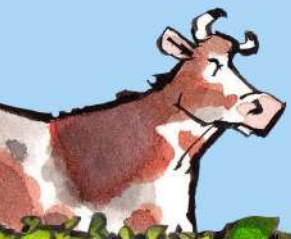


# EXPEDITIEGIDS BEDRIJSOPVOLGING

"Samen met de familie naar een succesvolle overname"



*Christel Klok, Ellen van den Manacker*

NAJK

## HEY FAMILIE, ga je mee?

Op Expeditie Bedrijfsovername is het idee!

**Alle boerendochters en -zonen staan vroeg of laat voor de keuze: neem ik het ouderlijk bedrijf over of niet? Wat komt daar dan – naast alle werkzaamheden op het boerenbedrijf – bij kijken? In veel gevallen wordt de focus in een bedrijfsovername gelegd op de strategische visie en het financiële plaatje. Echter, het betrekken van naasten zoals broer(s), zus(sen) en partner bij een bedrijfsovername is net zo belangrijk. Maar hoe doe je dat?**

### Veel verdragen van eigen familie

Een familiale bedrijfsovername lijkt heel makkelijk en prettig, maar is tegelijkertijd erg complex. Doordat elke betrokkene elkaars karakter feilloos kent en je veel van je eigen familie kan verdragen, lijkt een bedrijfsovername zonder al te veel moeilijke (en zakelijke) gesprekken vaak de makkelijkste uitweg. Maar – en dit willen we vaak niet weten – een bedrijfsovername schuurt altijd wel ergens: er zijn belangen die soms botsen, er dienen keuzes gemaakt te worden en het kan nou eenmaal niet altijd zo lopen zoals jij dat het liefste zou willen. Hier moet iedere partij zijn of haar eigen weg in vinden en dat blijkt niet altijd even makkelijk. Daarom is het extra belangrijk dat er genoeg ruimte wordt geboden om de verwachtingen en wensen van iedere betrokkene uit te spreken en elkaar te respecteren.

Ondanks dat het voeren van een gesprek met de familie ogenschijnlijk simpel lijkt, is er in veel bedrijfsovernameprocessen te weinig aandacht voor de ‘zachte kant’, ofwel de gevoelskant van alle betrokkenen in het bedrijfsovernameproces. Binnen de familie heb je te maken met verschillende perspectieven over de overname en dit kan – vooral als het niet uitgesproken wordt – onderling voor wrijving zorgen.

### Belangrijke kanttekening Expeditiegids!

Hoewel we weten dat er verschillende gezins-samenstellingen mogelijk zijn, er ook dikwijls een bedrijf wordt overgenomen door de dochter, de partner beslist niet altijd een vrouw hoeft te zijn en we bij de overdragende partij niet altijd kunnen spreken van twee personen, hebben we er in het kader van de leesbaarheid voor gekozen om het verhaal aan de hand van een vast gezin te vertellen. In dit gezin gaan we uit van een vader en een moeder als overdragers, een zoon die het bedrijf overneemt, broer, zus, en een vrouwelijke partner van de opvolger.

*Hier willen we natuurlijk niks mee suggereren, maar we vertellen het verhaal aan de hand van een samenstelling die tegenwoordig nog steeds vaak voor komt bij een bedrijfsovername in de agrarische sector.*



## Overzicht bij bedrijfsovername

Deze expeditiegids neemt de situatie van alle betrokken partijen binnen een overnameproces onder de loep en zorgt daarmee voor een stuk bewustwording. Een eventuele partner van de overnemer of een broer of zus die het bedrijf niet overneemt, zit soms met hele andere vragen dan de overnemer of overdrager. Daarnaast worden er handvatten geboden om het familiegesprek aan te gaan, al dan niet met een extern persoon zoals een coach, mediator of de accountant/fiscalist.

*Want: een geslaagde bedrijfsovername doe je samen en niet alleen!*



Deze expeditiegids is ontstaan vanuit een brede samenwerking van hogescholen en adviseurs/bedrijven. Het is niet een tot in de detail uitgewerkt stappenplan, maar het geeft wel een overzicht en inzicht in de verschillende perspectieven op het hele proces van bedrijfsopvolging. Deze gids gaat dieper in op de familiale bedrijfsovername. Voor zij-instromers geldt hetzelfde proces, maar toch net een beetje anders...

Extra of verdiepende informatie rondom het thema bedrijfsovername vind je op de themapagina bedrijfsopvolging via;  
<http://www.najk.nl/expeditie-bedrijfsovername>



SCAN MIJ!



<b>Voorwoord</b>	3
<b>Hoofdstuk 1</b> De sleutel tot een succesvolle bedrijfsovername	7
<b>Hoofdstuk 2</b> Een bedrijfsovername doe je niet alleen	11
<b>Hoofdstuk 3</b> Fases binnen bedrijfsovername	15
<b>Hoofdstuk 4</b> Vragen	23
<b>Fase 1 Oriëntatie</b>	25
1.1 De overnemer	26
1.2 De overdragers	28
1.3 Niet-overnemende familieleden	30
1.4 Partner van de opvolger	32
<b>Fase 2 Samenwerking</b>	35
2.1 De overnemer	36
2.2 De overdragers	38
2.3 Niet-overnemende familieleden	40
2.4 Partner van de opvolger	42
<b>Fase 3 Tijdens de overname</b>	45
3.1 De overnemer	46
3.2 De overdragers	48
3.3 Niet-overnemende familieleden	50
3.4 Partner van de opvolger	52
<b>Fase 4 Na de overname</b>	55
4.1 De overnemer	56
4.2 De overdragers	58
4.3 Niet-overnemende familieleden	60
4.4 Partner van de opvolger	62
<b>Alle vraagstukken in een notendop</b>	64
<b>Hoofdstuk 5</b> Sectoren en Regio's	67
<b>Hoofdstuk 6</b> Hulp van externen	68
<b>Tips</b>	73
<b>Bibliografie</b>	74

## DE SLEUTEL TOT EEN succesvolle bedrijfsovername

**Iedere bedrijfsovername is uniek, maar toch vallen er bij alle overnames overeenkomsten te ontdekken. Op tijd beginnen, communiceren met elkaar, niet overhaast te werk gaan en alle partijen bij de overname betrekken zijn punten die samen uiteindelijk de sleutel vormen tot een succesvolle bedrijfsovername.**

Er moet altijd een evenwicht gevonden worden tussen de verschillende belangen: de toekomst van het bedrijf en de familiale harmonie.

### **Toekomst bedrijf:**

Wat is de strategie voor het bedrijf en zijn vermogen? Is er een opvolger binnen de familie of wordt het bedrijf verkocht? Welke keuze er ook gemaakt wordt, deze heeft altijd invloed op de vermogensplanning van het bedrijf en daarmee indirect ook op het vermogen van de familie. De mogelijke tegemoetkoming voor de niet-overnemende broer(s)/zus(sen) wordt bijvoorbeeld beïnvloed door (grote) investeringen (in de toekomst).

*Spanningsveld: bedrijfsontwikkeling - versus - 'ook denken aan de andere kinderen'.*

### **Familiale harmonie:**

Wanneer er vooraf geluisterd wordt naar elkaars verwachtingen en plannen binnen de familie en er vervolgens duidelijke afspraken worden gemaakt, schep je familiale harmonie. Op die manier vermijd je discussie(s) of zelfs ruzies achteraf.



## Communicatie als sleutel tot succes

Tijdig beginnen met het overnameproces kan niet alleen fiscaal heel interessant zijn, maar geeft ook een bepaalde rust bij de betrokkenen. Communicatie is altijd het sleutelwoord tot succes. Neem als ouders – vooral in het begin van het overnametraject – het voortouw om in gesprek te gaan met elkaar. Zowel met de bedrijfsopvolger over de toekomst van het bedrijf, als met de niet-opvolgende familieleden en eventuele partner van de opvolger over de familiebelangen binnen de bedrijfsovername. Als je bij dit gesprek een onafhankelijke adviseur of coach inschakelt, kun je als ouders de leiding van het gesprek meer laten vieren en zelf nóg actiever meedoen.

### Hoe het gesprek aan te gaan?

Zorg dat alle betrokkenen bij de bedrijfsovername op een gepland moment bij elkaar komen. Geef van tevoren duidelijk aan wat het doel is van de bijeenkomst: praten over de bedrijfsovername. Zorg daarnaast dat er handvatten zijn om het gesprek te leiden. Stel bijvoorbeeld van tevoren een gespreksagenda op met punten als:

- Hoe ver zijn we met de bedrijfsovername en wat is de planning voor komende jaren zoals het nu lijkt?
- Wat zijn ieders wensen of belangen binnen de bedrijfsovername?
- Zijn er zorgen binnen de familie met betrekking tot de bedrijfsovername?
- Speelt er verder nog iets bij één van de betrokkenen wat belangrijk is om met elkaar te delen?

### Gespreksstarters

Omdat het een familiale bijeenkomst is, kun je er als ouders/familie ook voor kiezen om het gesprek eerst luchtig, maar wel doeltreffend te houden. Daarom vind je op <http://www.najk.nl/expeditie-bedrijfsvername> handige gespreksstarters om in te

zetten. Scan de QR-code onder aan deze pagina en ga met elkaar het gesprek aan!

**Tip:** Grote veranderingen als een bedrijfsovername kunnen de familieverhoudingen onder druk zetten. Om ervoor te waken dat een bedrijfsovername uitmondt in een familieruzie, doet men er goed aan om hulp te vragen van iemand met veel ervaring in bedrijfsopvolging, zoals een coach of familieadviseur. Het kan vaak heel verhelderend werken als iemand met een objectieve blik en onafhankelijke houding kijkt en luistert naar wat er binnen het familiebedrijf allemaal gebeurt.

