, stilzitten en hopen dat alles zichzelf zal uitwijzen, kan je veel geld kosten.

Wil je hier meer over weten? Lees dan onze brochure "Familiegeluk vs. Bedrijfszekerheid: patrimoniumoverdracht in land- en tuinbouw" op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools

Ook aandelen van de familiale vennootschap komen in aanmerking om te schenken aan 0%. Opgelet , onroerende goederen (zoals landbouwgronden) die in het persoonlijk vermogen van de zaakvoerder zitten maar geëxploiteerd worden door de vennootschap , komen hiervoor niet in aanmerking.

Omdat de schaalgrootte van landbouwbedrijven blijft toenemen, zullen ook de bedrijfsvermogens groter worden. Eén of twee kinderen zullen nog moeilijk een bedrijf kunnen overnemen. Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging buigt zich samen met zijn partners over dit probleem, om ervoor te zorgen dat familiale overnames mogelijk blijven.

Het overnamecontract

Het overnamecontract is het basisdocument bij een bedrijfsoverdracht en omvat een geheel van bepalingen die de overdracht regelen. Het heeft een belangrijke juridische waarde, zowel voor de opvolger als voor de overdrager. Een goed overnamecontract is juridisch het eindpunt van de bedrijfsoverdracht.

De inhoud van het overnamecontract is steeds verschillend, maar bevat altijd minimaal de administratieve, technische en financiële regeling. Het overnamecontract bevat de overnamegegevens (naam en adres van de partijen, een beschrijving van het bedrijf dat overgenomen wordt en de timing van de overname), maar ook de voorwaarden verbonden aan de overname van de bedrijfsbekleding. Dit gaat dan onder meer over de pachtoverdrachten, de overdracht van productierechten, afspraken over het gebruik van de gebouwen of de overdracht van de omgevingsvergunning.

Daarnaast bevat het overnamecontract een gedetailleerde lijst van de overgenomen hoevebekleding, met vermelding van de dieren, de machines, bedrijfsvoorraden, vruchten op het veld en eventuele prijzij of navetten, elk met een waardering.

Inhoud van een OVERNAMECONTRACT

Tussen .... (overnemer)
& .... (overdrager)

- Voorwerp van de overeenkomst
  - Wat wel:
  - Wat niet:
- Overdrachtsdatum
- Prijs en betalingsmodaliteiten
- Verklaringen en waarborgen van de verkoper
- Verklaringen en waarborgen van de koper
- Verplichtingen van de partijen
- Bijzondere (opschortende) voorwaarden
- Bijlagen:
  - Overzicht van de voorraad
  - Overzicht van de overgedragen activa

De partijen moeten dit overnamecontract en de bijbehorende inventaris ondertekenen en eigenhandig schrijven "Gelezen en goedgekeurd". Voor elke partij die belang heeft bij het contract moet er een exemplaar zijn.

Samenwerkingsovereenkomst

Naast het overnamecontract kan er een formeel document opgemaakt worden met andere dan juridische afspraken. Daarin kunnen bijvoorbeeld de regelingen met betrekking tot de praktische kant van de overdracht, familiale aspecten of andere bepalingen opgenomen worden. Zo'n bijkomende formele overeenkomst wordt vaak gesloten wanneer er een samenwerking aangegaan wordt. Deze samenwerkingsovereenkomst kan voor beide partijen duidelijkheid bieden omtrent vragen met betrekking tot de woonplaats, de einddatum van de samenwerking, de bedrijfsvoering en financiële verantwoordelijkheden.

De bedrijfsstructuur

In de land- en tuinbouwsector zijn er verschillende bedrijfsstructuren mogelijk. Een overdracht is het moment bij uitstek om alle opties te bekijken en te kiezen voor de meest gepaste bedrijfsstructuur.

Zo kan je kiezen voor een volledige bedrijfsoverdracht of een samenwerkingsverband. Een (tijdelijke) samenwerking heeft als voordeel dat je het leiderschap en de eigendom in verschillende fasen kan verwerven.

Een samenwerking kan je bovendien in verschillende vormen aangaan: als zelfstandig helper, een samenuitbating of een vennootschap. Bij een volledige bedrijfsoverdracht kan dat als natuurlijk persoon of vennootschap.

Bij een bedrijfsoverdracht is het belangrijk om bewust te kiezen voor de meest geschikte bedrijfsvorm. Elk van deze structuren heeft voor- en nadelen. Het is van essentieel belang je bij deze keuze te laten adviseren door experten, maar de eindbeslissing ligt in handen van de betrokkenen.

Bij een bedrijfsoverdracht bekijk je ook of de bedrijfsstructuur moet aangepast worden aan de nieuwe (en toekomstige) situatie. Afhankelijk van de situatie zijn er verschillende voor- en nadelen om al dan niet een vennootschap op te richten. Bovendien zijn er verschillende soorten vennootschappen, elk met zijn kenmerken. Een grondige analyse en begeleiding is aangewezen.

In de brochure "Werk maken van samenwerken" vind je een overzicht van de thema's die best besproken worden bij een samenwerking.

www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools

De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm moet voldoende gemotiveerd gebeuren. Verschillende factoren kunnen deze keuze beïnvloeden:

- → Continuïteit van het land- of tuinbouwbedrijf verzekeren
- → Leeftijd van de overdragers / overnemers
- → Beschikbare arbeid op het bedrijf
- → Fiscale optimalisatie
- → Duidelijkheid in de bedrijfsvoering creëren
- → Opbouwen van meer ervaring en verantwoordelijkheid

Een keuzemenu aan bedrijfsstructuren in de land- en tuinbouwsector:

De zelfstandig helper

Een zelfstandig helper is als het ware een werkkracht op het bedrijf: hij draagt in theorie geen eindverantwoordelijkheid. Hierdoor krijgt de opvolger ruimte om te leren en te groeien. Hoewel de zelfstandig helper geen eindverantwoordelijkheid draagt, is het van belang dat de overdrager hem voldoende verantwoordelijkheid geeft en vertrouwen schenkt.

