



Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf (1)

Hoe belangrijk is een goed ondernemingsplan?

Een ondernemingsplan, waarom heb ik dat nodig? Welke doelstellingen zijn belangrijk? Wat is de visie van mijn bedrijf? Bij welke instanties kan of moet ik terecht met dit plan? Hoe maak ik een financieel plan op? In deze nieuwe vijfdelige reeks van 'De Wissel' nemen we alle vragen onder de loop.



Via Kratos, een subsidiesysteem van de overheid, krijgen landbouwers de mogelijkheid om zich bij het opstellen van een ondernemingsplan gratis te laten begeleiden door een adviesbureau.

❖ ANNELEEN CARDINAELE

SBB

Landbouwers worden tijdens hun loopbaan geconfronteerd met belangrijke keuzes. Stap je mee in een bedrijf? Of wil je een grote investering uitvoeren? Vaak roepen die keuzes veel vragen op die niet altijd een eenvoudig en pasklaar antwoord hebben. In de zoektocht naar antwoorden gaan we vaak af op ons buikgevoel en laten we het rekenmachientje aan de kant liggen. Toch

loont het om stil te staan bij enkele essentiële vragen: welke richting wil je graag uit met je bedrijf, welke structuur is hiervoor het meest aangewezen en in welke mate zijn je dromen financieel rendabel? Een ondernemingsplan biedt doordachte antwoorden.

Herken en voorkom risico's

Een ondernemingsplan vertrekt steeds van de visie van de bedrijfsleider(s): wat wil je op termijn realiseren met je bedrijf? Heb je de mogelijkheid om een bedrijfs-

tak uit te breiden, af te stoten of een nieuwe bedrijfstak op te starten? Je ondernemingsplan geeft je de mogelijkheid om je idee op een systematische en gestructureerde manier uit te werken. Het zet je aan het denken over alle mogelijke aspecten van je bedrijf en stelt je in staat om een onderbouwde keuze te maken. Bovendien verwerf je tijdens dit proces een sterker inzicht in de markt en de bijbehorende trends en evoluties in de sector. Wanneer je vooraf grondig je strategie uitstippelt en de rentabiliteit van je plan becijfert, kan je heel wat problemen en toekomstige risico's herkennen en voorkomen.

Wees realistisch

Je mag niet blind zijn voor een aantal valkuilen als je een ondernemingsplan opstelt. Een veel voorkomende valkuil bij een bedrijfsuitbreiding is niet overwegen of de arbeid die gepaard gaat met zo'n uitbreiding wel haalbaar is voor de bedrijfsleider(s). Wanneer je hiervoor een externe arbeidskracht wilt inschakelen, moet je dat als een extra kostenpost meenemen in het ondernemingsplan. Een tweede hindernis is de inschatting van de opbrengsten en kosten van de betrokken bedrijfstak(ken), ook wel het saldo genoemd. Daarbij is het belangrijk om enig realisme aan de dag te leggen en voldoende inzicht te verwerven in de eigen technische resultaten. Een degelijke bedrijfseconomische boekhouding kan je goed op weg helpen. Bij gebrek aan een boekhouding of wanneer je wilt starten met een nieuwe tak kan je hiervoor steeds

Je mag niet blind zijn voor een aantal valkuilen.



"Dankzij mijn ondernemingsplan kreeg ik van de bank een extra financiering"

Bert De Coninck (31) van Groene Kring Gistel nam begin dit jaar het bedrijf van zijn schoonvader, een KI-centrum voor varkens, over. Vandaag werken ze samen. Bert doet de opvolging van de klanten, de technische resultaten en de genetica. Zijn schoonvader neemt de productie voor zijn rekening.

Waarom stelde je een ondernemingsplan op bij de overname?

Bert: "De overname was een grote stap. Mijn schoonouders waren zeer open over hun boekhouding en het reilen en zeilen van de zaak. Toch wou ik die stap zeer bewust zetten. Hoe lang moet ik lenen? Wat zijn onze grootste bedreigingen? Wat kunnen we verbeteren? Hoe kunnen we groeien of hoe creëer ik in de eerste jaren ruimte om te investeren? De opmaak van een ondernemingsplan was hierin een goede – en voor mij noodzakelijke – voorbereiding."

Heb je het ondernemingsplan na de overname nog gebruikt?

Bert: "Een ondernemingsplan blijft een momentopname. Morgen kan de markt, je productie of de afzet van je producten veranderen. Dan is het handig als je kunt terugvallen op je bestaande plan om de impact van nieuwe omstandigheden op je bedrijfsvoering in te schatten. In mijn bedrijf is het bijvoorbeeld cruciaal dat

onze berenstapel zeer gezond is. Daarom lopen er twee investeringsprojecten: een nieuwe gefilterde quarantainestel en de virusfiltering van binnenkomende lucht op een bestaande stal. Omdat deze investeringen geen deel uitmaakten van het oorspronkelijke plan bij de overname, was het zoeken naar de ideale financieringsvormen en -termijnen. Dankzij een aangepast ondernemingsplan, waarin ik de impact van deze investeringen op onze kosten en bedrijfsvoering kon aantonen, was de bank te vinden voor een extra financiering."

