

Buiten familiale bedrijfsovername in de agrarische sector

Jan-Joost Moerdijk en Roos Koppen



HAS Hogeschool
Onderwijsboulevard 221
Postbus 90108
5200 MA 's-Hertogenbosch
Telefoon: 088 890 36 00

Documenttitel: Rapport van project Buiten familiale bedrijfsovername

Status: Definitief

Opdrachtgever: Living Lab

Projectleider: Pieter Vereecken
Marlies Dortmans-van Bortel

Projectteam: Jan-Joost Moerdijk
Roos Koppen

Plaats: 's-Hertogenbosch

Datum: uitgeschreven: 24 juni 2022

Bron illustratie voorblad: (Veefkind, 2020)

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van het project Buiten familiale bedrijfsovername. Dit rapport is geschreven in het kader van de Beroepsopdracht van HAS Hogeschool Den Bosch. Dit rapport is gemaakt in opdracht van Living Lab Zuid duurzame bedrijfsovername en is gericht op het in kaart brengen van alle facetten die van belang zijn bij een Buiten familiale bedrijfsovername.

Daarnaast is dit rapport onderdeel van het afstudeerproject van Jan-Joost Moerdijk, laatste jaar Dier- en Veehouderij student en Roos Koppen, laatste jaar studente Bedrijfskunde- en Agrifood business student.

Graag willen wij Pieter Vereecken en Marlies Dortmans-van Boxtel bedanken voor de fijne begeleiding tijdens dit afstudeerproject. Daarnaast willen we ook alle andere betrokkenen en degene die open hebben gestaan voor een interview bedanken voor de openheid en bijdrage aan dit rapport.

Wij wensen u veel leesplezier toe!

's-Hertogenbosch, 22 juni 2022

Roos Koppen, Jan-Joost Moerdijk

Samenvatting

Voor het opstellen van dit rapport is er onderzoek gedaan naar agrarische bedrijfsovernames buiten de familie. Het proces van overname is inzichtelijk gemaakt voor zowel staker* als opvolger. Deze opdracht is uitgevoerd voor Living Lab Zuid duurzame bedrijfsovername. Voor dit onderzoek hebben er verschillende interviews met agrarisch ondernemers, zij-instromers* en deskundigen plaatsgevonden.

Een bedrijfsovername is te onderscheiden in vijf verschillende fases te weten: de voorfase, de loondienstfase, de samenwerkingsfase, de overnamefase en de fase na overname. Bij buiten familiale bedrijfsovername zal er in de voorfase door de staker* in eerste instantie gezocht gaan worden naar een in zijn of haar ogen geschikte opvolger en door een zij-instromer* naar een geschikte onderneming. In de voorfase zullen er verschillende gesprekken plaats gaan vinden tussen de toekomstige staker* en zijn of haar gezinsleden om alle wensen, ideeën en doelen richting de toekomst helder te krijgen. Daarnaast worden er ook gesprekken gevoerd tussen de toekomstige staker* en de potentiële zij-instromer* om te kijken of er een klik is. Het is belangrijk dat het gezin achter de plannen van de staker* staat en dat zij ook hun mening kunnen laten horen over de buiten familiale bedrijfsovername. Tijdens de gesprekken met specialisten is gebleken dat zij het verstandig vinden een coach of adviseur in te schakelen in de voorfase om de gesprekken te begeleiden, zodat elkaars beweegredenen en wensen kenbaar worden gemaakt. Opvolger werkt vaak mee in de onderneming in loondienst om te kijken of het hem/haar bevalt en of er een klik is met de staker*.

Na de voorfase volgt de loonfase. De loonfase is voornamelijk bedoeld voor de zij-instromer* om te onderzoeken of hij of zij daadwerkelijk boer wil worden. Daarnaast wordt in de loonfase gekeken of er een klik is tussen staker* en zij-instromer*. Uit de praktijk is gebleken dat de meeste zij-instromers* eerst in loondienst bij de staker* gewerkt hebben.