## Structurele planning

Helderheid binnen het overnameproces kan bij alle betrokkenen veel rust scheppen. Maak na het eerste gesprek gezamenlijk een structurele planning over wanneer welke beslissingen worden genomen en houd daarmee de verschillende fases (oriëntatiefase, samenwerkingsfase, voor en na de overname) van de overname goed in het achterhoofd. ◀



## SAMENVATTING hoofdstuk 1

**Op tijd beginnen + blijven communiceren + niet overhaast te werk gaan + alle partijen betrekken = een succesvolle overname.**

Communicatie is de sleutel tot succes. Ga gezamenlijk met alle betrokken partijen in gesprek. Stel een gespreksagenda op of gebruik de gespreksstarters op <http://www.najk.nl/expeditie-bedrijfsvername>





## EEN bedrijfsovername **DOE JE NIET ALLEEN**

Een bedrijfsovername doe je niet alleen. Je hebt te maken met verschillende partijen. Naast de overdrager en -nemer, hebben ook de niet-overnemende familieleden en de partner van de opvolger hun eigen wensen, vragen en behoeftes binnen deze expeditie. Het is dan ook belangrijk dat de wensen en behoeftes van alle partijen bespreekbaar worden gemaakt.

### **Overdrager**

Na jaren van bloed, zweet en tranen is het bedrijf loslaten als overdrager vaak geen makkelijke opgave. Van jongs af aan is de overdrager al op het boerenerf te vinden. Het besef dat dit binnenkort anders ingestoken zal gaan worden, is voor deze partij best even slikken. Om over een eventuele verhuizing nog maar te zwijgen. Het is de bedoeling om het bedrijf stapje voor stapje meer los te laten en de opvolger te vertrouwen bij zijn of haar keuzes. En onthoud: fouten maken is menselijk. Dus geef de opvolger ook de ruimte om zelf dingen uit te proberen. Fluit hem of haar niet direct terug bij een foutje, maar laat ze ervan leren. Daarnaast heb je misschien nog meer kinderen die je een mooie toekomst gunt. Kan dit financieel gezien of moet je dit op een andere manier oplossen? Ook betekent geen eigenaar meer zijn van het ouderlijk bedrijf, een héél andere inkomensstroom. Het is daarom belangrijk om als overdrager naar de oudedagvoorziening te kijken.

### **Overnemer (opvolger)**

Van jongs af aan is de bedrijfsopvolger al op het bedrijf te vinden. Dat scheidt een band en je durft vooruit te kijken naar de toekomst. Op weg richting het bedrijfsovernameproces is er veel



gezien, gehoord en heb je met verschillende mensen gesproken. Het netwerk is in de loop der jaren flink gegroeid en je zit vol energie en nieuwe plannen om met het bedrijf aan de slag te gaan, jouw bedrijf. Als opvolger komt er ineens een hoop op je af: je komt voor een behoorlijke financiële uitdaging te staan en hebt 'groot kapitaal' in handen. Het is belangrijk om zowel met de overdrager(s) als je eigen broer(s), zus(sen) en partner goede afspraken te maken over de toekomst. Misschien heeft je broer of zus ook wel interesse om het bedrijf over te nemen of ga je in de toekomst samen met je partner een gezin stichten, waardoor de prioriteiten zullen verschuiven. Praat hierover. Hoewel het een onwijs mooi proces is, blijft het niet niks om een agrarisch bedrijf over te nemen.

### **Niet-overnemende familieleden (broer of zus)**

Hoewel deze partij affiniteit heeft met het bedrijf, liggen de échte interesses meestal ergens anders. Ze zijn (vaak) niet van plan het bedrijf over te nemen, maar kunnen wel met brandende vragen zitten en wensen hebben tijdens het overnameproces. Hoewel deze partij zich veelal op de achtergrond houdt, zal ook bij hen het vertrouwen voor een succesvolle bedrijfsovername moeten groeien. De niet-overnemende partij wordt dikwijls vergeten bij het nemen van belangrijke beslissingen, waardoor achteraf problemen of wrijving (kunnen) ontstaan. Betrek daarom ook de niet-overnemende familieleden bij het reilen en zeilen binnen de overname. Ook zij zijn opgegroeid op hetzelfde erf en staan in verbinding met het bedrijf. Daarnaast hebben zij als onderdeel van de familie ook het recht om te weten welke keuzes er op bedrijfsniveau gemaakt worden en welke invloed dat heeft op de oudedagvoorziening van hun ouders of misschien wel hun eigen financiële tegemoetkoming.

### **Partner van opvolger**

Deze partij komt als 'outsider' het familiebedrijf (en vaak ook de agrarische wereld) binnen en dat kan best wel eens botsen.

Als 'koude kant' kom je toch echt uit een ander nest met andere normen en waarden en dat vergt een hele aanpassingsslag als je gaat wonen (en werken) op het familiebedrijf van je partner. Daarnaast krijgt de partner opeens te maken met situaties als 'eerder weg moeten op een feest, omdat de koeien weer gemolken moeten worden', 'massaal aan het werk moeten in de vakantieperiodes wanneer het zonnetje lekker schijnt' of 'weinig ruimte voor jouw eigen ambitie(s) naast het gezin en een bedrijf'. Dingen die voor een overdrager en overnemer de normaalste zaak van de wereld zijn, vereisen voor de partner extra context. Wimpel de hulp van een partner niet zomaar weg, want juist deze partij kan de zaken met een frisse blik bekijken en openheid bieden binnen het overnameproces. ◀



## **SAMENVATTING** hoofdstuk 2

Hoewel een bedrijfsovernameproces onwijs mooi kan zijn, blijft het niet niks om een agrarisch bedrijf over te nemen. Het bedrijf loslaten als overdrager is vaak geen makkelijke opgave en als opvolger kom je ineens voor een behoorlijke financiële uitdaging te staan. Het is belangrijk om met álle partijen binnen de overname goede afspraken te maken over de toekomst. Hoewel de niet-overnemende familieleden zich veelal op de achtergrond houden, zal ook bij hen het vertrouwen voor een succesvolle bedrijfsovername moeten groeien. Een eventuele partner komt als 'outsider' het familiebedrijf (en vaak ook de agrarische wereld) binnen. Hoewel dat best wel eens kan botsen, kan juist deze partij de zaken ook met een frisse blik bekijken en openheid bieden binnen het overnameproces.





## DE verschillende fases BIJ EEN BEDRIJFSOVERNAME

In deze expeditiegids staan de vier fases binnen een bedrijfsovernameproces en de verschillende vraagstukken die daarbij horen, centraal. Maar welke fases zijn dit precies en wat houden ze in? Iedere fase binnen zo'n overnameproces is uniek en ze kunnen stuk voor stuk erg lastig zijn. Jullie hoeven het dan ook beslist niet alleen te doen: de hulp van een coach, accountant, mediator of notaris inschakelen kan enorm helpen (lees meer over de hulp van externen in hoofdstuk 6).

### Fase 1 Oriëntatiefase

De eerste fase binnen een bedrijfsovername speelt zich voor de overnemer meestal af binnen een leeftijd van 16 tot 25 jaar. In deze fase wordt de interesse voor het bedrijf gewekt en gaat de potentiële opvolger voor zichzelf bepalen of hij/zij het agrarisch bedrijf daadwerkelijk over zou willen nemen. Bij het leiden van een agrarisch bedrijf komt veel kijken. Het imago van de sector is niet altijd geweldig, de wet- en regelgeving verandert met regelmaat en samenwerken met je ouder(s) kan een uitdaging zijn. Hier moet je als jonge overnemer wel mee om kunnen gaan. Neem als opvolger ruim de tijd om goed voor jezelf na te gaan: 'wie ben ik?', 'wat wil ik?' en 'zie ik het over 30 jaar nog steeds zitten om agrarisch ondernemer te zijn?'. Vaak gaat deze keuze gepaard met een studiekeuze, bijvoorbeeld een agrarische opleiding.





De vader/moeder of beide ouders staan in deze fase vaak samen aan het roer van het bedrijf waar ze ook met het hele gezin woonachtig zijn. Vaak werkt (een deel van) het gezin in de vrije uren ook mee op het bedrijf. Hier zijn de ouders trots op: 'samen zetten we de schouders onder dit prachtige bedrijf'.

In gesprek:

*Wie zijn er geïnteresseerd om het bedrijf over te nemen en welke belangen heeft iedereen?*

Tijdens deze fase wordt het fundament gelegd voor een eventuele bedrijfsovername, besteed hier dus genoeg aandacht aan. De hulp inschakelen van een coach/mediator die vanaf dit startpunt objectief en onafhankelijk het familiegesprek begeleidt, is zeker aan te raden.

## **Fase 2** **Samenwerkingsfase**

Deze fase speelt zich voor de overnemer meestal af tussen de leeftijd van 20 en 35 jaar. In deze fase heeft de bedrijfsopvolger zijn studie afgerond en begint full- of parttime mee te werken op het bedrijf. In deze fase is het heel belangrijk dat overdrager en -nemer voldoende rekening houden met elkaar. Is iedere partij in staat om zijn of haar verantwoordelijkheden op zich te nemen? En elkaar hierin de ruimte te geven?

Het is belangrijk dat de overdrager nu al begint met het uit handen geven van de werkzaamheden, hoe moeilijk dit ook is. Daarnaast gaat de opvolger in deze fase ook een samenwerkingsverband (vof, bv, maatschap) aan. Met zijn jarenlange ervaring is dat even wennen voor de overdrager. Hij kent de klappen van de zweep en daar wil hij zijn zoon of dochter graag voor behoeden.