De periode als zelfstandig helper is een goede voorbereiding op een bedrijfsoverdracht in de toekomst. In deze periode kan de toekomstige overnemer groeien als bedrijfsleider. Bovendien kan ook de overdrager op deze manier geleidelijk groeien in zijn nieuwe rol.

Een samenwerkingsverband

In een samenwerkingsverband hebben zowel de overdrager als de opvolger een gedeelde eindverantwoordelijkheid. Op het bedrijf leven er twee verschillende opvattingen die moeten worden gecombineerd. Om alles vlot te laten verlopen, moeten bij de start van de samenwerking duidelijke afspraken worden gemaakt. De opvolger is voor een gedeelte van het bedrijf eigenaar. In deze stap is het eveneens belangrijk om de volgende stap – de overdracht van het overige gedeelte – zorgvuldig te timen.

Een samenwerkingsverband kan onder de vorm van een maatschap of een vennootschap. Een maatschap wordt ook wel samenuitbating genoemd.

Volledige bedrijfsoverdracht

Bij een volledige bedrijfsoverdracht rust de volledige eindverantwoordelijkheid bij de opvolger. In theorie staat hij alleen voor de bedrijfsvoering in. Toch kan de opvolger in vele gevallen nog rekenen op de hulp van de overdrager.

Naast de volledige eindverantwoordelijkheid is de opvolger ook volledig eigenaar van het bedrijf. In vele bedrijven in de land- en tuinbouwsector is het familiaal vermogen (bv. landbouwgronden) in de eerste jaren na de bedrijfsoverdracht nog eigendom van de overdrager.

Bij een volledige bedrijfsoverdracht kan het bedrijf uitgebaat worden als natuurlijk persoon of vennootschap.

De pachtwetgeving

Een bedrijfsoverdracht gaat steeds gepaard met gesprekken over het gebruik van landbouwgronden. Dit resulteert vaak in de pachtoverdracht van gepachte gronden. Naast de standaard pachtoverdracht bestaat ook het principe van bevoorrechte pachtoverdracht of een pachtvernieuwing.

Een pachtoverdracht vindt plaats wanneer de huidige pachter het goed aan een derde overdraagt. Dat moet steeds met toestemming van de eigenaar gebeuren, tenzij:

→ de pacht gebeurt aan naaste familieleden van de pachter en;

→ bij terugtrekking van een van de pachters bij gemeenschappelijke uitbating.

Een pachtvernieuwing houdt in dat er een nieuwe eerste pachtperiode van 9 jaar ontstaat ten voordele van de opvolger. Een pachtvernieuwing ontstaat bij een bevoorrechte pachtoverdracht, op voorwaarde dat:

→ de pachtoverdracht van het gehele pachtgoed wordt overgedragen aan naaste familieleden en;

→ de in kennisstelling aan de verpachters plaatsvindt binnen de drie maanden na de overdracht via een aangetekend schrijven.

In onze brochure “Familiegeluk vs. bedrijfszekerheid” overlopen we kort alle pachtvormen en hun bijzonderheden (www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools). Wie echt alle details over pacht wil weten kan die terugvinden in de uitgebreide brochure over pacht van KBC. Die kan je vragen aan je relatiebeheerder. Je vindt ze ook online terug (zoek via Google ‘pachtwet’ en ‘KBC’, dan vind je de link bij de zoekresultaten).

De fiscale aspecten

De fiscale en parafiscale gevolgen zijn in grote mate afhankelijk van de gekozen bedrijfsvorm (vennootschap, maatschap of eenmanszaak) en van het gekozen fiscale regime (boekhouding of forfait).

De inkomstenbelasting

De inkomstenbelasting is letterlijk de belasting op het inkomen. Iedereen, ook een land- of tuinbouwer, betaalt belastingen op zijn inkomen. De aangiften gebeuren jaarlijks. Voor de land- en tuinbouwsector bestaan er meerdere systemen inzake inkomstenbelasting. Bij vennootschappen is er nog een bijkomend regime, namelijk de vennootschapsbelasting.

De btw (belasting op toegevoegde waarde)

De btw is een verbruiksbelasting. Dit betekent dat deze belasting enkel en alleen gedragen wordt door de eindverbruiker in de economische ketting. Er bestaat een gewone regeling en de bijzondere regeling voor land- en tuinbouw. Een landbouwer kan kiezen tussen beide regelingen.

Belasting op het overnamebedrag

Aan elke bedrijfsoverdracht hangt een prijskaartje en dat heeft ook fiscale gevolgen. De overdrager stopt met zijn zelfstandige activiteit en het geheel wordt overgedragen aan de volgende generatie. Er kan bijgevolg sprake zijn van stopzettingmeerwaarden, die onderworpen zijn aan fiscale regels. In bepaalde omstandigheden kan er gebruik worden gemaakt van een vrijstellingsregeling en moet er door de overdrager geen belasting betaald worden op het overnamebedrag. Dat kan wanneer het 'voortzettingstelsel' wordt toegepast, maar dit blijft voor de opvolger niet zonder fiscale gevolgen.