Na de loonfase volgt de samenwerkingsfase. In deze fase gaan staker* en opvolger samenwerken in een samenwerkingsverband. De specialisten raden aan meteen een samenwerkingsverband te starten, omdat hier verschillende fiscale voordelen aan verbonden zijn. Daarnaast kan de opvolger tijdens de samenwerking al kapitaal opbouwen om de bedrijfsovername over een aantal jaren beter te kunnen financieren. Dit is iets wat vaak gebeurt bij bedrijven in de intensieve veehouderij en de tuinbouw. In de grondgebonden sectoren is dit lastiger vanwege het grote kapitaal dat nodig is. Om een grondgebonden bedrijf toch over te kunnen nemen zal dit bedrijf vaak tegen een veel lagere waarde dan de commerciële waarde overgedragen moeten worden. Een gunfactor* is hierin belangrijk. Toch zijn er bij de grondgebonden bedrijven wel mogelijkheden voor bedrijfsovername door bijvoorbeeld de grond te pachten in plaats van te kopen. Tijdens de samenwerkingsfase is het belangrijk om te overleggen over de taakverdeling in de fase na overname.

Na een aantal jaren in een samenwerkingsverband samengewerkt te hebben kan er door gegaan worden naar de volgende fase: "de overnamefase". In de overnamefase is het vooral belangrijk om nogmaals te kijken naar de fiscale zaken, notariële en financiële zaken. In deze fase wordt veelal de overnamesom bepaald. Daarnaast zullen er sociale en emotionele aspecten besproken worden. Hierbij kan gedacht worden aan hoe vaak de staker* nog op het bedrijf aanwezig is, of de staker* op het erf blijft wonen of niet.

Uit de interviews zijn ook een aantal belangrijke aandachtspunten naar voren gekomen bij buiten familiale bedrijfsovername. De grootste valkuil bij bedrijfsovername is de communicatie. Dit wordt dan ook door alle deskundige als aandachtspunt benoemd. Schakel vanaf het moment dat er gedacht wordt aan bedrijfsovername, of het nou binnen of buiten de familie is, een coach in om

gesprekken te begeleiden tussen alle betrokkenen. De geïnterviewde zij-instromers* gaven aan dat zij het belangrijk vinden dat er een goede klik is tussen staker* en opvolger. Voor zij-instromers* is het ook belangrijk dat ze eigen baas zijn bij de onderneming en zelf beslissingen kunnen nemen. Dat is ook de reden dat ze graag eigenaar worden van de onderneming in plaats in loondienst te werken. Het gevoel om zelf dingen te kunnen beslissen is voor de zij-instromers* belangrijk.

Ook voor de stakers* die gesproken zijn, is het belangrijkste aandachtspunt dat erop zoek gegaan wordt naar een opvolger waarmee het klikt. Daarnaast is het voor de stakers* belangrijk dat de opvolgers eigen initiatief tonen, gedreven zijn, zelf oplossend vermogen en passie voor de sector hebben.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Begrippenlijst.....	7
1. Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling.....	10
2. Methode	11
2.1 LSD techniek.....	11
2.2 CRAAP test.....	12
2.3 Leeswijzer	12
3. Uitkomsten van het onderzoek	13
3.1 Verschillende manieren voor de overdracht.....	13
3.1.1 Onderneming verkopen	13
3.1.2 Onderneming overdragen	13
3.2 Pachten of kopen.....	14
3.3 Fases van bedrijfsovername	19
3.3.1 Fases van familiale bedrijfsovername	19
3.3.2 Fases van buiten familiale bedrijfsovername.....	21
3.3.3 Verschillen tussen een familiale en een buiten familiale bedrijfsovername	27
3.4 Vraag naar bedrijfsovername	31
3.5 Beweegredenen voor buiten familiale bedrijfsovername	32
3.5.1 Typering van zij-instromers.....	32
3.5.2 Wat zoeken overdragers bij opvolging.....	33
3.5.3 Waarom willen de zij-instromers ondernemer worden.....	34
3.5.4 Typering van stakers/overdragers	34
3.6 De buiten familiale bedrijfsovername	37
3.6.1 Aandachtspunten bij buiten familiale bedrijfsovername	37
3.6.2 Betrokkenen bij buiten familiale bedrijfsovername en hun rol.....	38
3.6.3 De gezinsleden	41
3.6.4 Samenwerkingsverbanden.....	42
3.6.5 Fiscale regelingen in verband met bedrijfsovername	45
3.6.6 Financiering.....	49
4. Conclusie en aanbevelingen	51
4.1 Conclusie	51