Daarnaast wil een opvolger zijn ouders niet tegen het zere been schoppen en houdt misschien dingen onbesproken. Niet doen! Zorg ervoor dat jullie alles op tafel leggen. Het is nu de tijd om eventuele problemen en belangrijke zaken bespreekbaar te maken.

Hoewel het begrip 'samenwerkingsfase' doet suggereren dat deze hoofdzakelijk om de overdrager en -nemer gaat, moeten ook de niet-overnemende familieleden en de partner van de opvolger beslist niet worden vergeten. In deze fase wonen broer(s) en zus(sen) vaak nog gedeeltelijk thuis, waardoor pittige gespreksstof geregeld tussen neus en lippen door worden besproken tijdens koffie- of eetmomenten. Ook hierin is het extra belangrijk dat er echt een moment wordt ingepland om met het gezin (en de eventuele partner van de opvolger) te gaan zitten voor de bedrijfsovername en ieders belangen hierbij bespreekbaar te maken. Het is mooi om deze wensen, eventueel met de hulp van een coach inzichtelijk te krijgen alvorens naar de accountant wordt gestapt voor het samenwerkingscontract.

In gesprek:

*Hoe ver is de strategische en financiële ontwikkeling van het bedrijf? Hoe kijkt de familie daar tegenaan en welke belangen heeft iedereen?*

### Samenwerkingsovereenkomst

Een goede samenwerkingsfase valt of staat met een duidelijke overeenkomst. Deze overeenkomst kun je zelf gezamenlijk opstellen, maar de hulp van een adviseur kan vaak nodig zijn om écht dat stukje diepgang te vinden. Hoewel het maatschapscontract geen vaste vorm heeft, moet je wel heel strikt zijn bij het opstellen ervan. Zo ontstaan er minder snel

problemen of verwarringen achteraf. In de overeenkomst regel je verschillende zaken, zoals het doel en de inbreng van het samenwerkingsverband, de rechten en plichten van de ouders en opvolger, wat er gedaan wordt bij calamiteiten (bijvoorbeeld wanneer de ondernemer arbeidsongeschikt raakt), wie wat krijgt en hoe dit geregeld is. Om er zeker van te zijn dat de opvolger het bedrijf niet alleen maar overneemt om er winst uit te halen, kan er ook een vervreemdingsclausule opgenomen worden. De winst die gemaakt wordt bij de verkoop van het bedrijf dient de opvolger dan alsnog te delen. Een samenwerkingsovereenkomst stel je op voor momenten dat het binnen de samenwerking mis kan gaan. Juist dan is overleggen moeilijk en is het fijn als de afspraken goed beschreven zijn. Pittig, maar heel belangrijk!

Let op: eenmaal een samenwerkingsovereenkomst opgesteld, betekent niet dat dit voor het hele overnametraject zo geldt. Het is een 'levend' document dat door de jaren heen ook aangepast kan worden. 

### **Fase 3** **Tijdens de overname**

Deze fase speelt zich voor de overnemer meestal af tussen de leeftijd van 25 en 40 jaar. In deze fase wordt het bedrijf grotendeels of volledig overgenomen door de opvolger. Een belangrijke fase dus, vol veranderingen voor alle partijen. Het is dan ook voornamelijk deze fase die onderling voor de meeste spanningen en wrijvingen zorgt. De overdrager heeft moeite met het loslaten van het bedrijf en bij de overnemer komt steeds meer op zijn of haar bordje te liggen.

Het is een fase waarin de opvolger een (nieuwe) koers uitzet voor het familiebedrijf en de overdrager gaat nadenken hoe hij

zijn oude dag wil invullen. Broer(s) en zus(sen) werken en wonen in deze fase veelal buiten de deur, waardoor de familiale lijnen langer zijn geworden. Zij worden hierdoor vaak vergeten in de communicatie en voelen zich aan de zijlijn staan. De partner van de opvolger gaat in deze fase een grotere rol spelen. Ze verhuist mee naar het ouderlijk bedrijf en is zoekende naar haar rol in het geheel. Ook dit is voor de betrokken partijen wennen, want opeens is er een 'vreemde eend in de bijt', die ook nog eens eigen wensen en belangen heeft.

Overleg is in deze fase van cruciaal belang. In overleg is en blijft er van alles mogelijk, maar kijk er niet gek van op als deze fase niet zo vloeiend verloopt als dat je in eerste instantie in je hoofd had!

*In gesprek:*

*Overnemer gaat met partner op het bedrijf wonen waar de andere gezinsleden ook nog een (emotioneel) aandeel hebben en overdrager(s) moet(en) een leuke oude dag hebben. Hoe ziet dit er in ieders ideale situatie uit en welke belangen heeft iedereen?*

### **Fase 4** **Na de overname**

De opvolger heeft op papier nu de volledige leiding over het bedrijf, maar het komt nog vaak voor dat de overnemer deze vrijheid niet volledig krijgt. Vraagstukken als 'wat is de rol van de ouders na de overname?', 'werken zij nog mee op het bedrijf of komen ze alleen op visite?' en 'wat is de rol van je partner na de overname?' zijn dingen waar jullie als het goed is tijdens de voorgaande fase al aandacht aan hebben besteed. Het is nu de tijd om na te gaan of deze gemaakte afspraken ook worden nageleefd.



Daarnaast vallen de financiële lasten en werklasten nu volledig op de schouders van de overnemer. Dit kan ervoor zorgen dat er vooral de eerste periode van deze fase minder tot geen ruimte is voor nieuwe investeringen. De overdrager gaat het wat rustiger aan doen en plant misschien (onverwachts) vrijetijdsbestedingen in. Het is verstandig om in deze laatste fase van de bedrijfsovername verwachtingen rondom de arbeidsplanning te blijven bespreken en de overdrager(s) nog eens goed te bedanken voor al het geduld, de tijd en kennis die zij in het bedrijf en in jou hebben gestopt.

De broer(s) en zus(sen) hebben in deze fase allemaal een eigen leven los van het ouderlijk bedrijf gecreëerd en komen – als de bedrijfsovername in harmonie is verlopen - met plezier nog eens langs om te kijken wat er speelt binnen het bedrijf of om een kop koffie mee te pakken op de vaak gezette tijden.

De partner heeft in de fase na de bedrijfsovername haar plek gevonden op het bedrijf. De boerderij voelt nu ook als thuis en inmiddels weet ze wat er van haar verwacht wordt. Met trots kijkt ze samen met haar man (en kinderen) naar het bedrijf. Langzaam beginnen één of meerdere kinderen meer interesse te krijgen in het bedrijf en voor je het weet begint het hele bedrijfsovernametraject weer van voor af aan. 📌



## SAMENVATTING hoofdstuk 3

**Binnen deze expeditiegids staan de vier fases binnen een bedrijfsovernameproces centraal.**

- Fase 1, de oriëntatiefase: Er wordt gekeken wie er geïnteresseerd is om het bedrijf over te nemen en welke belangen eenieder heeft. De (potentiële) opvolger gaat voor zichzelf na: 'wie ben ik?', 'wat wil ik?' en 'zie ik het over 30 jaar nog steeds zitten om agrarisch ondernemer te zijn?'
- Fase 2, de samenwerkingsfase: De overdrager begint werkzaamheden uit handen te geven en in samenspraak met alle betrokkenen wordt er een samenwerkingsovereenkomst opgesteld.
- Fase 3, de overnamefase: Een belangrijke fase waarin het bedrijf grotendeels of zelfs al volledig wordt overgenomen door de opvolger. Een fase vol veranderingen voor alle partijen.
- Fase 4, de fase na de overname: De opvolger heeft op papier de volledige leiding over het bedrijf. Het is nu de tijd om na te gaan of de gemaakte afspraken ook worden nageleefd.



## BRANDENDE VRAGEN BINNEN HET OVERNAMEPROCES

Op welke manier je ook bij een bedrijfsovername verbonden bent, het is vanzelfsprekend dat je met de nodige vragen zit. Alleen kunnen deze vraagstukken per persoon aanzienlijk verschillen. Waar de één niet bij stilstaat, vindt de ander heel belangrijk.

Het is goed om je bewust te zijn van de verschillende vragen die voor eenieder spelen binnen de verschillende fases. Vooral ook dat een broer, zus of partner hele andere vragen heeft dan een overnemer of overdrager. Het lezen van de vraagstukken van de verschillende partijen kan heel verhelderend werken en nemen we in dit hoofdstuk graag met je onder de loep!

“

### SAMENVATTING hoofdstuk 4

Geen tijd om alle gedachten en vraagstukken per fase bij langs te gaan? Blader snel door naar pagina 30 voor een beknopte samenvatting. Tip: gun jezelf op een later moment wel de tijd om hoofdstuk 4 eens aandachtig door te lezen. Dit kan je veel mooie en belangrijke inzichten geven.

”





## FASE 1 - ORIËNTATIE

Van het verleden kun je leren om fouten in de toekomst  
Wat jouw rol binnen het bedrijfsovernameproces ook is, neem ruim de tijd om goed voor jezelf na te gaan: 'wie ben ik?', 'wat wil ik?', 'wat kan ik?' en 'wat is mijn strategie?'. Daarnaast is het goed om stil te staan bij de behoeften van de verschillende partijen en terug te kijken naar eventuele eerdere overnames (binnen de familie).

Welke behoeften heeft iedere betrokkene?

Van het verleden kun je leren om fouten in de toekomst te kunnen beperken.

Kan ik mijn wensen en plannen uitvoeren op deze locatie?