Dus het plan helpt als je naar de bank stapt?

Bert: "Inderdaad. Een goed ondernemingsplan helpt je bij het krijgen van goede voorwaarden. Daarnaast betrap ik mezelf erop dat ik teruggrijp naar het plan. Dan bekijk ik vooral wat de impact is van, bijvoorbeeld, een betere verkoop, van lagere prijzen of hogere investeringen."

sectorgemiddelden gebruiken. Die kunnen ook bijzonder nuttig zijn als je de marktwaarde van je product inschat.

Niet alleen voor jezelf

In veel gevallen spreek je een kredietinstelling aan om je plannen te kunnen financieren. De bank vereist steeds vaker dat je jouw verhaal komt ondersteunen met een goed ondernemingsplan. Daarnaast verstevigt zo'n plan ook je positie bij financiële onderhandelingen. Naar derden toe heb je met het ondernemingsplan een troefkaart in de hand. Je toont hiermee aan dat je al nadenkt over hoe je het grootste deel van je loopbaan wenst te overbruggen. De overheid is overigens overtuigd van de noodzaak en het nut van een ondernemingsplan. Daarom heeft ze het subsidiesysteem Kratos uitgewerkt. Via Kratos krijgen landbouwers de mogelijkheid om zich bij het opstellen van een ondernemingsplan gratis te laten begeleiden door een adviesbureau.

Mentale rust

Het ondernemingsplan is geen statisch, maar een dynamisch gegeven. Het stelt je in staat om op verschillende momenten je toekomstvisie financieel te toetsen. Op basis hiervan kan je de meest door-dachte en onderbouwde keuze maken voor je bedrijf. De opmaak van een dergelijk plan verloopt best stapsgewijs en in overleg met de betrokken partijen. Wanneer je de andere gezinsleden, zoals broers en zussen, in je ondernemingsplan betrekt, creëer je mentale rust voor je hele familie.

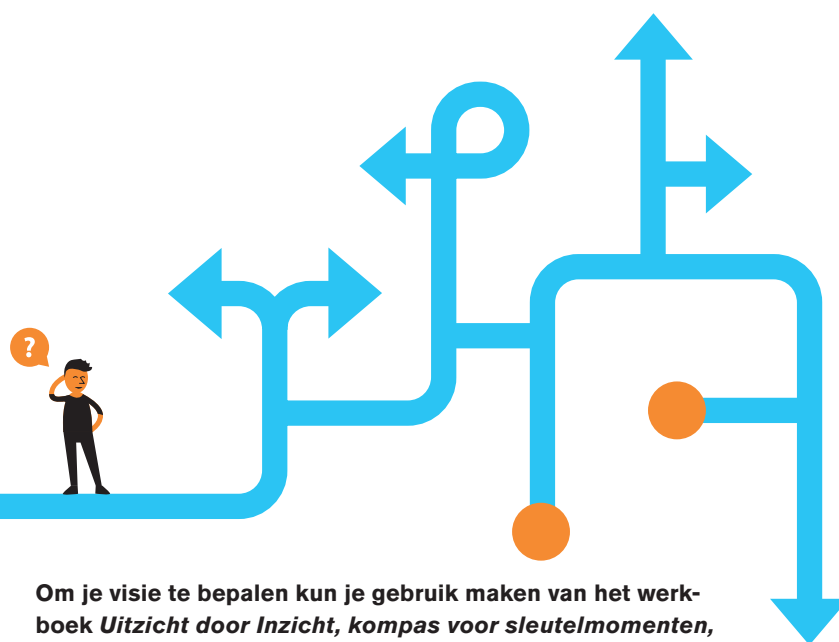
i Dit artikel is deel van een vijfdelige reeks 'Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf'. Tweemaandelijks verschijnt hierover een artikel in de rubriek 'De Wissel'. Heb je een vraag over dit artikel? Mail dan naar aurelie.neirynck@groenekring.be.



Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf (2)

Hoe belangrijk zijn doelstellingen, visie en strategie?

Zonder een duidelijke richting raak je nergens. Hoe kun je immers de weg kiezen, als je niet weet waar je naartoe wilt? Hoe kun je je activiteiten of werk bepalen, als je niet weet welke richting je met je bedrijf uitgaat? Een visie geeft focus, bespaart tijd en geeft energie voor jou en je omgeving. Hieronder vind je alvast een stappenplan.



Om je visie te bepalen kun je gebruik maken van het werkboek *Uitzicht door Inzicht, kompas voor sleutelmomenten*, een uitgave van het Innovatiesteunpunt.