Fiscale opties bij inkomstenbelasting en btw – specifiek voor de land- en tuinbouwsector:

INKOMSTENBELASTING

Gewoon belastingregime

Zelfstandigen worden standaard in het gewone belastingregime belast. De beroepsinkomsten van zelfstandigen worden hierbij fiscaal als winsten beschouwd. Voor een land- of tuinbouwer kan het beroepsinkomen aangetoond worden door een bewijskrachtige boekhouding.

Forfaitair regime

De land- en tuinbouwsector kan zich ook beroepen op het forfaitair regime, ook wel 'het land- en tuinbouwbarema' genoemd. Een barema is een gemiddelde winst, die wordt overeengekomen tussen de administratie der belastingen en de beroepsorganisaties. Bijgevolg kan slechts een beperkt aantal kosten en inkomsten worden aangevuld. Het forfaitair systeem is administratief zeer eenvoudig voor de land- of tuinbouwer.

BTW

Gewone regeling

Bij de aankoop van goederen betaalt iedereen de btw volgens de wettelijk vastgelegde tarieven. De tussenpersoon in het economisch verkeer, die goederen opnieuw doorverkoopt, ontvangt op zijn beurt de btw van de koper. Het verschil tussen btw-ontvangsten en btw-uitgaven wordt door de tussenpersoon gestort aan of teruggekregen van de staat.

Bijzondere regeling

Voor landbouwers bestaat er een forfaitaire regeling. Deze regeling houdt in dat men ervan uitgaat dat de ontvangen btw bij verkoop gelijk is aan de btw die men zelf betaald heeft op de aankoop van goederen of bij andere bedrijfsuitgaven. Hierdoor moet je als land- en tuinbouwer geen btw-boekhouding voeren en geen periodieke aangifte indienen. In dit systeem ben je er wel toe gehouden elk jaar een lijst op te maken van btw-plichtige afnemers.

Voortzettingsstelsel

Bij overdracht van het bedrijf aan echtgenoot of aan een of meerdere erfgenamen in rechte lijn (grootouders, ouders, kinderen, kleinkinderen) is de overdrager definitief vrijgesteld van het betalen van belastingen op de stopzetting-meerwaarde. Dit betekent echter dat de opvolger fiscaal gezien de plaats inneemt van de overdrager. Op die manier lijkt het, op fiscaal vlak, alsof de overname nooit heeft plaatsgevonden. De opvolger kan bijgevolg niet afschrijven op het betaalde overnamebedrag.



Bij elke bedrijfsoverdracht moeten keuzes gemaakt worden in het doolhof van mogelijkheden. Elke keuze heeft zijn voor- en nadelen en dus is optimaliseren de boodschap. Ga bij experts te rade over de verschillende mogelijkheden.

Administratieve overdracht

Als overnemer zie je soms door de bomen het bos niet meer. Welke administratieve stappen moet je allemaal zetten bij een overname? Vaak zal een bedrijfseconomisch adviseur, boekhouder of andere adviseur dit proces in goede banen leiden, maar het is zeker belangrijk dat je een zicht hebt op wat er moet gebeuren en in welke volgorde.

→ **Identificatie als landbouwer**

- VLIF-vestigingssteun aanvragen. Je mag in de nieuwe regelgeving tot 2 jaar na de vestiging als landbouwer nog een VLIF vestigingsdossier indienen.
- Ondernemingsnummer aanvragen en btw-nummer activeren
- Een volledige of gedeeltelijke overdracht melden bij Agentschap Landbouw en Zeevisserij

→ **Aansluiten bij een sociaal verzekeringsfonds**

→ **Omgevingsvergunning overdragen of opnieuw aanvragen**

→ **Grondoverdracht en bodemattest**

→ **Rechten en overeenkomsten overzetten**

- Pacht
- NER's (via eerste installatie of via familieverwantschap)
- Beheerovereenkomsten VLM
- Verzekeringscontracten
- Agromilieumaatregelen
- ...

→ **Melding bij allerlei instanties**

- FAVV, DGZ (veebeslagnummer van alle exploitaties), VLM
- Certificeringen (codiplan, certus, ...)
- Leveranciers van goederen en diensten

3.5 SAMENWERKEN

Vaak zullen opvolger en overdrager na de start van de overname nog enkele jaren samen instaan voor de bedrijfsvoering en samen beslissingen nemen. Dit is een proces waarbij de verantwoordelijkheden doorheen de jaren verschuiven. Onderstaand schema toont hoe de bedrijfsleider evolueert tot adviseur terwijl de opvolger van medewerker verandert in bedrijfsleider. Het is belangrijk om samen tempo te houden bij deze veranderingen en de overdracht van leiderschap met bijhorende verantwoordelijkheden te bespreken. Omdat ze zelden voldoende stilstaan bij hoe dit proces van samenwerken en overdracht nu werkelijk zal verlopen, kunnen conflicten en wrijvingen ontstaan.