In de toekomst zullen wellicht meer bedrijven verplaatst moeten worden voor natuur-, woning- en wegebouw. Hoe kijken jullie hier tegenaan? Krijg je te maken met grote regioverschillen?

Hoe is de overname bij de vorige generatie(s) verlopen?

Zorg ervoor dat jij de belangen van de anderen weet en zij die van jou (vergeet dit niet ook bij de niet-overnemende gezinsleden en partner te checken).

## Fase 1 - Oriëntatie

“

Wat maakt dat ik interesse heb in het bedrijf?

”

Gaat het om meer dan alleen de werkzaamheden?

Past wat ik leuk vind ook binnen ons bedrijf?

Is het oprechte interesse of ligt het in de lijn der verwachting?

“

Voel ik mij betrokken bij het bedrijf?

”

“

Waar word ik blij van?

”

## DE OVERNEMER

De oriëntatiefase lijkt altijd zo vanzelfsprekend, maar hier wordt eigenlijk het fundament gelegd voor jouw toekomst. Denk hier dus heel goed over na! Bedenk waar je interesses liggen, waar je blij van wordt en of je dit écht 24/7 voort wil en kan zetten binnen het (familie) bedrijf.



“

Kan ik omgaan met de continu veranderende wet- en regelgeving?

”

“

Doe ik dit werk over 25 jaar nog steeds met veel plezier?

”

“

Kan ik omgaan met kritiek vanuit de maatschappij?

”

“

Zie ik het zitten om 7 dagen per week AAN te staan?

”



Is er sprake van een (potentieel) bedrijfsopvolger?

Zo ja;  
wie en waarom?

Is de (potentieel) bedrijfsopvolger ervan op de hoogte dat er zo over hem/haar gedacht wordt?

Heeft de vermeend bedrijfsopvolger de juiste kwaliteiten om een bedrijf te leiden?

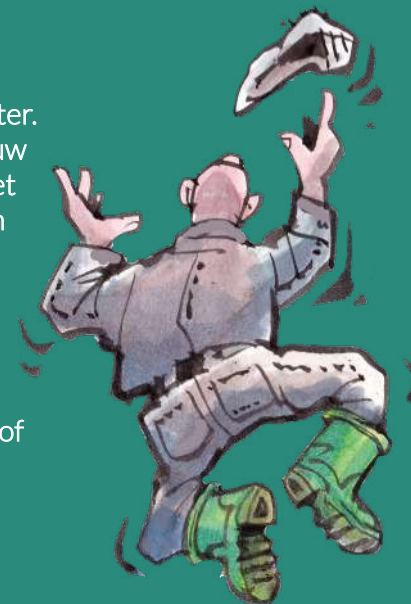
Zo nee;  
kunnen deze vaardigheden worden aangeleerd?

Hebben anderen (broers, zussen, neef, nicht) ook interesse om het bedrijf over te nemen?

Kan het financieel vit om het bedrijf over te nemen of moet de opvolger eerst in loondienst elders?

## DE OVERDRAGER(S)

De tijd vliegt en de kinderen worden groter. Langzaamaan krijg je door wie van jouw kinderen bovenmatige interesse in het bedrijf heeft/hebben. Je wilt jouw kinderen alle ruimte geven om zich te ontwikkelen in de richting die hen gelukkig maakt. Een mogelijk bedrijfsopvolger neem je daarom aan de hand mee door (de werkzaamheden van) het bedrijf en met trots kijk je hoe jouw 'kleine' zoon(s) of dochter(s) op ontdekkingstocht gaat/gaan.



Biedt het perspectief op een opvolger ons de kansen om te investeren in (de toekomst van) het bedrijf?

Wat vind ik belangrijk voor het bedrijf?

Wat zou ik écht nog eens willen doen (los van het bedrijf)?

Maakt de samenwerking met de overnemer (en later de overdracht) dit straks mogelijk?

“  
Is er interesse  
voor de dingen  
die ik (buiten het  
bedrijf) doe?  
”

**Hoofdvraag;**  
Weten de overdrager  
en de overnemer  
hiervan?

“  
Voel ik me  
verantwoordelijk voor  
het voortzetten van het  
familiebedrijf?  
”

“  
Heb ik  
ambities met  
of interesse in  
het bedrijf?  
”

“  
Voel ik me  
sociaal en/  
of emotioneel  
verbonden met  
het bedrijf?  
”

## NIET-OVERNEMENDE FAMILIELEDEN

Van jongs af aan ben jij op het bedrijf te vinden. In je vrije uren werk je mee op het bedrijf. Enerzijds omdat dit van je verwacht wordt en anderzijds omdat je zo op een leuke en laagdrempelige manier een fijn zakcentje kan verdienen. Ook heb jij weleens nagedacht of jij het ouderlijk bedrijf wilt voortzetten, maar jouw interesses liggen ergens anders. Toch wil je wel betrokken blijven bij het ouderlijk bedrijf. Dat gebeurt nu ook, gezien je nog (grotendeels) thuis woont en veel van de gesprekken en werkzaamheden meekrijgt. Maar krijg je ook nog zoveel mee als je uit huis gaat en je eigen koers gaat varen? Denk nu al goed na in hoeverre je betrokken wilt blijven in de toekomstige gesprekken over een (mogelijke) bedrijfsovername en geef dit duidelijk aan bij je familie.



“  
“  
Waar heb ik plezier in?  
”

Kun je deze bezigheden ook nog uitvoeren als jouw partner het bedrijf heeft overgenomen?



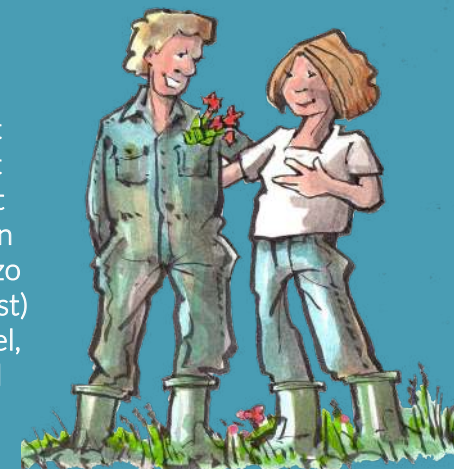
“  
Ben ik bereid om te verhuizen naar de boerderij (in the middle of nowhere)?  
”

“  
Is het runnen van een eigen bedrijf voor mij weggelegd?  
”



## PARTNER VAN DE OPVOLGER

Je hart staat in vuur en vlam en je bent smoorverliefd op jouw boer(in). Je ziet dat jouw partner volop passie heeft voor het agrarisch bedrijf en misschien maakt die bevoegenheid hem/haar wel zo leuk. Dat jouw partner (in de toekomst) gebonden is aan zijn bedrijf, weet je wel, al kun je in deze fase nog niet goed inschatten wat dit voor jou zal gaan betekenen.

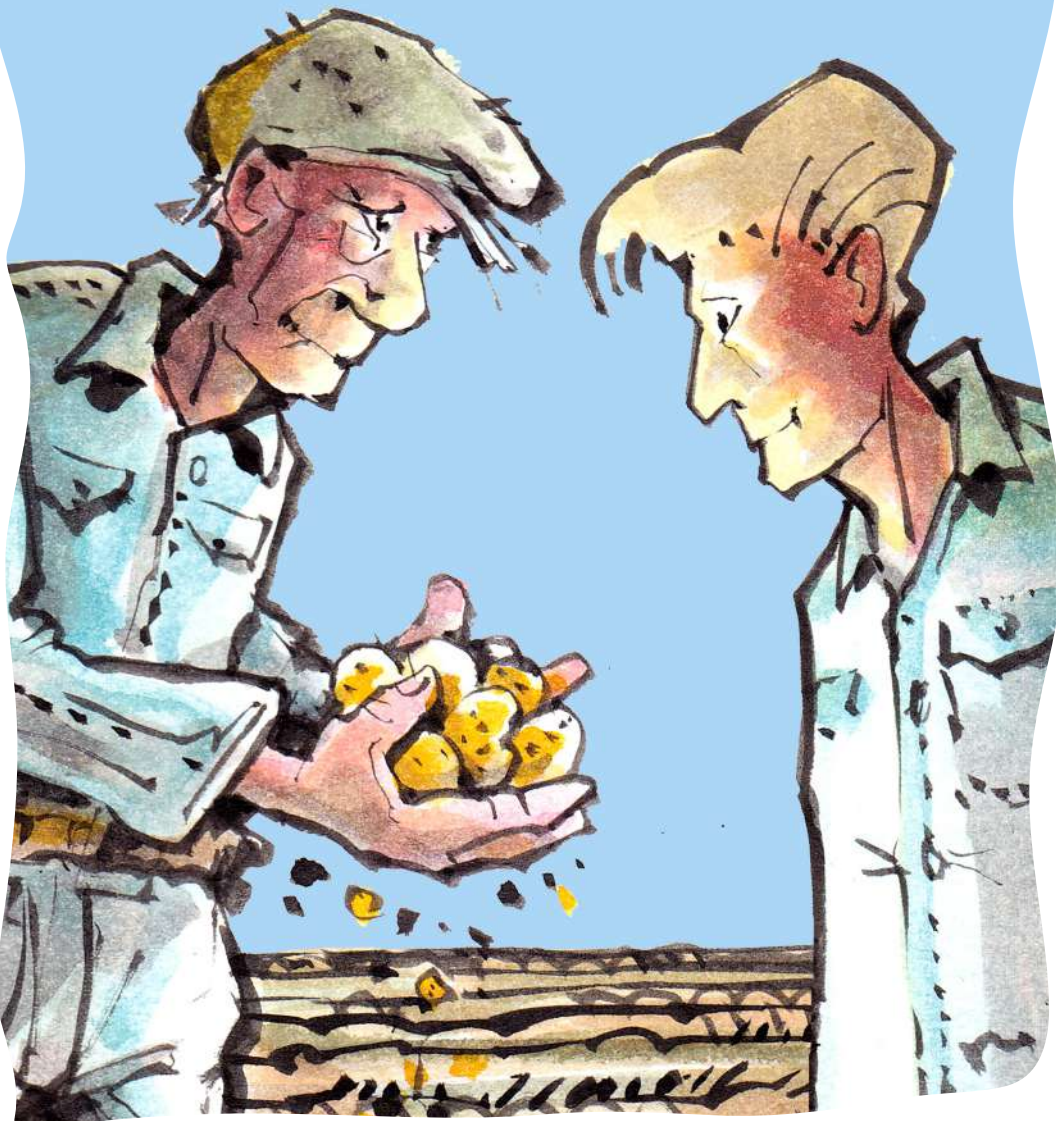


Voel ik mij betrokken bij het bedrijf?