❖ MELANIE VAN RAAIJ
INNOVATIESTEUNPUNT

1 Missie

Voordat je een richting kiest, moet je stilstaan bij je missie: wat is je kerntaak? Bijvoorbeeld wanneer voetballen je kerntaak is, dan heeft het weinig zin om in je visie te zeggen dat je de Australian Open zal winnen. De missie van iemand die aardbeien teelt, kan zijn: aardbeienteler, teler van luxeproducten, ondernemer, manager ... Waar ligt je focus? Stel jezelf steeds de vraag: waarom doe ik dit en waarom is dit belangrijk?

2 Visie

Een visie begint met dromen. Wat wil je doen of waar wil je staan over 2 tot 5 jaar? En over 10 tot 20 jaar? Alles is mogelijk en er zijn geen belemmeringen. Geef jezelf wat tijd om je visie te bepalen, maar ga daarna aan de slag om ze te concretiseren. Je kunt hierbij gebruik maken van een werkboek zoals *Uitzicht door Inzicht, kompas voor sleutelmomenten*, dat je stap voor stap helpt om je bedrijfsvisie te vormen.

Betrek je omgeving – medewerkers, familie, vrienden – bij de uitwerking van je visie. De beste ideeën zijn vaak een

combinatie van verschillende ideeën. Bovendien voelen medewerkers zich vaak meer betrokken bij iets waaraan ze meegebouwd hebben en zijn daardoor meer gemotiveerd.

3 Kritische succesfactoren

Wat zijn de kritische succesfactoren om je visie te realiseren? Welke elementen zijn noodzakelijk om er te geraken? Maak hiervan een lijstje. Als je in je visie zegt dat je nationaal ploegkampioen wilt worden, dan zijn precisie en behendigheid kritische succesfactoren.

4 SWOT-analyse

Hoe scoor je vandaag op die kritische succesfactoren? Waar liggen je sterke en je zwakke punten? Wat zijn de kansen van buitenaf en welke externe invloeden zouden je kunnen belemmeren in het realiseren van je visie? Som ze allemaal op.

5 Strategie

Als je bekeken hebt welke factoren cruciaal zijn voor je visie en vervolgens de score berekent die je je bedrijf geeft op die factoren in je SWOT-analyse, dan kun je afleiden waar je aan moet werken om je visie te realiseren. Deze werkpunten zijn je strategieën. Maak het lijstje niet te lang – maximaal vijf – en zorg dat ze ook uitvoerbaar zijn. Het formuleren van die krachtlijnen zal je helpen bij het maken van keuzes: heeft het werk dat je vandaag wilt doen een link met één van je strategieën? Nee? Dan moet je jezelf de vraag stellen waarom je het nog zou doen.

6 Objectieven

Jammer genoeg belanden de opgestelde strategieën maar al te vaak in een lade. Zo blijven de missie, visie en strategie iets zweverigs in de hoofden van velen. Formuleer daarom per strategie



“Zonder doelstellingen vaar je blind”

Jan Vanderstappen (27) van Groene Kring Noordwest-Brabant volgde de bacheloropleiding Landbouw, werd vervolgens zelfstandig helper in het ouderlijke melkvee- en akkerbouwbedrijf en nam dat bedrijf in 2017 gedeeltelijk over. Dit jaar is hij ook gestart met braadkippen.

Heb je een visie en doelstellingen opgesteld voor je bedrijf?

Jan: “Toen ik besloot om het ouderlijke bedrijf over te nemen, hebben mijn ouders en ik enkele doelstellingen opgesteld. Ik vond het belangrijk dat iedereen zich in die doelstellingen kon vinden, want een goed team vormt zich pas als iedereen er zich ook goed bij voelt. Tijdens de jaarlijkse bespreking van de bedrijfseconomische boekhouding hebben we een bedrijfsplan opgesteld, dat als basis diende voor de verdere uitbouw van ons bedrijf. We hebben allerlei denksporen overwogen en gingen aan het rekenen. Daarbij keken we steeds of we voldoende rendabel zijn en ons een goede levenskwaliteit kunnen garanderen.”

Hielpen die doelstellingen bij de uitbreiding van je bedrijf?

Jan: “In 2017 hebben we onze doelstellingen gehaald en konden we kijken hoe we het bedrijf verder konden uitbouwen. Uit ons financieel plan bleek dat groei door te investeren in extra bedrijfsgebouwen niet goed zou zijn

voor ons rendement. Op dat moment kwam het uitbouwen van een neventak ter sprake. Die tak moest efficiënt werken en met één arbeidskracht uitgevoerd kunnen worden. Uiteindelijk hebben we geopteerd voor de braadkippensector en eind november 2019 zijn we gestart met de eerste ronde kippen.”

Waarom vond je het zo belangrijk om doelstellingen op te stellen?

Jan: “Zonder doel weet je vaak niet welke richting je uit moet. Veel processen binnen een bedrijf kunnen niet voltooid worden van vandaag op morgen. Doelstellingen zorgen ervoor dat je niet te veel tijd verliest vooraleer je iets kan bereiken. Daarom is het volgens mij belangrijk om je doelstellingen te koppelen aan de tijd.”