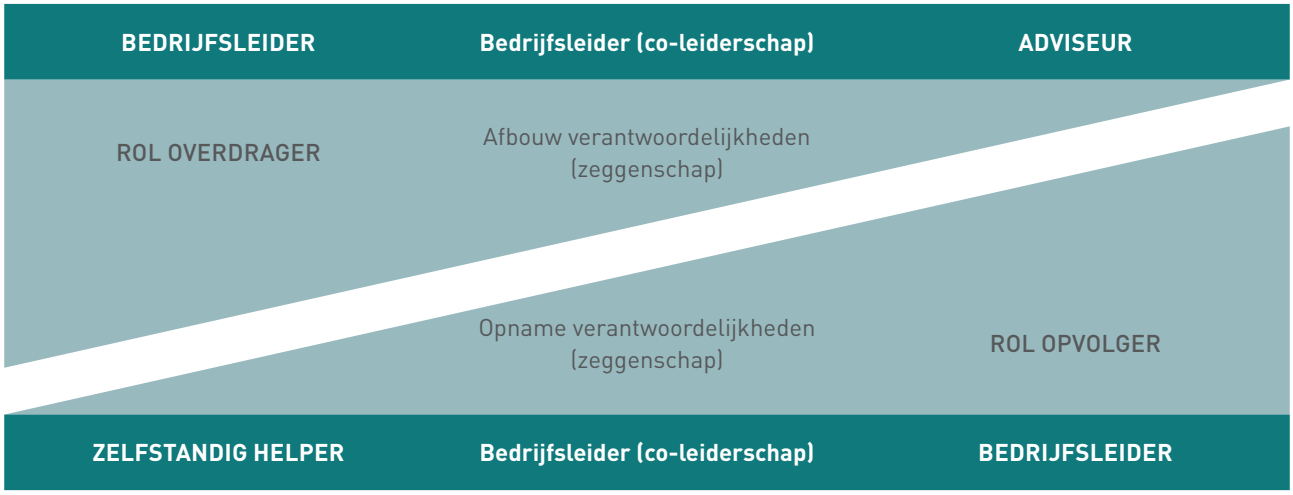
Vooraf goed bespreken hoe jullie de samenwerking op het bedrijf willen aanpakken, is absoluut noodzakelijk. Om die reden is de brochure "Werk maken van samenwerken" opgemaakt, die handvaten aanreikt en oefeningen biedt om na te denken over de aspecten die van belang zijn bij het vormgeven van een samenwerking tussen opvolger en overdrager.

In de brochure tonen we aan hoe belangrijk het is jezelf en elkaar te kennen. We doen jullie nadenken over de competenties die nodig zijn om het bedrijf te runnen en sporen je aan om bij te leren of hulp in te schakelen, waar nodig.

We leggen de nadruk op een gedeelde visie en het belang van gedeelde waarden en normen. Met de neuzen in dezelfde richting is het aangenaam werken.

De brochure doet je nadenken over de beste samenwerkingsvorm en over het verdelen van werk en verantwoordelijkheden.

In het laatste hoofdstuk laten we de overlater nadenken over zijn/haar tijdsbesteding na de overdracht. Tijdens de samenwerkingsperiode bereid je je daar al best op voor.



De brochure Werk maken van samenwerken is beschikbaar bij de partners van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging en online op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools.

3.6 OVERDRACHT VOLBRACHT



OVERDRACHT VOLBRACHT

Proficiat! Het opvolgingsproces is - al dan niet na een periode van samenwerken - voltooid. Evalueer het proces en ga na of iedere partij zich goed voelt in zijn nieuwe rol. Stuur bij indien nodig.

Reflecteren en bijsturen

Ga na hoe het proces is verlopen en stuur bij indien nodig. Het overdrachtsplan kan hierbij als handig evaluatie-instrument worden gebruikt.

Het is mogelijk dat er na de volledige bedrijfsoverdracht, wanneer de overdrager uit het bedrijf is gestapt, afspraken gemaakt worden over wat er van de overdrager nog verwacht wordt, naast zijn adviserende functie. Zorg ervoor dat hier duidelijke afspraken over gemaakt zijn en dat deze nageleefd worden, zodat iedereen zich aan de afgesproken rol houdt.

Nieuwe rol

Na de bedrijfsoverdracht breekt een nieuwe periode aan voor de overdragers. Het bedrijf is voor veel land- en tuinbouwers een mengeling van leven, werk, woning en sociaal contact. De overdrager zal tijdig moeten nadenken over zijn/haar toekomstige rol. Wat zal hij/zij nog doen na de opvolging en wat niet meer? Het is met name belangrijk om het zwarte gat te vermijden. En ruimte geven is niet altijd even simpel. Dat moet ook de opvolger beseffen. Durf er dus over spreken, ook al liggen sommige onderwerpen gevoelig.

In de brochure "Werk maken van samenwerken" vind je in het laatste hoofdstuk een goede oefening terug over de nieuwe rol van de overdrager op en buiten het bedrijf.

www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools

Informeren

Duidelijke communicatie naar de familie, omgeving, leveranciers, klanten en eventueel personeel is belangrijk. Zorg ervoor dat je op een heldere manier vertelt wat er juist wijzigt en op welk moment.

SUCCES!

4. HULP EN ADVIES BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT

Het proces van de bedrijfsoverdracht loopt over meerdere jaren. Tijdens dit proces zijn heel wat factoren onderhevig aan veranderingen. Bovendien is het proces complex en zijn er heel wat personen bij betrokken. Bij een bedrijfsoverdracht spelen, naast juridische, financiële en fiscale factoren, ook de menselijke aspecten een belangrijke rol. Het is nuttig om je voldoende te laten bijstaan door deskundigen.

4.1 STEUNMAATREGELEN

De overheid heeft steunmaatregelen ontwikkeld voor startende land- en tuinbouwers. Die kunnen je financieel op weg helpen. Het loont in ieder geval de moeite om na te gaan of je voor deze steun in aanmerking komt.