4.2 Aanbevelingen	52
Bibliografie	54
Bijlagen	59
Zie bijlagenboek	59

Begrippenlijst

Begrip	Definitie/omschrijving
Staker/overdrager	Eigenaar van een agrarische onderneming, zonder opvolger(s) binnen de 1 ^e graad van de familie.
Zij-instromer	Persoon die van thuis uit geen agrarische onderneming, kan of wil overnemen, veel affiniteit heeft met de agrarische sector en graag eigen ondernemer wordt bij een onderneming overgenomen van een staker.
'Zachte kant'	Met de zachte kant wordt in dit verslag de sociaal-emotionele kant bedoeld. Hoe wordt er met familieleden omgegaan, wat zijn ieders wensen en behoeften enz.
Gunfactor	Het overdragen van een onderneming, (ver) onder de werkelijke (markt)waarde om toch een rendabele bedrijfsvoering te realiseren voor degene die de onderneming overneemt.
Meerwaardeclausule/vervreemdingsbeding	Bij verkoop van een onderneming, bepaalde onroerende goederen of activa binnen de vastgelegde termijn, moet de verkoper de winst, oftewel het verschil in waarde van de vervreemde goederen bij overname en verkoop, delen met ouders/overdrager/kinderen.
Strategische koper	Persoon die vaak al een onderneming in dezelfde branche heeft. Een strategische koper koopt de onderneming om zijn of haar onderneming te laten groeien en omdat hij met twee bedrijven meer kan bereiken dan met één.
Synergievoordelen	Synergievoordelen zijn voordelen die een onderneming kan hebben door het samenvoegen van de twee ondernemingen om zo meer te bereiken, door bijvoorbeeld kostenbesparing, extra omzet, meer en/of betere afzetkanalen etc.
Financiële koper	Een financiële koper wil vaak een onderneming kopen om zo veel mogelijk rendement te halen uit de onderneming en het vervolgens weer voor veel geld te kunnen verkopen.
Management buy-out	De onderneming wordt verkocht aan de huidige managers of werknemers die werkzaam zijn bij de onderneming. Vaak worden er door de opvolger geen drastische wijzigingen doorgevoerd.
Management buy-in	Er wordt een manager van buitenaf gezocht om de onderneming te komen leiden en vervolgens de onderneming over te nemen.
Liquidatiewaarde	Netto-opbrengst die wordt verkregen bij een snelle verkoop van de bezittingen (activa) van de onderneming verminderd met de schulden van de onderneming en de verkoopkosten.
Going-concernwaarde	De waarde van de onderneming als samenhangend geheel inclusief goodwill, met het oog op voortzetten van de onderneming.
Stakingswinst	Stakingswinst is het verschil tussen de boekwaarde van de onderneming en de uiteindelijke overnamesom of de uiteindelijke verkoopprijs.

Roerende zaken	Zaken die zich kunnen verplaatsen of verplaatst kunnen worden.
Onroerende zaken	Grond, gebouwen
Overdrachtsbelasting	Belasting die betaald wordt als je eigenaar wordt van een onroerend goed (bedrijfspan, grond, woning etc.).
Startersaftrek	Belastingvoordeel voor beginnende ondernemers.
Zelfstandigenaftrek	Het bedrag dat een IB-ondernemer onder bepaalde voorwaarden jaarlijks in mindering mag brengen op zijn belastbare winst. Een vereiste voor de zelfstandigenaftrek is dat de ondernemer tussen de 18 en 65 jaar oud is en dat hij gedurende het jaar minimaal 1225 uur werkzaam is geweest in zijn onderneming. Ook moet er meer tijd besteed worden aan de onderneming dan aan andere werkzaamheden. In de eerste drie jaar van de onderneming wordt de zelfstandigenaftrek verhoogd met de startersaftrek (Betekenisdefinitie, 2022).
Mkb-winstvrijstelling	De mkb-winstvrijstelling is een percentage van de behaalde winst uit 1 of meer ondernemingen. De vrijstelling bedraagt 14% van de winst.
Invorderingsrente	Rente die betaald wordt over een vordering van de belastingdienst op het moment dat er te laat betaald wordt of als je uitstel van betaling hebt gekregen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In dit rapport is onderzoek gedaan naar buiten familiale bedrijfsovername. De aanleiding van dit onderzoek is het feit dat het vaak lastig is om een agrarische onderneming buiten de familie over te nemen vanwege de zware financiering die nodig is, met name in de grondgebonden sectoren. Aan de andere kant is het voor stakers*, zonder opvolging ook weer lastig om een overnamekandidaat te vinden die de onderneming richting de toekomst voort wil zetten. Bij bedrijfsovername binnen de familie is er vaak sprake van een gedeelte dat wordt geschonken aan de opvolger, waardoor de overname makkelijker te financieren is. Bij bedrijfsovername buiten de familie is het niet vanzelfsprekend dat die gunfactor* er is en of er na de overname nog een rendabele bedrijfsvoering te behalen valt.