En het feit dat je dus niet last-minute weg kunt gaan voor een vakantie of een leuk uitje.

“  
Is het boerenleven voor mij weggelegd?  
”





## FASE 2 - SAMENWERKING

In de oriëntatiefase zijn de mogelijkheden voor het bedrijf verkend. Wanneer alle betrokken partijen voldoende toekomst in het bedrijf zien en de opvolger nog steeds graag aan het roer wil staan, is het tijd voor fase twee: de samenwerking. De samenwerkingsfase heeft verschillende doelen, namelijk het opbouwen van vermogen voor de opvolger, het bedrijf klaarmaken voor de overname en, niet te vergeten, het oppakken van het bedrijf door de opvolger en het loslaten door de ouders of overdragers. De hulp inschakelen van een coach/mediator die objectief het familiegesprek begeleidt, is in deze fase zeker aan te raden.

## Fase 2 - Samenwerking

Wil ik dit? / Wat wordt er van mij verwacht?

“  
Is er momenteel ruimte voor mij om volledig mee te werken op het bedrijf?  
”

**Zo nee:** Ga erover in gesprek met de overdrager en schakel als je dit lastig vindt de hulp van een coach in.

“  
Betrekken de overdragers mij bij de werkzaamheden en beslissingen?  
”

“  
Hoe kan ik een zakelijk gesprek voeren met de bedrijfsoverdrager(s) en familie?  
”

Hiermee wordt alles bedoeld wat een gevaar kan zijn voor je bedrijf: het uitkopen van je bedrijf omdat deze dicht bij een natura-2000 gebied ligt bijvoorbeeld of de aangescherpte regels rondom gewasbescherming en het houden van dieren?

Welke toekomstige zaken zie ik als beangstigend/bedreigend?

Hoe ga ik om met de bedreigingen?

## DE OVERNEMER

Je hebt je studie (bijna) afgerond en gaat samen met de overdrager(s) in maatschap. Ineens moet er écht samengewerkt worden. Belangrijke keuzes belanden nu ook op jouw bordje en er wordt gezamenlijk gekeken naar de toekomst. Wees je ervan bewust dat de samenwerkingsfase niet altijd even makkelijk verloopt. De overdrager heeft jarenlang de werkzaamheden op zijn eigen manier verricht. Taken uit handen geven kan soms lastig zijn of misschien kijk jij – mede door de nieuwe kennis van jouw studie - wel heel anders tegen bepaalde zaken aan. Het codewoord? Praat erover met elkaar!



“  
Kan ik samenwerken met mijn familie?  
”

“  
Waar zie ik tegenop? En waar zie ik kansen?  
”

“  
Wil ik het bedrijf wel écht overnemen?  
”

Vind je het lastig om hier volmondig 'JA' op te antwoorden? Ga dan eerst andere dingen doen die je leuk vindt. Ga eens buiten de deur werken, neem een kijkje in het buitenland en stel jezelf over twee jaar nog eens deze vraag.

## Fase 2 - Samenwerking

“ Kan ik me vinden in de plannen van de bedrijfsopvolger? ”

Hebben we van iedere partij (overnemer, partner, familieleden) inzichtelijk wat hun belangen zijn en zijn onze belangen ook bekend bij hen?

Hoe ga ik straks om met aanpassingen binnen het bedrijf die de opvolger (met minder ervaring dan ik) doorvoert?

“ Ben ik niet te jong om al samen te werken met onze opvolger? ”

“ Kan ik goed samenwerken met de overnemer? ”

“ Ga ik verhuizen of komt er een tweede bedrijfswoning? ”

“ Hoelang wil ik nog actief meeverken op het bedrijf? ”

Is de opvolger hiervan op de hoogte?

“ Welke taken moet de opvolger wat mij betreft als eerste overnemen? ”

## DE OVERDRAGER(S)

Je komt een stapje dichterbij de bedrijfsovername: spannend, maar vooral ook heel leuk en bijzonder dat het familiebedrijf in de familie blijft! Hoewel je als overdrager nog steeds in de lead bent van het bedrijf, merk je dat jouw kind ook ideeën en wensen heeft binnen de bedrijfsvoering. Je moet een pas op de plaats maken en dat is wat onwennig. Je doet je best om te vertrouwen op jouw kind, maar wil hem/haar ook behoeden voor de fouten die jij in het verleden hebt gemaakt.



### Tip!

Bang dat je in tijdnood komt om goed genoeg over dingen na te denken? Ga hier niet over piekeren, maar schakel de hulp van een coach in. Die kan je daarbij helpen!

Het inschakelen van een coach is trouwens altijd een goed idee, óók wanneer er geen sprake is van tijdnood.

“ Hoe kunnen we de bedrijfsovername zo goed mogelijk laten verlopen en wanneer moeten we daarmee beginnen? ”

“ Kunnen we alle kinderen een tegemoetkoming bieden na de bedrijfsovername en hoe gaan we hierover het gesprek met elkaar aan? ”



## Fase 2 - Samenwerking

Er wordt in de wandelgangen tijdens een bedrijfsovername vaak gepraat over een 'gunfactor'. Wat is dit precies? En tot hoever gaat deze?

“ Voel ik mijzelf verantwoordelijk voor het geluk van de opvolger en de overdrager(s)? ”

Weten overdrager en overnemer hiervan?

“ Wil ik op de hoogte gehouden worden over verdere ontwikkelingen binnen het bedrijf? ”

“ Hoe kan ik laten weten dat ik mij niet gezien en gehoord voel binnen de bedrijfs-overname? ”

Dit kan in de vorm van een bericht over de telefoon, een gesprek tijdens de verjaardag of door wekelijks/maandelijks een gesprek in te plannen met de verschillende betrokkenen over hoe de zaken ervoor staan.

“ Hoe gaat de verbondenheid met de familie en het bedrijf zich gedurende de overname ontwikkelen? ”

“ Welke gevolgen heeft de bedrijfsovername voor mijn financiële positie binnen de familie? ”

## NIET-OVERNEMENDE FAMILIELEDEN

Doordat in deze fase de meeste niet-overnemende familieleden nog (deels) thuis wonen, worden belangrijke zaken vaak tussen neus en lippen door besproken tijdens eetmomenten. Deze gesprekken rondom de bedrijfsvoering worden vaak gericht aan de bedrijfsopvolger. Vanaf de zijlijn krijg jij het nodige mee, maar echte vragen over wat jij ervan vindt worden niet gesteld. Je zou het fijn vinden als er ook eens naar jouw mening, vragen en onduidelijkheden gevraagd wordt. Misschien is het zelfs wel prettig als er hier echt een moment voor wordt ingepland, in plaats van de bekende keukentafelgesprekken. Zorg ervoor dat je dit bespreekbaar maakt met jouw ouders en de bedrijfsopvolger, vóórdat er een overnamecontract wordt getekend.



**Tip:** Spreek je verwachtingen uit naar elkaar. Ook wanneer deze een keer wat minder leuk zijn...

“ Wat gebeurt er met het bedrijfsvermogen als het bedrijf verkocht wordt? ”

Het voelt misschien gek om al over na te denken, maar is wel heel belangrijk. Het is iets wat straks in het overnamecontract (de vervreemdingsclausule incl. de randvoorwaarden en verjaringstermijn) wordt vastgelegd. *Maak dit dus bespreekbaar!*

## Fase 2 - Samenwerking

Is het voor jou helder wat jullie te wachten staat als je straks naar de boerderij verhuist?  
Het kan helpen om hier eens samen met je schoonfamilie over te praten!

Hoe vind ik mijn leven nu en wat gaat er veranderen als we straks samen op de boerderij wonen?

Wat wordt er (in de toekomst) van mij verwacht binnen het bedrijf?

Maak voor elkaar duidelijk wat elkaars taak is binnen het bedrijf. Als je schoonvader of -moeder altijd de kalveren voerde, wil dat niet direct zeggen dat jij dat ook moet gaan doen. Maar misschien zijn er wel (andere) werkzaamheden op de boerderij die je graag uit zou willen voeren. Ook al denk je dat je wensen voor alle partijen helder zijn, maak het bespreekbaar!

Praat de schoonfamilie vooral met de bedrijfsopvolger over mijn toekomst op het bedrijf of heb ik zelf ook inspraak?

Wat wordt de rol- en taakverdeling zowel zakelijk als privé?

Kan ik mezelf zijn en mijn eigen leven leiden als ik straks woon tussen de bedrijvigheid van mijn schoonfamilie?