VLIF-vestigingssteun (overnamesteun)

Indien de landbouwer en ook het bedrijf aan de vastgelegde voorwaarden voldoet, kan hij in aanmerking komen voor vestigingssteun van het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (VLIF). De jonge landbouwer moet zich gevestigd hebben in de periode minder dan 24 maanden vóór de laatste dag van de blokperiode waarin de steunaanvraag werd ingediend én voor het indienen van de eerste betalingsaanvraag.

Meer informatie: **www.vlaanderen.be/landbouw**

VLIF-investeringssteun

Het VLIF stimuleert investeringen in de land- en tuinbouwsector, ongeacht de leeftijd van de aanvrager. Het geeft financiële stimulansen die land- en tuinbouwers aanmoedigen om hun bedrijf via investeringen voldoende snel aan te passen aan wijzigende omstandigheden op het gebied van milieu, dierenwelzijn en nieuwe technieken. Vaak wordt de steun verhoogd voor jonge land- en tuinbouwers die een aanvraag indienen.

Meer informatie: **www.vlaanderen.be/landbouw**

VLIF-steun voor innovatieve investeringen

Deze maatregel stimuleert pure innovatie en vernieuwing op land- en tuinbouwbedrijven en vormt een aanvulling op de gewone VLIF-investeringssteun. Via de projectsteun wil het VLIF innovatieve ideeën en concepten op het vlak van productie, verwerking en afzet van landbouwproducten realiseren.

Meer informatie: **www.vlaanderen.be/landbouw**

4.2 ROL VAN DE ADVISEURS

Adviseurs kunnen bij elke stap in het overdrachtsproces deskundige informatie en kennis aanbrengen en je bijstaan bij het maken van keuzes. Zo'n externe deskundige is in staat om het onderscheid te maken tussen persoonlijke en professionele belangen en kan zelfs bij familiale aangelegenheden voldoende ondersteuning bieden.
Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/advies/ vind je een overzicht van adviseurs die vanuit Boerenbond, Groene Kring, KBC en SBB, jullie overname helpen begeleiden. Hieronder lees je voor wat je bij wie terecht kan.

Consulenten Boerenbond

Leden van Boerenbond en Landelijke Gilden kunnen bij de consulenten Dienstbetoon van Boerenbond terecht voor advies over een zeer breed gamma van onderwerpen: pachtwetgeving, ruimtelijke ordening, omgevingsvergunning, sociaal statuut... .

Daarnaast kan men ook voor familiegesprekken in het kader van "oriëntering naar een bedrijfsovername" of "het samenwerken tussen generaties" terecht bij Boerenbond. Goed doordacht starten aan de bedrijfsopvolging en/of samenwerking komt zowel de onderneming als de familie ten goede, maar hoe begin je daaraan? De consulenten helpen de betrokkene(n) bij het scherpstellen van de ambities en het in kaart brengen van de belangrijkste sleutelelementen zodat de planning van de overdracht en samenwerking in optimale omstandigheden van start kan gaan of verder kan lopen.

Op **www.boerenbond.be/diensten** vind je de juiste contactpersonen per thema.

Adviseurs SBB

→ **Agro bedrijfsadviseur SBB**
Een overnameconsulent of agro bedrijfsadviseur van SBB Accountants & Adviseurs begeleidt ondernemers bij bij financiële, fiscale en juridische aspecten van een bedrijfsoverdracht. Een overnameconsulent kent de specifieke landbouwreglementering en heeft zicht op de mogelijkheden. Wanneer overdrager en opvolger de noodzakelijke beslissingen genomen hebben, stelt hij een overdrachtsdossier op. Daarnaast kan hij je ook helpen bij het bepalen van de waarde van je bedrijf en de keuze van de bedrijfsvorm.

→ **De accountant**
Een accountant van SBB Accountants & Adviseurs kan je helpen met het verzamelen van financiële informatie over je bedrijf. Deze expert ondersteunt je bij de fiscale aspecten van de bedrijfsovername.

→ **Vermogensplanner SBB**
Een vermogensplanner van SBB Accountants & Adviseurs kan je helpen bij het opstellen van een vermogensplanning. Hij wijst je de weg in het doolhof van belastingen, vennootschapsrecht, landbouwreglementering, huwelijksvermogensrecht, erfrecht en andere aspecten die bij een successieplanning komen kijken. Een objectieve benadering is hier aangewezen.

Meer informatie: **www.sbb.be**

Adviseur Agro KBC

Een bankspecialist kan de opvolger helpen met de financiering van zijn overnameproject. In onderling overleg stellen de opvolger, de overnameconsulent en de bankier vooraf een financieel plan of bedrijfsplan op, om de financiële haalbaarheid van het project te bespreken. De adviseurs Agro informeren grondig bij sleutelmomenten.

Meer informatie: **www.kbc.be/agro**

De notaris

Bij een bedrijfsoverdrachtsovereenkomst of bij de oprichting van een vennootschap kan je altijd een beroep doen op een notaris. Ook in het kader van erfrecht, successieplanning en familierecht kan je notaris je bijstaan met informatie en hulp bij het vervullen van de formaliteiten.

FERM voor Agravrouwen

Deze beroepsorganisatie geeft vrouwen in de land- en tuinbouw advies, schoolt hen op allerlei vlakken bij en verdedigt hun belangen.

Meer informatie: **www.samenferm.be/netwerk/agravrouwen**

Groene Kring

Groene Kring verenigt jongeren met een hart voor land- en tuinbouw in Vlaanderen en Oost-België. De werking is gebaseerd op drie pijlers: beweging (het samenbrengen van jonge land- en tuinbouwers), opleiding en belangenverdediging.