Wat is het grootste voordeel daarvan?

Jan: “Doordat de wetgeving en de regels voortdurend wijzigen, bestaat de kans dat je tegen bepaalde grenzen gaat aanlopen. Als je doelstellingen vooropstelt die de grenzen vermijden, dan maak je je bedrijf weerbaar voor de toekomst.”

een duidelijk SMART-objectief of doel. Is je doelstelling eenduidig (Specifiek)? Kan je meten of je je doel bereikt hebt (Meetbaar)? Zijn deze doelen acceptabel voor de betrokkenen op je bedrijf (Acceptabel)? Is het doel haalbaar (Realistisch)? En wanneer moet je doel bereikt zijn (Tijdgebonden)? Als je ondernemingskennis bijschaven een van je strategieën is, dan kan een mogelijk doel zijn dat je tegen het einde van het volgende jaar een (korte) ondernemerscursus gevolgd hebt.

7 Acties

Noteer per doel alle nodige acties om het doel te bereiken. Dat kan iets simpels zijn als “Bel X.” Het lijkt ridicuul om zo gedetailleerd te werken, maar doordat je vele kleine stapjes zet, kan je net de meeste voortgang boeken.

8 Indicator

Bepaal tijdens het stellen van je doelen hoe je je vooruitgang kunt meten. Leg in je agenda ook momenten vast voor een statusvergadering, waarin je bespreekt hoever je staat met het doel. Zo weet je of je een tandje moet bij schakelen, of je je acties moet aanpassen of dat je goed bezig bent.

Een gerealiseerd doel is een gerealiseerde strategie. Hoe meer strategieën je kunt realiseren, hoe dichter je komt bij het verwezenlijken van je visie. Deze manier van werken geeft je focus, helpt je bij het maken van keuzes en bespaart je dagelijks tijd. Die tijd kan je dan gebruiken om te dromen over de volgende 5 à 10 jaar.

Dit artikel is deel van een vijfdelige reeks ‘Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf’. Tweemaandelijks verschijnt hierover een artikel in de rubriek ‘De Wissel’. Heb je een vraag over dit artikel? Mail dan naar aurelie.neirynck@groenekring.be.



Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf (3)

Waarom een financieel plan maken bij de overname?

Elke overname staat of valt met de manier waarop ze voorbereid is. Investeren in de kapitaalintensieve land- en tuinbouwsector houdt in dat je als starter niet over één nacht ijs kan gaan. Overnemen is in de eerste plaats durven ondernemen, na een juiste inschatting van alle mogelijkheden en valkuilen die het bedrijf kenmerken. Een businessplan kan daarbij helpen.



© SHUTTERSTOCK

Een businessplan brengt in kaart wie jij bent. Het zal steeds een ankerpunt zijn voor een financieringsvraag bij een financiële instelling.

➡ **CAROLINE TACK**
KBC

Zelf aan de slag?

Een financieel plan is in de eerste plaats een beheerinstrument voor jezelf. Het laat je nadenken over wat je wilt realiseren op de korte zowel als de lange termijn. Het geeft je inzicht in de haalbaarheid van het totale project, maar ook in

de rentabiliteit van elk deelproject. Zo krijg je een realistisch beeld over je toekomstplannen en behoud je een overzicht van de kosten en inkomsten van je bedrijf. Het is dan ook cruciaal om te beschikken over correct cijfermateriaal, dat je juist kunt interpreteren.

Ongeacht de keuzes is het belangrijk dat je jezelf de volgende vragen stelt:

- Wat is goed en wat kan beter? Waar staan we vandaag en waar willen we naartoe?
- Zal mijn bedrijf voldoende winst maken om mijn leningen terug te betalen?
- Is er voldoende financiële ruimte voor de nieuwe investeringen?
- Kan ik een correct inkomen verdienen?

Om te beginnen sta je het best zelf eerst stil bij deze vragen. Zet je eerste ruwe gedachten op papier. Ga ook eens samenzitten met je partner, om je ideeën en bedenkingen te delen en uit te wisselen. Finaliseer je businessplan in een samenvattend document. Formuleer je eigen conclusies en toets ze met familie en vrienden, maar liefst ook met een agrarisch adviseur.

Of met begeleiding?

Via het e-loket van het departement Landbouw en Visserij kunnen landbouwers onder de tegel 'Kratos' professioneel advies op maat aanvragen. Alleen adviesdiensten die de overheid selecteerde, kunnen via diverse adviesmodules gratis begeleiding leveren. Je vindt alle informatie onder de link: <https://lv.vlaanderen.be/nl/subsidies/bedrijfs-subsidies/kratos>.

Het ondernemingsplan is de eerste adviesmodule. Ze omvat de opmaak van:

- een rentabiliteitsstudie,
- een SWOT-analyse,
- een marktanalyse,
- een toekomstplan.