## PARTNER VAN DE OPVOLGER

Jullie relatie wordt serieuzer en ook de stap naar het 'nieuwe' leven komt beetje bij beetje een stuk dichterbij. Wellicht wonen jullie al samen en heb je daardoor nog meer door dat jouw partner veel tijd spendeert op en rondom het bedrijf. Het is de plek waar hij – ook in zijn vrije tijd – het liefst is. Als partner heb jij ook je eigen ding. Je volgt een leuke studie, hebt een toffe baan en spreekt veel af met vrienden. Toch weet je ook dat de stap naar de boerderij eraan komt. Deze fase leent zich er goed voor om alles even op een rijtje te zetten. Hoe zie jij jezelf straks op de boerderij, wat worden jouw taken en gaat dit veranderen als jij en de bedrijfsopvolger kinderen krijgen?



### Tip!

Maak alvast duidelijke afspraken met jouw partner en je schoonouders. Jouw huis moet straks een plekje zijn waar je je op je gemak voelt en je niet bekeken voelt door anderen. Het moet niet meer als het huis van je schoonouders voelen, maar als jouw huis.

*Voorbeeld: Je schrikt je dood omdat je schoonmoeder de ramen aan het lappen is als jij een boekje aan het lezen bent op de bank. Of je ligt net lekker van het zonnetje te genieten in de tuin als je schoonmoeder of -vader onaangekondigd het gras komt maaien. Dit is vaak goed bedoeld, maar komt niet altijd zo over.*

Wil ik buitenshuis werken?

Wil ik in maatschap?



### FASE 3 - TIJDENS DE OVERNAME

Hard werken wordt beloofd! In deze fase wordt het bedrijf daadwerkelijk overgedragen en overgenomen. Hoewel er tijdens de samenwerkingsfase al flink wat geregeld is, is het nu, naast de sociale en emotionele aspecten, ook tijd voor de fiscale, notariële en financiële afhandeling. Het is een fase die in het teken staat van veranderingen. Ouders/overdragers geven hun levenswerk door aan de opvolger, het moment van 'verhuizen' is aangebroken en er komt veel regelwerk bij kijken.



### Fase 3 - Tijdens de overname

Hoe wil ik de arbeid aan als de overdrager(s) stopt met werken op het bedrijf?

Wil ik de overdrager(s) in de toekomst op de hoogte brengen van mijn ondernemerskeuzes?

Voel ik mij prettig als bedrijfsopvolger tussen mijn broer(s) en zus(sen) of zijn er nog dingen die niet uitgesproken zijn?

Krijg ik de vrijheid om mijn eigen keuzes te maken (in de toekomst)?

Wat gaat er voor mij (en mijn partner) veranderen na de overname?

Hebben jij en je partner voldoende naar elkaar uitgesproken hoe jullie de toekomst samen op het bedrijf voor je zien?  
Nog niet? Doen!

## DE OVERNEMER

Yes! Je bent door de samenwerkingsfase heen en de tijd is zowel emotioneel als fiscaal aangebroken dat je het bedrijf volledig gaat overnemen. Waar de daadwerkelijke overname in de eerste twee fases nog ver weg leek, komt deze nu steeds dichterbij. Dit is de fase waarin er steeds meer op jouw schouders komt te rusten en je merkt dat je ouders langzaam een stapje terug zullen doen. Misschien zet je als opvolger een nieuwe koers uit voor het familiebedrijf.



Welke kant wil ik op met het bedrijf?

Ik zou graag op het ouderlijk bedrijf willen wonen, dicht bij de bedrijvigheid. Maar hoe begin ik daarover het gesprek met mijn ouders?

### Fase 3 - Tijdens de overname

“ Wil ik helemaal stoppen of blijf ik op kleinere schaal nog betrokken? ”

“ Realiseren we ons dat uit het bedrijf onze oudedagsvoorziening moet komen? ”

Hoe denkt de overnemer hierover?

“ Wat ga ik doen met de vrije tijd die ontstaat? ”

“ Kan ik het bedrijf (zowel emotioneel als fysiek) loslaten? ”

“ Hoe ga ik om met aanpassingen binnen het bedrijf die de opvolger (met minder ervaring dan ik) doorvoert? ”

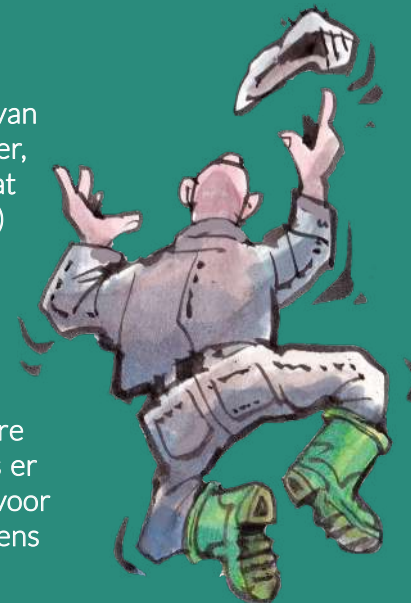
Krijg je hier voor je gevoel ook van de opvolger de mogelijkheid voor?

*Voorbeeld:* De opvolger wil groeien en denkt in 'groot, groter, grootst'. Jij vraagt je af wie dan al het werk moet gaan doen als jij van je oude dag gaat genieten.

*Maak je zorgen bespreekbaar!*

## DE OVERDRAGER(S)

De juiste verhouding vinden bij het loslaten van het bedrijf is belangrijk voor de overnemer, maar vooral ook voor de overdrager. Je laat niet alleen je werkzaamheden (steeds meer) los, je neemt ook afscheid van je oude, vertrouwde plek en gaat verhuizen. Soms dichtbij, maar soms ook een stuk verder weg. Waar je de afgelopen tientallen jaren alle tijd spendeerde op de boerderij, begin je nu om je heen te kijken. Wat doen andere 'gepensioneerde' boeren en tuinders en is er in de buurt een leuke vrijeheidsbesteding voor jou? Of kun je eindelijk die mooie reizen eens maken?



“ Wat gaat er voor mij veranderen na de overname? ”

“ Geef ik het bedrijf in vertrouwen over? ”

“ Wil ik straks nog betrokken worden bij het bedrijf? ”

Matchen mijn wensen hierover met die van mijn partner, de bedrijfsopvolger en zijn of haar partner?

*Praat erover!*

### Fase 3 - Tijdens de overname

Wil of kan ik nog iets voor het bedrijf betekenen?

Krijgen onze ouders een goede 'oudedagvoorziening'?

Geeft het je vertrouwen in de toekomst van het bedrijf?

Hoe voelt het voor jou dat ... het bedrijf overneemt?

Wat gaat er voor mij veranderen na de overname?

Voel ik mij nog gezien en gehoord binnen de familie nu ik mijn leven buiten het ouderlijk bedrijf leid?

## NIET-OVERNEMENDE FAMILIELEDEN

Aan het eind van de samenwerkingsfase en tijdens de bedrijfsovername kun je je als broer of zus van de overnemer soms buitengesloten voelen wanneer belangrijke familie zaken volledig langs je heen lijken te gaan. Dat is niet gek, want veel van deze zaken worden door de overnemer en overdrager(s) vaak besproken tijdens de koffiemomenten op de boerderij en jij woont niet meer thuis. Hoewel je het vaak begrijpt, is het wél heel vervelend om achteraf of via-via grote (bedrijfsmatige) veranderingen te constateren. Daarnaast zie jij dat de bedrijfsopvolger door het ouderlijk bedrijf fijn op weg is geholpen zijn toekomst in, waar jij van nul af aan moet beginnen. Dit voelt niet altijd eerlijk. Het opkroppen van al deze frustraties kan voor wrijving zorgen. Zorg dus dat je op tijd signalen geeft aan je ouders en de bedrijfsopvolger dat er een gesprek moet plaatsvinden waarin jij je ook gezien en gehoord voelt.



Kan ik na de overname nog wat erven?

Zo ja: kan ik al een stukje van mijn erfenis krijgen voor de aankoop van een huis?



### Fase 3 - Tijdens de overname

“ Voel ik mij thuis op het boerenbedrijf en/of hoe kan ik er mijn thuis van maken? ”

Er is geen goed of fout als je het er maar met elkaar over hebt!

“ Word ik (nog steeds) betrokken bij de gesprekken tussen de overdrager en -nemer? ”

“ Hoe is de verdeling van het werk/taken die moeten gebeuren en hoe regelen we dit financieel? ”

“ Is er nog ruimte voor mijn eigen ambities? ”

“ Wil ik meewerken binnen het bedrijf of juist een baan buiten de deur? ”

#### Om bij stil te staan:

Als partner van de opvolger ben je vaak verantwoordelijk voor het huishouden en de kinderen. De opvolger bemoeit zich hier niet mee en focust zich helemaal op het bedrijf. Je wilt er liever niet aan denken, maar als je om wat voor reden dan ook uit elkaar gaat, zou het onredelijk zijn dat jij als partner financieel niets meekrijgt vanuit het bedrijf. Jij was immers degene die er altijd voor gezorgd heeft dat de opvolger zich volledig op het bedrijf kon focussen. Zorg ervoor dat dit goed geregeld is!

## PARTNER VAN DE OPVOLGER

Als partner van de opvolger ga je in deze fase een steeds grotere rol spelen. Je verhuist mee naar het ouderlijk bedrijf en bent zoekende naar jouw rol in het geheel. Wat worden, zowel zakelijk als privé, jouw taken en zie je het écht zitten om samen met je partner dit avontuur aan te gaan? Waar de overdrager en -nemer hier al in de afrondende fase zitten, komt bij de partner vaak nu pas het besef wat er allemaal gaat veranderen. Dit kan best spannend zijn! Een gezonde spanning is natuurlijk heel normaal, maar zorg ervoor dat het bij deze gezonde spanning blijft en maak je eventuele zorgen bespreekbaar.