Meer informatie: **www.groenekring.be**

Kenniscentrum bedrijfsopvolging

Het Kenniscentrum is je toegangspoort tot informatie, vorming, individuele begeleiding en advies rond bedrijfsoverdracht in land- en tuinbouw. Het Kenniscentrum is er voor al wie betrokken is bij de generatiewissel met focus op overlaters en overnemers, dit zowel bij familiale als niet-familiale overdracht.

KCBO is een partnerschap tussen Boerenbond, Groene Kring, KBC en SBB waar elk zijn kennis en expertise inzet.

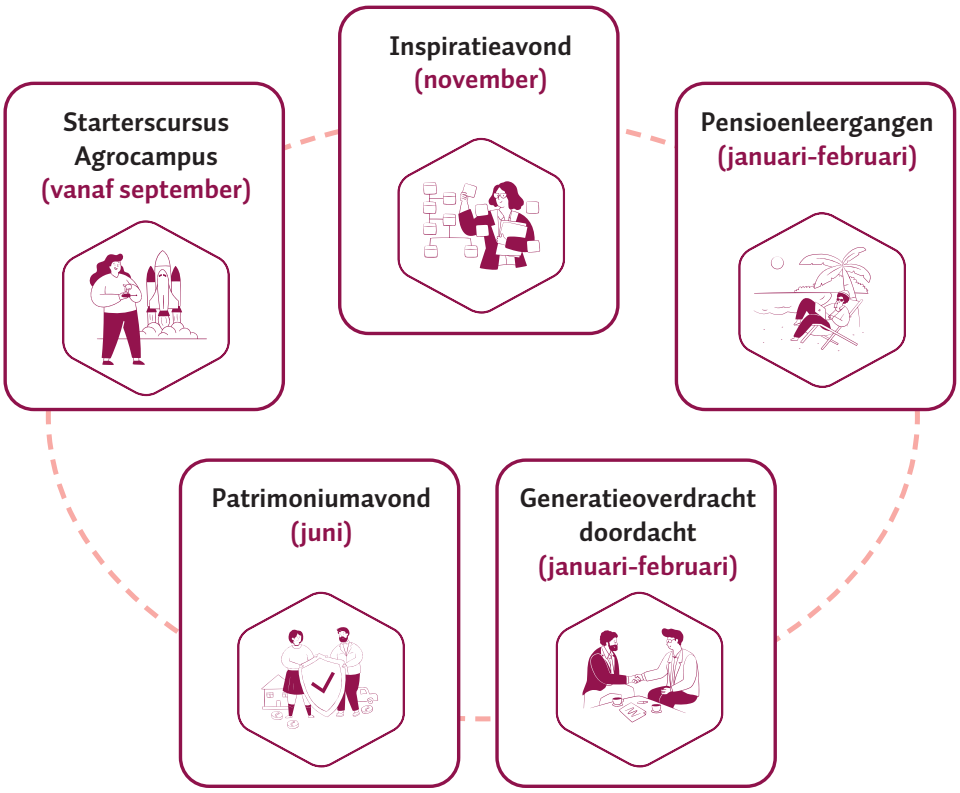
Zo willen de partners zorgen voor een nieuwe generatie gezonde land- en tuinbouwbedrijven.

Meer informatie: **www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be**

4.3 VORMING OP MAAT

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging organiseert elk jaar een vormingscyclus die uit diverse modules bestaat.

Opleidingen specifiek over bedrijfsopvolging



→ **Inspiratieavond (november)**
Deze avond is het infomoment bij uitstek voor alle familieleden die betrokken zijn bij een land- of tuinbouwbedrijf dat (binnenkort) overgenomen wordt.

→ **Generatieoverdracht Doordacht (januari - februari)**
In 5 sessies bereid je je voor op een geslaagd overnameproces.

→ **Patrimoniumavond (juni)**
Een avond rond de patrimoniumoverdracht. Experten van KBC en SBB geven mee hoe je het bedrijf overdraagt aan de volgende generatie. Daarbij heel veel duiding bij verkoop, schenken en erven met aandacht voor de overnemer en de andere kinderen..

Meer informatie: **www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/vormingen**

Ben je een (potentiële) starter/overnemer, dan is de Starterscursus van AgroCampus vermoedelijk een waardevolle opleiding voor jou. De vorming bereid je voor op alle aspecten die bij de agrarische bedrijfsvoering komen kijken. Info vind je op https://www.agrocampus.be/starten-land-tuinbouw-0

Staat je pensioen echt voor de deur? Dan is de tweedaagse vorming 'pensioenleergangen' , georganiseerd door Boerenbond, iets voor jou. Info vind je op https://www.boerenbond.be/nieuws/er-komt-heel-wat-kijken-bij-met-pensioen-gaan

4.4 BROCHURES EN WERKFICHES

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging stelt een reeks brochures ter beschikking. Ze zijn een handvat voor wie betrokken is bij de generatiewissel in land- en tuinbouw.

Daarnaast werkte het Kenniscentrum ook werkfiches uit. Ze helpen overnemer en/of opvolger rond een specifiek thema dat in een bedrijfsoverdracht aan bod komt.

Brochures en werkfiches vind je terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools/

Hieronder vind je een overzicht van de brochures met een korte toelichting over de inhoud. Ze sluiten aan bij de vormingsmomenten of adviesgesprekken die onze experten verzorgen.