Een financieel plan opmaken is beter geen eenmalige oefening.



“Een financieel plan maak je in eerste instantie voor jezelf”

Steffie Colpaert runt samen met haar man Bruno De Grande De Jerseyhoeve in De Haan. Ze namen in 2017 een melkveebedrijf over en startten in 2018 met een melkautomaat. Sinds vorige zomer hebben ze ook een ijsautomaat. Steffie vertelt hoe ze het financieel plan aanpakte.

Waarom is een financieel plan belangrijk?

Steffie: “Belangrijk is dat je beseft dat je een financieel plan in eerste instantie voor jezelf opstelt. Als je het idee hebt om ‘iets van verbreding’ te gaan doen, kan een financieel plan duidelijk maken welke weg je het best opgaat. Wanneer je later met je financieel plan naar een bank stapt, toon je hiermee aan dat je nagedacht hebt over verschillende scenario's en een doordachte keuze hebt gemaakt. Voor een bank is het niet alleen belangrijk dat je hebt ingeschat hoeveel omzet je kan draaien, maar ook of je de juiste keuze qua bedrijfsuitbreiding maakt voor jouw situatie.”

Hoe hebben jullie het zelf aangepakt?

Steffie: “Wij hadden het plan om ijs te maken van onze eigen melk. In eerste instantie werd een scenario opgesteld voor de investeringen die nodig waren om ijs te kunnen scheppen en een terras aan te leggen vooraan op de hoeve. Nadat we alles op een rijtje gezet had-

den, bleek duidelijk dat dit plan niet te combineren was met de manier waarop we het bedrijf nu uitbaatten. We hebben bovendien twee kleine kindjes en ons plan was dus helemaal niet haalbaar. We hebben een ander scenario uitgewerkt, waarbij we uiteindelijk gekozen hebben voor verkoop via een automaat.”

Heb je nog tips?

Steffie: “Wees zeker niet bang om zelf een financieel plan op te stellen. Je hoeft geen financieel wonder te zijn om zoiets te maken en er bestaat ook geen echt vaste vorm. Ieder bedrijf heeft specifieke eigenschappen, die duidelijk zullen worden als je je bedenkingen begint neer te schrijven. Indien je twijfelt, zijn er voldoende instanties die hierbij hulp kunnen bieden. Je kunt ook eens informeren bij collega's die dezelfde stap gezet hebben. Mensen die al een stuk verder staan met hun verbreding hebben soms gouden informatie, die jouw opstart een stuk vlotter kan laten verlopen.”

Ieder plan verstrekt een gedetailleerd overzicht van het huidige bedrijf op basis van zijn ligging, vergunningen, de arbeidsorganisatie en de rentabiliteit. Na een analyse van de bestaande bedrijfsvoering en de bedrijfscijfers worden de sterkten en zwakten in kaart gebracht. Ook de risico's en nieuwe mogelijkheden in de toekomst worden geschetst. De mogelijkheid om overheidssteun te genieten bij de realisatie van een project wordt hierbij niet uit het oog verloren. Ook de arbeidsorganisatie bij uitbreiding wordt onder de loep genomen. Het resultaat is een stevig werkdocument, met haarfijne conclusies en inzichten.

Een plan dat mee evolueert

Een financieel plan opmaken is beter geen eenmalige oefening. Elk plan evolueert mee met het bedrijf en vergt regelmatige aanpassingen en updates. Het is er niet alleen voor jezelf, maar ook voor derden. Een businessplan brengt in kaart wie jij bent. Het zal steeds een ankerpunt zijn voor een financieringsvraag. Een financiële instelling zal willen weten welke plannen jij hebt met de fondsen die ze ter beschikking stelt en hoe veilig de investering is. De financiële cijfers uit jouw plan zullen als onderbouw dienen om de haalbaarheid te berekenen.

Er zijn dus heel wat redenen om tijdig aan de slag te gaan en voldoende ruimte te nemen voor een uitgebreide analyse. Wie plannen maakt, is de wereld immers steeds een stapje voor. Droom, plan, doe!

i Dit artikel is deel van een vijfdelige reeks ‘Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf’. Tweemaandelijks verschijnt hierover een artikel in de rubriek ‘De Wissel’. Heb je een vraag over dit artikel? Mail dan naar aurelie.neiryck@groeneking.be.



Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf (4)

Het plan is klaar, organiseer dan de samenwerking

Het familiebedrijf overnemen betekent meestal dat twee generaties voor een tijdje zullen samenwerken. De overdragers hebben steeds alleen beslissingen kunnen nemen, maar nu wil plots een opvolger zijn of haar ruimte innemen en een vinger in de pap hebben.



© METTES FOTOGRAFIE

Plan een wekelijks overleg met voldoende tijd om te discussiëren.