#### Spanningsveld:

Ook al ben je geen partner in het samenwerkingsverband, er wordt wel van je verwacht dat je bij grotere investeringen een handtekening bij de bank zet.

“ Hoe kan ik op subtiële wijze mijn schoonfamilie duidelijk maken dat ik ergens niet van gediend ben? ”

“ Wil ik het bedrijf wel écht overnemen samen met ...? ”



## FASE 4 - NA DE OVERNAME

Jullie harde werken is beloond, het bedrijfsovernametraject is voltooid en alle partijen gaan een nieuwe toekomst tegemoet. Soms nog wat onwennig, maar wel héél leuk! Mits jullie natuurlijk met een positief gevoel terugkijken naar de overname. Het blijft goed om hier met zijn allen bij stil te staan en onthoud: ook al is de overname achter de rug, blijf met elkaar communiceren (of je moet dit bewust anders met elkaar hebben afgesproken natuurlijk)!

Wat had er anders gekund of gemoeten?

Zouden we het de volgende keer weer zo doen?

Voorbeelden van gespreksonderwerpen in de fase na de overname

Kijken we met een positief gevoel terug naar de overname?

Hoe nu verder?

In hoeverre willen mijn ouders (en familie) nog werken of betrokken zijn op het bedrijf?

Nu mijn ouders een stap terug hebben gedaan, merk ik pas hoeveel ze betekenden binnen het bedrijf. Daar ben ik hen erg dankbaar voor!

Voelt mijn partner zich thuis op het bedrijf en heb ik genoeg tijd voor mijn gezin?

## DE OVERNEMER

Gefeliciteerd, het bedrijf is nu officieel van jou! Jij bent vanaf nu (samen met je partner) verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op het bedrijf en kunt deze helemaal naar wens verder ontwikkelen.



### Voorbeeld:

Door een familielening die afbetaald moet worden, hebben de overdragers nog steeds inspraak in het bedrijf.

Is het voor alle partijen helder hoe hiermee om wordt gegaan?

Geven de overdragers (en familie) mij daadwerkelijk de vrijheid om mijn eigen lijn te kiezen binnen het bedrijf?



“  
Hebben we onszelf  
niets tekortgedaan?  
”

“  
Wat ga ik nu  
doen?  
”

Er is nu tijd en ruimte gekomen voor dingen die je tijdens het runnen van een eigen bedrijf niet kon. Bijvoorbeeld bestuurlijke functies, hobby's of een wereldreis.  
Geniet ervan!

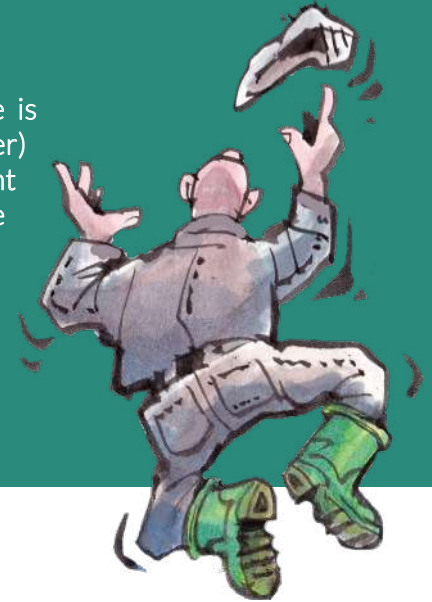
“  
Hebben we alle kinderen tevreden achtergelaten na de overname?  
”

Is dit een aanname? Of heb ik het er echt nog wel eens met mijn (schoon)kinderen over gehad?

“  
Hoeveel wil ik nog werkzaam en betrokken zijn bij het bedrijf?  
”

## DE OVERDRAGER(S)

Het is jullie gelukt! De bedrijfsovername is voltooid en je kunt eindelijk (steeds meer) van je oude dag genieten. Toch betekent dit niet gelijk het einde van jullie Expeditie Bedrijfsovername. Het is belangrijk om ook terug te blikken en vooruit te blijven kijken.



“  
Gaat het loslaten van het bedrijf mij goed af?  
”

Ben je nog elke dag op het bedrijf te vinden om mee te werken of kom je zo nu en dan alleen op de koffie?

*Kanttekening:  
Er is hier geen goed of fout, mits jullie hier in goed overleg uit zijn gekomen.*

“ Indien zo afgesproken:  
Word ik daadwerkelijk  
op de hoogte gehouden  
over verdere  
ontwikkelingen binnen  
het bedrijf? ”



“ Kunnen we als  
familie nog steeds  
samen kerst  
vieren? ”

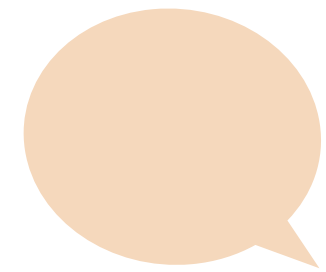


**Belangrijk!**

Het klinkt zo suf, maar de achterliggende gedachte is heel belangrijk. Heeft de bedrijfsovername iets veranderd aan de verhoudingen binnen de familie? En daarmee aan de sfeer op een verjaardag, tijdens kerst of andere (gezellige) bijeenkomsten met de familie?

**NIET-OVERNEMENDE  
FAMILIELEDEN**

Het bedrijf waar jij bent opgegroeid en altijd met veel plezier rondliep, heeft een nieuwe eigenaar. En het is nog een bekende ook! Afhankelijk van hoe dit in de voorgaande fases is afgesproken, hoeft dit niet te betekenen dat jij er helemaal niks meer mee te maken hebt. Ook niet-overnemende familieleden kunnen nog een rol spelen binnen het bedrijf, maar dan moet dit wel zo zijn besproken en vastgelegd.



“ Wat heeft de  
overname voor mij  
betekent? ”

Is mijn hele leven veranderd doordat mijn partner het bedrijf heeft overgenomen of kan ik mijn eigen ding blijven doen?

“  
Wat heeft de overname voor mij betekend?  
”

“  
Voelt het boerenbedrijf inmiddels ook eigen voor mij?  
”

“  
Houdt de schoonfamilie een gepaste afstand tot het privégedeelte van de boerderij of moeten we hier nog eens over praten?  
”

“  
Stel één van mijn kinderen wil het bedrijf overnemen, hoe zou ik de sociale kant van de bedrijfsovername dan aanpakken met de kennis die ik nu heb?  
”

## PARTNER VAN DE OPVOLGER

Wow, wie had dat gedacht? Ben je ineens een belangrijke spil binnen het agrarisch bedrijf! Supergaaf, maar ook overweldigend en heel spannend. Nu het hele overnameproces succesvol is doorlopen, betekent dat natuurlijk niet dat er geen ruimte meer is voor moeilijke vraagstukken. Blijf met je partner communiceren over wat deze bedrijfsovername voor jou (heeft) betekent en de wellicht veranderende taakverdeling. Maar vooral: geniet!





**VRAAGSTUKKEN PER FASE** in een notendop  
 Nog even de belangrijkste vraagstukken per fase op een rij:

	Fase 1 – Oriëntatiefase	Fase 2 – Samenwerkingsfase
<b>Overnemer</b>	Wat wil ik?	Hoe kan ik een zakelijk gesprek voeren met de bedrijfsoverdrager(s) en familie?
<b>Overdrager</b>	Is er sprake van een (potentieel) bedrijfsopvolger?	Geef ik het bedrijf in vertrouwen over aan de overnemer?
<b>Niet-overnemende familieleden</b>	Heb ik zelf ambities met of interesse in het bedrijf?	Welke gevolgen heeft de bedrijfsovername voor mijn (financiële) positie binnen de familie?
<b>Partner van de opvolger</b>	Is het boerenleven voor mij weggelegd?	Voel ik mij betrokken bij het bedrijf?

Fase 3 – Tijdens de overname	Fase 4 – Na de overname
Geven de overdragers (en familie) mij de vrijheid om mijn eigen keuzes te maken binnen het bedrijf?	Hoe zie ik het toekomstperspectief van het bedrijf voor me nu ik het volledig run (met mijn partner)?
Gaat het loslaten van het bedrijf mij goed af?	Hebben we iedereen tevreden achtergelaten na de overname?
Voel ik mij gezien en gehoord als persoon met andere interesses dan het ouderlijk bedrijf?	Voel ik mij nog welkom op het ouderlijk bedrijf of heeft de bedrijfsovername iets veranderd aan de verhoudingen binnen de familie?
Hoe is de verdeling van het werk/ taken die moeten gebeuren en hoe regelen we dit financieel?	Wat heeft de overname voor mij betekend en wat zou ik bij onze eigen kind(eren) anders aanpakken?



## SECTORALE EN REGIONALE VERSCHILLEN

Hoewel iedere bedrijfsovername uniek en dus verschillend is, kun je structurele verschillen soms ook aan een sector of regio toekennen. In het oosten is het bijvoorbeeld heel normaal om met je schoonouders op hetzelfde erf te wonen, terwijl dit in het zuiden een stuk minder gebruikelijk is. Daarbij is een overname binnen de tuinbouw, met veel personeel, weer anders dan een overname binnen een melkveehouderij. Zo zijn er heel wat verschillen in regio's en sectoren. De cultuur of het handelen van de mensen heeft wel degelijk invloed op hoe er naar een bedrijfsovername wordt gekeken. Houd hier dus rekening mee wanneer je bijvoorbeeld voor de liefde naar een bedrijf aan de andere kant van het land verhuist.