Brochure “De Wissel”

Deze brochure is opgebouwd rond een stappenplan dat overnemer en overlater best doorlopen in kader van familiale bedrijfsopvolging.

Brochure “Werk maken van samenwerken”

De brochure werd ontwikkeld door het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging. Ze daagt zowel de opvolger als de overdrager van een land- of tuinbouwbedrijf uit om voldoende stil te staan bij de samenwerking op het bedrijf over de generaties heen.

Brochure “Niet-familiale bedrijfsoverdracht in land- en tuinbouw”

Deze brochure is geschreven voor wie als overnemer of overlater betrokken is bij een niet-familiale overdracht. Ook hier moeten verschillende stappen doorlopen worden wil je komen tot een geslaagde overdracht.

Brochure “Familiegeluk vs. bedrijfszekerheid? Beheer van familiaal patrimonium in land- en tuinbouw”

Deze brochure wil inspireren en een inzicht geven in de mogelijkheden bij de overdracht van onroerend goed.

4.5 INTERESSANTE EN GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Project ondernemerslift

Enquête georganiseerd door Groene Kring en SBB, 2013.

Brochures De Wissel

Opvolgen in land- en tuinbouw - Groene Kring en SBB, 2014
Overdragen in land- en tuinbouw - Groene Kring en SBB, 2014
Partners in land- en tuinbouw - Groene Kring, SBB en KVLV-Agra, 2015
Broers en zussen in land- en tuinbouw - Groene Kring, SBB en Kenniscentrum Bedrijfsopvolging, 2016

Boeken

‘Wat de boer niet zegt’, Johan Weerkamp & Truke Zeinstra, 2013
‘Het roer uit handen’, Johan Lambrecht & Johan Lievens, 2006
‘Het familiebedrijf’, Johan Lambrecht, 2022

Podcastreeksen

www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/podcast-over-later-0
www.samenferm.be/vrije-tijd/inspiratie/podcasts-met-vrouwen-land-en-tuinbouw
“Tijd voor koffie” te vinden via open.spotify.com
https://open.spotify.com/show/0mYBbKEF0TGJyY8OLgC5nz?si=e96ff893d8df4195&nd=1&dlsi=3c4f50742a274933

4.6 VERKLARENDE WOORDENLIJST: BEDRIJFSOPVOLGING VAN A TOT Z

Bedrijfseconomische boekhouding. In een bedrijfseconomische boekhouding noteer je aan de ene kant je onkosten en investeringen en aan de andere het inkomen dat je verwerft door je landbouwproducten te verkopen. Zo'n boekhouding geeft een dieper inzicht in het rendement en de kostenstructuur van de teelten of teeltsystemen op je bedrijf.

Externe overname. Wanneer het bedrijf overgenomen wordt door een derde, komt de nieuwe bedrijfsleider niet uit de familie.

Familiale opvolging. De eigendom én de leiding van het bedrijf worden volledig overgedragen binnen de familie. De nieuwe bedrijfsleider komt uit de familie.

Familiecharter. Door een familiecharter op te stellen, kan de communicatie over de sociale aspecten binnen een familiebedrijf op een objectieve manier verlopen. Het document is een soort grondwet voor het bedrijf, waarin de familie afspraken maakt over de toekomst van het familiebedrijf en hun rol daarin.

Fiscale aspecten. Fiscale zaken hebben betrekking op het betalen van belastingen.

Gedeeltelijke bedrijfsovername. Bij een gedeeltelijke bedrijfsovername is de opvolger (nog) niet volledig eigenaar van het bedrijf. Hij draagt ook nog niet de volledige verantwoordelijkheid ervoor. In deze fase werkt hij samen met de overlaters.

Inventaris. Een inventaris somt de goederen op die aanwezig zijn op een bepaalde plaats en op een bepaald tijdstip.

Maatschap. De maatschap is een vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid.

Maatschapsovereenkomst. Ondernemers die samenwerken in de vorm van een maatschap sluiten hiervoor een formele overeenkomst.

Overdrachtsplan. Een overdrachtsplan zet de belangrijkste beslissingen met betrekking tot het overdrachtsproces op papier, maar ook de argumenten die tot deze beslissingen hebben geleid.

Overnamecontract. Dit basisdocument bij een bedrijfsoverdracht bevat alle bepalingen die de overdracht regelen.

Pachtoverdracht. De huidige pachter kan het pachtgoed overdragen aan een derde. Dat moet steeds gebeuren met toestemming van de eigenaar, tenzij de overdracht gebeurt aan naaste familieleden van de pachter of bij terugtrekking van een van de pachters bij gemeenschappelijke uitbating.

Pachtvernieuwing. Bij het overdragen van de pacht in de vorm van een pachtvernieuwing, begint voor de opvolger een eerste pachtperiode van 9 jaar.

Patrimonium. Je gebouwen, je materiaal en je voorraden vormen samen je patrimonium.

Registratierechten. Bij de registratie van een akte of geschrift, heft de overheid een belasting.

Sociale aspecten. Bij de overname draait het niet alleen om het patrimonium. De onderlinge relaties tussen de familieleden spelen een niet te verwaarlozen rol (profiel, persoonlijke doelen, communicatie, ...).

Successieplanning. Door tijdig na te denken over erfeniskwesties, kan je ze fiscaal zo gunstig mogelijk plannen.

Successierechten. Wanneer je erft, moet je belasting betalen op de waarde van de erfenis. In het Vlaams Gewest spreekt men sinds 2015 van erfbelasting. In het Brussels Hoofdstedelijke Gewest en het Waals Gewest wordt die belasting nog steeds 'successierechten' genoemd.