Het onderzoek dat in dit rapport beschreven wordt, is dan ook gericht op het in kaart brengen van de buiten familiale bedrijfsovername en alle uitdagingen die hierbij komen kijken. Van de bevindingen wordt een handleiding gemaakt waar de stakers* en de opvolgers op terug kunnen vallen in het bedrijfsovernameproces.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Living Lab Zuid duurzame bedrijfsovername. In het Living Lab duurzame bedrijfsovername, onderzoeken zeven hogescholen welke begeleiding nodig is om een bedrijfsovername succesvol te laten verlopen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de volgende hogescholen: HAS Hogeschool, Aeres Van Hall Larenstein, Windesheim, NHL Stenden, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Inholland. Tijdens het onderzoek wordt er samengewerkt met een groot aantal partners, zoals het NAJK, MBO-onderwijsinstellingen, adviesbureaus en tientallen agrarische bedrijven.

1.2 Probleemstelling

Living Lab wil graag in kaart brengen hoe het bedrijfsovernameproces buiten de familie in de agrarische sector er uit ziet. Hier is de volgende probleemstelling voor geformuleerd:

Hoe ziet het proces eruit van een buiten familiale bedrijfsovername zowel vanuit stakers*- als opvolgersperspectief?

Gedurende het onderzoek wordt deze probleemstelling gehanteerd. Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Uit welke fases bestaat een buiten familiale bedrijfsovername?
- Uit welke fases bestaat een familiale bedrijfsovername?
- Wat zijn de verschillen tussen een familiale en een buiten familiale bedrijfsovername?
- Wat zijn de beweegredenen bij de staker* resp. opvolger voor een buiten familiale bedrijfsovername?
- Wat typeert de buiten familiale bedrijfsopvolgers/zij-instromers*?
- Waar zijn zij-instromers* naar op zoek bij het overnemen van een bedrijf?
- Wat typeert de stakers*/overdragers*?
- Waar zijn de stakers*/overdragers* naar op zoek bij bedrijfsopvolging?
- Welke aandachtspunten zijn er bij een bedrijfsovername buiten de familie?
- Wie zijn er allemaal betrokken bij het overnameproces en welke rol vervullen deze personen?
- Welke rol spelen de gezins- en familieleden

- Welke personen kunnen het overnameproces beïnvloeden?
- Welke verschillende soorten samenwerkingsverbanden zijn er?
- Met welke wet- en regelgeving krijgt men te maken tijdens de overname?
- Hoe kan de overname gefinancierd worden?
- Welke fiscale voordelen kunnen er gebruikt worden?
- Hoe werkt geruisloos doorschuiven?
- Met welke belasting vormen krijgt men te maken?

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van facetten die van belang zijn als het gaat om buiten familiale bedrijfsovername. Er wordt een handleiding opgesteld om het voor agrarische stakers* en potentiële overnamekandidaten inzichtelijker te maken wat er komt kijken bij buiten familiale bedrijfsovername. Door enkele casussen te beschrijven gebaseerd op o.a. resultaten van een focusgroep bijeenkomst wordt het bedrijfsovernameproces op een heldere en overzichtelijke manier geïllustreerd en kunnen de verschillen tussen verschillende sectoren in beeld gebracht worden.

2. Methode

Er is antwoord op de hoofdvraag verkregen door de bij paragraaf 1.2 geformuleerde deelvragen te beantwoorden. De resultaten komen voort uit literatuurstudie, interviews en gesprekken met ondernemers, zij-instromers* en externe deskundige.

Tijdens de interviews die gehouden zijn voor dit onderzoek is er een methode gebruikt om het gesprek aan te gaan. Deze methode wordt in onderstaande paragraaf besproken.

Tijdens de gehele periode hebben er één op één gesprekken plaatsgevonden met verschillende betrokkenen van het buiten familiale bedrijfsovernameproces. Zo zijn er vijf gesprekken geweest met externe deskundige van onder andere het NAJK, ABAB, Voergroep Zuid en Agro Coaching. Tijdens deze interviews zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen van de “harde” financiële kant tot de “zachte” sociaal- emotionele kant.

Naast de gesprekken met de deskundige, hebben er 8 gesprekken plaatsgevonden met zij-instromers* om zo verschillende praktijkcasussen op te kunnen stellen. De geïnterviewde zij-instromers* hadden verschillende interesses, leeftijden, achtergronden en drijfveren. De meeste zij-instromers* hadden het overnameproces al succesvol afgerond, terwijl er enkele waren die de bedrijfsovername hadden stopgezet en een andere richting in gegaan waren.