CHARLOTTE COBBAERT
KENNISCENTRUM BEDRIJFSOPVOLGING

Goede afspraken

Geen afspraken maken is een van de grootste valkuilen bij een samenwerking. De bekende quote van ex-premier Jean-Luc Dehaene "Een probleem moet je pas oplossen als het zich stelt" gaat hier dus niet volledig op. Natuurlijk kan je niet vooraf over alles regels vastleggen

en zal het er tijdens de samenwerking zelf ook wel eens luid aan toegaan, en dat is oké. Toch leg je sommige zaken het best van tevoren vast, om grote discussies achteraf te vermijden. In de handige brochure *Geef je samenwerking kleur* vind je de acht thema's die het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging bespreekt tijdens een familiegesprek rond de bedrijfsovername en de samenwerking.

Gezamenlijke koffiepauze

Het hoofdstuk 'Overleg' is een van de meest gebruikte hoofdstukken uit de brochure. Zolang beide generaties op het bedrijf wonen, verloopt het overleg meestal heel organisch. Zo wordt bijvoorbeeld 's ochtends aan de ontbijt-tafel, tijdens het middageten of bij de koffie besproken wie wat gaat doen die dag. Dan komen bijvoorbeeld ook de binnengekomen facturen aan bod. Soms is dit overleg heel kort, andere dagen kan dat uitlopen. Dit verandert helemaal zodra een van jullie uit huis gaat en jullie niet meer samen eten. Vaak wordt er op dat moment geen alternatief overleg-moment afgesproken.

In eerste instantie leidt dit niet tot grote problemen, maar op langere termijn zien we wel dat dit moment vaak gemist wordt. Overleggen gebeurt nu meer tussen de werkzaamheden door en vaak is niet iedereen hierbij aanwezig. Dit kan het gevoel geven dat je uitgesloten wordt of niet van alles op de hoogte mag zijn. Ook kan er op die manier vlugger iets vergeten of over het hoofd gezien worden, wat dan opnieuw weer tot discussies kan leiden.

Spreek daarom af hoe je dagelijkse beslissingen neemt: drinken jullie 's ochtends een koffie samen of noteren jullie alle taken van die dag op een groot (krijt)bord? Plan ook een wekelijks overleg waar er wat meer tijd uitgetrokken wordt om eens te discussiëren. Bepaal hiervoor een vast moment in de week en gebruik eventueel een vast lijstje met te bespreken agendapunten.

Plan de toekomst

De tijd gaat snel, gebruik hem wel. Denk al na over een (ruw) tijdsschema en zet het op papier. Door erover te discussiëren en na te denken, kan je tijdig anticiperen op veranderingen. Natuurlijk weet je bijvoorbeeld niet vooraf of iemand ziek wordt of dat er andere onvoorziene



"De passie voor koeien hebben mijn vader en ik gemeen"

Michiel Beyers studeerde in 2017 af aan de landbouwschool en werkte een half jaar op een geitenbedrijf. Toen ze thuis besloten om driemaal per dag te melken, werd de arbeidsdruk te hoog voor de ouders en ging Michiel aan de slag als zelfstandig helper. Binnen een termijn van vijf jaar wil hij het bedrijf overnemen.

Hoe verloopt de samenwerking?

Michiel: "Mijn vader en ik hebben elk eigen taken. Als het niet loopt zoals we willen, proberen we elkaar aan te vullen. Ik zorg voor het voeren en voor alles wat met rantsoenen en grondstoffen te maken heeft en volg de verse koeien op. Papa zorgt voor de vruchtbaarheid en verzorgt de kalveren. Melken doen we grotendeels samen: papa start op, ik maak de boxen schoon en zet de koeien in de wachtruimte. Bij het veldwerk heeft ook ieder zijn eigen taak. Het werk thuis gaat op drukke momenten gewoon door en we helpen elkaar waar nodig."

Hebben jullie een vast overlegmoment?

Michiel: "We overleggen dagelijks over het bedrijf en de taken. Dat doen we tijdens het melken en aan de koffietafel."

Hoe zie jij de toekomst van het bedrijf na de samenwerking?

Michiel: "Zolang ik met mijn vader samenwerk, is uitbreiden geen prioriteit. We

proberen wel vooruitgang te boeken door een hogere productie te halen. Mijn vader heeft mij van kleins af betrokken bij het bedrijf en gaf me veel verantwoordelijkheid. Daardoor kunnen we nu zo aangenaam samenwerken. De interesse en passie voor de koeien hebben we gemeen. Ik hoop om, samen met mijn vriendin, het bedrijf over een vijftal jaren over te nemen. Misschien kan mijn vader tot aan zijn pensioen bij ons blijven werken als zelfstandig helper. Of we op termijn zullen uitbreiden, zal de toekomst uitwijzen. Onze eerste prioriteit is alvast een gezond bedrijf realiseren door goede koeien te fokken en te melken met een mooie productie."

Heb je nog een gouden tip?