Vakbekwaamheid. Wie VLIF-steun en premies in het kader van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) wil ontvangen, moet bewijzen dat hij/zij de nodige competenties (vakbekwaamheid) heeft voor het vak van land- of tuinbouwer.

Volledige bedrijfsovername. Bij een volledige bedrijfsovername draagt de opvolger de volledige eindverantwoordelijkheid en is hij bovendien volledig eigenaar van het bedrijf.

Voortzettingsstelsel. Indien je bij overdracht van het bedrijf aan je echtgenoot of aan een of meerdere erfgenamen in rechte lijn opteert voor het voortzettingsstelsel, ben jij als overdrager definitief vrijgesteld van het betalen van belastingen of stopzettingsmeerwaarde.

5. COLOFON

DEZE BROCHURE IS EEN UITGAVE VAN

Kenniscentrum BEDRIJFSOPVOLGING
je wissel op de toekomst

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging werd in 2014 opgericht door Boerenbond in samenwerking met Groene Kring, KBC en SBB. De opdracht van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging bestaat uit het bundelen van de kennis over bedrijfsopvolging, het detecteren van uitdagingen in het opvolgingsproces en het ter beschikking stellen van hulpmiddelen aan de land- en tuinbouwsector om bedrijfsopvolging vlotter te laten verlopen, en een nieuwe generatie boeren te stimuleren.

Kenniscentrum Bedrijfsopvolging
Diestsevest 40, 3000 Leuven
016 28 60 76
www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be
info@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be

MAAK KENNIS MET ONZE PARTNERS

BOEREN BOND

Boerenbond wil als grootste land- en tuinbouworganisatie in Vlaanderen inzetten op een economisch, ecologisch en sociaal duurzame landbouw. Boerenbond verdedigt de belangen van de ganse agrarische sector. Daarnaast zijn vorming, opleiding en advies cruciale opdrachten. De sector heeft immers nood aan goed opgeleide en geïnformeerde bedrijfsleiders die als volwaardige managers en met een duidelijke visie hun bedrijf leiden. Boerenbond heeft oog voor de zeer uiteenlopende problemen waar een individuele bedrijfsleider mee geconfronteerd wordt. Daarom staat een uitgebreid netwerk van dienstbetoon en voorlichting ten dienste van alle leden.

Boerenbond is ook actief in Oost-België
Diestsevest 40, 3000 Leuven
016 28 61 61
www.boerenbond.be
Info@boerenbond.be

Groene Kring is de grootste vereniging voor jonge land- en tuinbouwers in Vlaanderen en de Oostkantons. Jongeren tussen 16 en 35 jaar met interesse voor land- en tuinbouw kunnen er terecht voor ontmoeting, opleiding en belangenverdediging op lokaal, provinciaal en nationaal niveau.

Groene Kring
Diestsevest 32 3b, 3000 Leuven
016 79 55 30
www.groenekring.be
info@groenekring.be

KBC Agro - KBC Bank & Verzekering

Agro West
Ter Reigerie 1, 8800 Roeselare -
Tel. 051 26 11 10 - agro.west@kbc.be

Agro Oost
Kleinhoefstraat 11, 2440 Geel –
Tel. 03 317 10 30 - agro.oost@kbc.be

SBB heeft een zeer rijke ervaring in de overnamebegeleiding en in de vermogensplanning. SBB bezorgt een totaaladvies, met advies en uitvoering door juridische, vermogensrechtelijke, fiscale, sociaalrechterlijke, financiële en administratieve experts.

SBB
Voor meer info kan u contact opnemen met het dichtstbijzijnde SBB-kantoor
016 24 64 85
www.sbb.be
vermogensplanning@sbb.be

NOTITIES

Redactie eerste druk 2014

Charlotte Cobbaert (Kenniscentrum Bedrijfsopvolging)
Dorien Bruynseels (Kenniscentrum Bedrijfsopvolging)
Anne-Marie Vangeenberghe (Boerenbond)
Sarah Samyn (Groene Kring)
Caroline Tack (AGRO-adviseur KBC Bank)
Jacky Swennen (SBB)

Redactie herwerking 2024

Caroline Tack (KBC)
Jeroen Kellers (SBB)
Leen Smouts (SBB)
Anne-Marie Vangeenberghe (Boerenbond)

Vormgeving

Phobos & Actor

Verantwoordelijke uitgever

Loes Lysen, Algemeen Secretaris Boerenbond
Diestsevest 40
3000 Leuven

Eerste druk: Januari 2019
D/2026/0728/03
Deze publicatie werd door KCBO herwerkt in in 2024 en 2026.
De meest actuele versie vind je steeds terug op
www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be.

Niets uit deze brochure mag op welke wijze dan ook verveelvoudigd of overgenomen worden door middel van druk, fotokopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Disclaimer

Deze brochure is opgesteld met een duidelijke informatieve opdracht. De verstrekte informatie is enkel bedoeld als een eerste algemene toelichting die de behandelde materie wil situeren in grote lijnen, zonder volledigheid of juridische precisie na te streven. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. De redactie streeft naar betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De uitgever noch de auteur kan aansprakelijk gesteld worden voor foutieve of onvolledige gegevens of enige schade die zou voortvloeien uit acties die op basis van deze informatie worden ondernomen.

017744/20261014BB


Kenniscentrum
BEDRIJFSOPVOLGING
je wissel op de toekomst