### **“Je komt toch van een boerderij?”**

Toch zijn het niet alleen de sectorale en regionale kenmerken die een bedrijfsovername doen verschillen. Al heb je als partner van de opvolger zelf ook je hele leven op een boerderij in de buurt gewoond en zelfs de overname van het ouderlijk bedrijf al van dichtbij meegemaakt: het valt niet met elkaar te vergelijken. Naast sectorale en regionale verschillen, doen de verschillende karaktereigenschappen en normen en waarden binnen een gezin er nog een schepje bovenop.

*Iedere bedrijfsovername is uniek en moet je ook zo behandelen!*

## HULP VAN EXTERNEN

**Over het algemeen lopen we niet graag met onze problemen 'te koop' en dit maakt het vaak des te moeilijker om hulp van buitenaf te vragen. Een bedrijfsovername van A tot Z regelen is nou eenmaal pittig en eigenlijk niet op eigen houtje te doen. Hulp vragen van externe partijen is dan ook helemaal niet raar en vaak simpelweg broodnodig. Naast de notaris voor de overnameakte, zijn ook de accountant/fiscalist, bank, bedrijfsovernamecoach/agrocoach of mediator belangrijke partijen om bij aan de bel te trekken.**

### **Bedrijfsovername- of agrocoach**

Communicatie is vaak de grootste valkuil binnen een bedrijfsovername. Met elkaar in gesprek gaan is dan ook één van de belangrijkste aandachtspunten binnen deze expeditiegids. Helaas is dit nog best ingewikkeld, omdat het onderwerp nu eenmaal schuurt. Werk en privé zijn zo nauw met elkaar verweven dat een zakelijk en/of emotioneel gesprek ongemakkelijk voelt en daardoor maar niet wordt gevoerd.

Door de verschillende rollen die eenieder binnen dit overnameproces vervult, zitten meningsverschillen in een klein hoekje. Om onenigheid te voorkomen is het raadzaam om bij belangrijke familiale gesprekken een derde partij in te schakelen, bijvoorbeeld een bedrijfsovernamecoach of agrocoach. Deze coach is een onafhankelijke gesprekspartner en kan helpen het proces goed te laten verlopen en verschillende zaken vanuit alle rollen bespreekbaar te maken.

Vooraf in de tweede en derde fase van de overname kan een coach inschakelen verstandig zijn. Juist in deze fases is het belangrijk om de belangen van iedere betrokkene inzichtelijk te krijgen en dat kan zonder hulp best lastig zijn.

### **Adviseur**

Een bedrijfsadviseur kan gezien worden als een vertrouwenspersoon en sparringpartner binnen het overnameproces. Een adviseur geeft niet alleen advies over het toekomstperspectief of het financiële plaatje van het bedrijf, maar kan ook een belangrijke rol spelen binnen het familiale aspect van een overnameproces.

Wanneer binnen de familie een bedrijfsopvolger is opgestaan en de samenwerkingsperiode (fase 2) van start gaat, kan de adviseur verantwoordelijk worden gesteld voor het uitvragen van de verschillende belangen binnen de familie. Een adviseur kan daardoor bijvoorbeeld een onafhankelijke rol spelen in familiegesprekken, maar ook helpen bij het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst (maatschapsakte) waarbij alle partijen even goed worden gehoord. Ook tijdens en na de overname (fase 3 en 4) kan de adviseur helpen om het bedrijf op koers te houden en in te kunnen spelen op de veranderende omstandigheden.

### **Mediator**

Als er binnen de familie of de bedrijfsovername een conflict of meningsverschil is waar de gemoederen zo hoog oplopen dat communiceren met elkaar geen optie meer is, dan is het verstandig om een (agrarische) mediator in te schakelen. Een mediator luistert op professionele en onpartijdige wijze naar ieders belangen en helpt om de onderlinge wrijving naar elkaar uit te spreken en het probleem op te lossen.



Alhoewel een mediation traject een ver-van-je-bed-show lijkt, wordt het vaker ingezet dan men denkt. Immers is het niet alleen belangrijk dat een bedrijfsovername voor alle betrokkenen prettig verloopt, maar ook dat er nadien nog gezellige familie-uitjes gepland kunnen worden.

### **Accountant / fiscalist**

Een accountant/fiscalist is een grote steun en toeverlaat voor het bedrijf op financieel gebied. Een agrarisch bedrijf is vaak afhankelijk van marktprijzen en daardoor schommelt het inkomen per jaar. De accountant/fiscalist is een vast baken van het bedrijf die aan de juiste knoppen weet te draaien. Op deze manier dragen zij mede zorg voor een financieel gezonde positie van het bedrijf of het op tijd laten rinkelen van de alarmbellen. Doordat de financiën van een bedrijf een zeer kwetsbaar gespreksonderwerp zijn, is een accountant/fiscalist ook vaak een vertrouwenspersoon van de ondernemer. Er zijn bedrijven met accountants en fiscalisten die gespecialiseerd zijn in de agrarische sector. Doordat zij veel verschillende bedrijfsovernames van dichtbij meemaken, kunnen zij ook advies geven bij het familiale proces van een bedrijfsovername.

### **Bank**

Vaak is er vreemd kapitaal aanwezig binnen bedrijven, zodat er investeringen gedaan kunnen worden. Op deze manier kan het bedrijf blijven groeien en/of rendabel blijven voor de toekomst. Het vreemde kapitaal is in de meeste gevallen afkomstig van de bank. Zij hebben baat bij gezonde bedrijven, ook als deze overgenomen worden. Door de lopende leningen (en eventuele aanvragen) komt er een bankadviseur over de vloer. Ook hierbij geldt dat de financiële positie van het bedrijf vaak niet op straat ligt en het een kwetsbaar onderwerp is om over te

praten voor de overnemer. Zij zien hierdoor de bankadviseur als een vertrouwenspersoon. Daardoor kan het voorkomen dat er met een bankadviseur meer besproken wordt dan alleen het financiële plaatje en deze ook handvatten of sturing kan geven binnen het familiale bedrijfsovernameproces.





## TIPS

- Reserveer een deel van het bedrijfsvermogen voor het overnameproces, het proces kost tijd maar ook geld (€10.000 is zo vergeven!). Denk daarbij aan overleggen met externen over de fiscale en juridische kant, maar ook een coach om de zachte kant van de overname succesvol te doorlopen.
- Praat over het verleden: Hoe zag het bedrijf er 30 jaar geleden uit? Wat is er allemaal veranderd? Hoe heeft de overdrager destijds zijn eigen overname ervaren en hoe zou hij dat nu anders doen?
- Actief met het bedrijf bezig zijn hoeft niet altijd vertaald te worden in arbeid (werkzame uren), maar kan ook het delen van kennis of denken in ontwikkelingen zijn.
- Houd regie over je eigen proces en kies bewust welke adviseurs je hierbij betreft. Vergeet niet het belang van een begeleider of coach. Deze zorgen ervoor dat jij je bezighoudt met de kernvragen en niet met het 'gedoe' eromheen.
- Raak niet verblind door alleen je eigen standpunten, maar probeer ook vanuit het oogpunt van de andere betrokkenen te kijken en daarmee de ander ook te begrijpen.

## BIBLIOGRAFIE

Bosker, M., & Oosterhoff, W. (2020). *Koers houden in familiebedrijven*. Velp: Movaeres.

Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A.-M., Veldhuizen, E., Visser, K., & Willig, C. (2017). *Agrarische bedrijfsopvolging: Een project voor de hele familie*. Dronten: Aeres Hogeschool Dronten.

Honk, P. v. (2021). *Resultaten Enquete Agrarische bedrijfsovernamens*. Dronten: Aeres Hogeschool Dronten.

Kenniscentrum België. (2018). *Familiegeluk vs. bedrijfszekerheid? Beheer van familiaal patrimonium in land- en tuinbouw*. Leuven : Frans de Wachter.

Kouwenhoven, G., Baars, R., Dekker, K., & Methorst, R. (2021). *Bedrijfsovername, een expeditie over veel verschillende terreinen!* Delft: Hogeschool Van Hall Larenstein, HAS Hogeschool, Aeres Hogeschool, Hogeschool INHolland.

Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt. (2014). *Maatschap Maatwerk - Bewust op weg naar overname*. Utrecht: NAJK.

Slagman, H., Slagman, Gerdien, Woestenenk, L., Eggink, G., Eggink-Smeets, S., ... Both, N. (2021, September en Oktober 10). *Agrarische ondernemers Bedrijfsovername*. (M. Dinkelman, & M. Woestenenk, Interviewers)

Veenstra, L. (2021, Februari 10). Webinar: de zachte kant van bedrijfsovername. (E. Folkerts, Interviewer)

Verweij, H. (2021, Februari 10). Webinar: de zachte kant van bedrijfsovername. (E. Folkerts, Interviewer)

Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2014). *Wat de boer niet zegt, Communicatie in agrarische familiebedrijven*. Deventer: Vakmedianet.

“

Voor meer informatie en achtergronden over bedrijfsopvolging, zie: [wiki.groenkennisnet.nl/site/duurzame-bedrijfsovername](http://wiki.groenkennisnet.nl/site/duurzame-bedrijfsovername)

”



**“Dit onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)”.**



Tekst: Christel Klok en Ellen van den Manacker (met medewerking van Inge van Schie, Mark Dinkelman, Michiel Woestenenk, Ron Methorst en Stef Groot Nibbelink)

Vormgeving: Ellen van den Manacker / Marijke Holstein

Illustraties: Henk van Ruitenbeek