Michiel: "Probeer plezier te vinden in je werk en goed met elkaar op te schieten. Praat discussies altijd uit en kom tot een compromis. Alleen op die manier is samenwerken met je ouders een fijne ervaring."

zaken roet in het eten gooien, maar eerste afspraken over de timing van de overname kunnen toch voor rust zorgen bij zowel de opvolger als de overlaters.

De volgende vragen worden vaak gesteld bij het plannen van de toekomst. Hoe lang gaan jullie samenwerken? Wanneer willen je ouders minderen, minder verantwoordelijkheid opnemen of zelfs helemaal uit het bedrijf stappen? Hangt dit samen met het moment waarop ze hun pensioen kunnen trekken? Hoe ga je deze arbeid opvangen? En wat met je (eventuele) partner? Heeft hij of zij zin om mee in het bedrijf te stappen? Onder welke voorwaarden? En over welke termijn spreken we dan?

Wat bespreken we nog?

Het is logisch dat er tijdens de samenwerking nog vragen naar boven komen. Wie heeft welke eindverantwoordelijkheid? Hoe zit het met het loon van overlaters en overnemers? Welke investeringen willen we maken op termijn? Wat is dringend en wat minder? Hoe laat starten we 's ochtends? Wat als we een weekendje weg willen?

Anticipeer hierop en overloop eens de brochure *Geef je samenwerking kleur* op de website van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging. Je vindt er inspiratie over de thema's die je zou moeten bespreken en handvaten om ze ook op tafel te brengen bij de familie. Wil je hulp bij deze familiegesprekken? Dat kan! Neem contact op met het kenniscentrum en dan kijken ze waar ze kunnen helpen om bij jou thuis een goede samenwerking op poten te zetten.

 Dit artikel is deel van een vijfdelige reeks 'Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf'. Tweemaandelijks verschijnt hierover een artikel in de rubriek 'De Wissel'. Heb je een vraag over dit artikel? Mail dan naar hans.deschutter@groenekring.be.



Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf (5)

Hoe kies je de juiste uitbatingvorm?

De coronacrisis was voor velen een periode van bezinning. Uit gesprekken met bedrijfsleiders bleek dat zij die tijd nuttig gebruikten om hun onderneming te analyseren – inhoudelijk, maar ook de fundamente van hun bedrijf. Is mijn uitbatingvorm met de bijbehorende fiscaliteit nog de aangewezen keuze?

Tabel Overzicht van de vennootschapsvormen en hun specifieke kenmerken

	Maatschap	Comm.v + lo	Vof + lo	Bv + lo
Aansprakelijkheid	Onbeperkt	Onbeperkt	Onbeperkt	Beperkt
Oprichtingsvorm	Onderhands	Onderhands	Onderhands	Notarieel
Belastingen	Personen	Personen (lo) of vennootschap	Personen (lo) of vennootschap	Vennootschap
Btw	Normale of landbouwregeling	Normale of landbouwregeling (lo)	Normale of landbouwregeling (lo)	Normale regeling

CHARLOTTE VANDAELE
SBB

Een belangrijke keuze

Wie start met een zelfstandige activiteit of een bedrijf overneemt, kiest – vaak snel en onbezonnen – voor een eenmanszaak of een vennootschap. Uit gemakzucht wordt die bedrijfsvorm in de rest van de loopbaan niet meer in vraag gesteld. In zo'n lange periode is de kans nochtans groot dat er wetgevende veranderingen zijn of dat de bedrijfsactiviteit of samenwerking wijzigt. In de praktijk zien we dat het bij investeringsplannen, bij een generatiewissel of bij een verhoogde belastingsdruk belangrijk is om stil te staan bij de gekozen uitbatingvorm.

Eenmanszaak of vennootschap

Een landbouwer die met zijn eenmanszaak investeert, is persoonlijk verbonden aan deze investering. Dit betekent dat

kredieten, toegekende VLIF-steun, btw-recuperatie en nutriëntenemissierechten gekoppeld worden aan zijn persoon. Indien een vennootschap een investering uitvoert, wordt alles gekoppeld aan het KBO-nummer van de vennootschap. Als je dan in de volgende jaren beslist om de zaakvoerder van de vennootschap te wijzigen, is de administratie maar ook de financiële impact merkbaar kleiner.

Gewijzigde vennootschapswetgeving

In mei 2019 maakte de bedrijfswereld kennis met de grondig aangepaste vennootschapswetgeving. Het aantal vennootschappen werd fors gereduceerd en de veelgebruikte landbouwvennootschap werd geschrapt. Op vraag van de sector kwam er wel een alternatief, doordat de 'landbouwonderneming' (afgekort als lo) erkend werd. Landbouwers kunnen voortaan niet alleen kiezen voor een maatschap, maar ook voor een

onbeperkte aansprakelijkheid bij een vof of comm.v of voor beperking van de aansprakelijkheid bij een bv (zie tabel).

Bedrijven die voldoen aan de voorwaarden kunnen door de FOD Economie erkend worden als lo, toegevoegd aan de gekozen vennootschapsvorm. Die erkenning als lo is belangrijk in het kader van de pachtwetgeving. Wie pachtrechten wil overdragen van een eenmanszaak naar een vennootschap heeft daar wettelijk het akkoord van de verpachter voor nodig, met als risico dat hij de overdracht van de pacht weigert. De erkenning als lo laat toe om persoonlijke pachtrechten ter beschikking te stellen van je vennootschap, zonder akkoord van de verpachter. Voor vennootschappen zonder beperking van de aansprakelijkheid biedt de lo-erkenning nog een belangrijk voordeel. De vof.lo of comm.vlo hebben namelijk de keuze om ofwel belast te worden onder de vennootschapsbelasting ofwel onder de personenbelasting (inkomsten/uitgaven of forfaitaire regeling).

Je moet weten dat de voordelige forfaitaire belastingregeling een gunst is, maar geen verworven recht. Als de overheid bij een controle vaststelt dat het verschil tussen het resultaat van de forfaitaire berekening en de realiteit te groot is, kan het inkomen herzien worden en belast volgens de progressieve tarieven van de personenbelasting.

Landbouwers kiezen daarom steeds meer voor de zekerheid, maar ook voor

In mei 2019 maakten we kennis met de aangepaste vennootschapswetgeving.



“Een maatschap was voor ons bedrijf fiscaal het meest interessant”

Tom Penxten (30) van Groene Kring Fruittelers Zuid-Limburg volgde een ingenieursopleiding en heeft een master Management. Na zijn studies werkte hij 3 jaar op de veiling als teeltkwaliteitsverantwoordelijke. In 2017 besloot hij mee in het ouderlijk bedrijf te stappen: een bedrijf met ongeveer 30 hectare appels en peren, eigen sortering en bewaring.

Onder welke uitbatingvorm werk je?

Tom: “Voordat ik in 2017 in het bedrijf kwam, had mijn pa een eenmanszaak. Die heeft hij opgezegd en we zijn samen overgestapt naar een maatschap vanwege de voordelen van het forfaitaire systeem van de landbouw.”

Heb je nog andere uitbatingvormen overwogen?

Tom: “We hebben niet echt naar andere uitbatingvormen gekeken omdat het forfaitaire systeem ons voordelen biedt. Een maatschap is bovendien eenvoudiger als het aankomt op erfrecht. Niet dat dit nu al van toepassing is, maar bij familiebedrijven moet je er wel rekening mee houden.”

Wat zijn gebruikelijke uitbatingvormen voor fruittelers?

Tom: “Om mij heen zie ik veel eenmanszaken. Bedrijven met een tweede tak,

bijvoorbeeld sorteren, kiezen er soms voor om die twee takken te splitsen. Dan zijn de teelt- en het sorteerbeid opgedeeld en hebben ze ook nog een nv of lv.”

Wat zijn volgens jou de aandachtspunten bij een overname?

Tom: “Sowieso moet je goed voorbereid zijn op de overname en de juiste opleiding gevolgd hebben. Daarnaast is het bij de overname belangrijk om rekening te houden met broers en zussen. Het overnemen is al stressvol genoeg, het laatste wat je dan wilt, is ruzie in de familie. Betrek dus zeker een derde, onafhankelijke partij erbij en denk op tijd na over de successieplanning en -rechten. Ik raad ouders aan om zich daar zo breed mogelijk over te informeren. Al denk ik wel dat je beter niet meteen bij de overname al een keuze moet maken over schenkingen. Laat alles even bezinken.”

Bij een generatiewissel of grote investering moet je stilstaan bij de uitbatingvorm.

fiscale mogelijkheden en het dalende tarief van de vennootschapsbelasting. Sinds 2018 is het vast basistarief van 33% naar 25% gedaald en onder bepaalde voorwaarden zelfs naar 20%. Wie actief is in de vorm van een vennootschap, kan vrij eenvoudig omschakelen van personenbelasting naar vennootschapsbelasting.

Bekijk het totale plaatje

In het kader van een generatiewissel, bij belangrijke neventakken, bij successieplanning, met het oog op VLIF-steun of om het risico te spreiden kan het raadzaam zijn om bedrijven te splitsen. Het is hierbij eveneens belangrijk om rekening te houden met alle deelaspecten, zoals de mestwetgeving, de regels rond autonoom beheer, maar ook de fiscale regimes van de verschillende uitbatingvormen.

De beste oplossing zal voor elk bedrijf verschillend zijn. Trek daarom voldoende tijd uit om de puzzel van je bedrijf te leggen, zeker wanneer je een investering of een samenwerking overweegt. Zo kan je met een gerust hart starten met de nieuwe uitdaging.

Dit artikel is deel van een vijfdelige reeks 'Het ondernemingsplan als fundament voor een goed bedrijf'. Tweemaandelijks verschijnt hierover een artikel in de rubriek 'De Wissel'. Heb je een vraag over dit artikel? Mail dan naar hans.deschutter@groenekring.be.