Er hebben ook 3 gesprekken plaatsgevonden met stakers*, die op zoek zijn of waren naar een zij-instromer* om de onderneming aan over te dragen. Twee van de drie waren in contact gekomen met een zij-instromer* via het Boer-zoekt Boer platform.

In samenwerking met de andere BO-groep die zich richtte op het onderwerp “loslaten” is er op een thema-avond van de Paletti Growers georganiseerd waarin werd ingegaan op het overnameproces bij glastuinbouwbedrijven. Zo’n 15 ondernemers gingen met elkaar in discussie aan de hand van een presentatie en enkele stellingen die voorgelegd werden. Op deze manier kwamen de gedachtegangen van de stakers* rondom bedrijfsovername in beeld en werd er een beeld geschetst van een geschikte bedrijfsopvolger. Ook werd het financiële en fiscale stuk behandeld, zoals welk samenwerkingsverband gaat men aan en is er sprake van een gunfactor*.

Ook zijn er 3 MBO studenten van het Yuverta geïnterviewd over hun toekomstplannen m.b.t. buiten familiale bedrijfsovernames.

Alle gespreksverslagen zijn terug te vinden in het bijlagenboek.

Daarnaast is er aan het begin van dit rapport een begrippenlijst terug te vinden. De woorden in de begrippenlijst komen meermaals terug in het verslag. De woorden in de begrippenlijst zijn aangeduid met een sterretje.

2.1 LSD techniek

Een van de methoden die gebruikt wordt tijdens de interviews is de lsd-techniek. LSD staat voor Luisteren, Samenvatten, Doorvragen (Careerwise, 2022).

Luisteren

Het is tijdens de interviews belangrijk om goed te luisteren naar de geïnterviewde. Het is belangrijk om met een open blik het gesprek in te gaan om zo makkelijker tot nieuwe inzichten te kunnen komen.

Samenvatten

Samenvatten is belangrijk tijdens een interview. Zo wordt aangegeven dat er goed geluisterd is naar de geïnterviewde. Door het samenvatten kunnen de belangrijke punten ook makkelijker onthouden worden.

Doorvragen

Doorvragen is een belangrijk onderdeel tijdens interviews. Zo wordt er meer diepgang gecreëerd wat uiteindelijk betere resultaten geeft.

2.2 CRAAP test

Tijdens het literatuuronderzoek is elke bron altijd gecontroleerd door middel van de CRAAP test (currency, reliability, authority, accuracy and purpose). Zo wordt er gekeken naar de betrouwbaarheid, actualiteit, objectiviteit, nauwkeurigheid en auteur.

2.3 Leeswijzer

In eerste instantie wordt ingegaan op de verschillende mogelijkheden voor het overdragen en verkopen van een onderneming.

In de volgende paragraaf wordt ingezoomd op de te onderscheiden verschillende fases bij een bedrijfsovername. In eerste instantie de fases van bedrijfsovername binnen de familie en vervolgens de fases van bedrijfsovername buiten de familie. Uitgelicht worden de specifieke verschillen tussen een familiale versus buiten familiale bedrijfsovername.

Omdat dit rapport gaat over bedrijfsovername buiten de familie is er vervolgens onderzocht wat beweegredenen van ondernemers zijn om hun onderneming buiten de familie over te dragen en waarom zij-instromers* graag ondernemer worden in de agrarische sector. In de volgende paragraaf komt aan bod waar de stakers* en zij-instromers* precies naar op zoek zijn bij buiten familiale bedrijfsovername. Vervolgens worden ook de belangrijke aandachtspunten bij buiten familiale bedrijfsovername besproken en wie er allemaal betrokken zijn bij het overnameproces. Als laatste worden nog de samenwerkingsverbanden, de wet- en regelgeving, de financiering, fiscale voordelen en subsidieregelingen en de belasting besproken, zodat het hele overnameproces duidelijk omschreven is.

3. Uitkomsten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van het onderzoek besproken. Het gaat hier om de resultaten uit literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek.

3.1 Verschillende manieren voor de overdracht

Bij een “echte” bedrijfsverkoop (dus geen overdracht) kan volgens de literatuur onderscheid gemaakt worden in twee soorten kopers: strategische koper* en de financiële koper*.

In deze paragraaf wordt de mogelijkheid van verkopen van de onderneming en het overdragen van de onderneming na een samenwerkingsperiode met een potentiële opvolger besproken.

3.1.1 Onderneming verkopen

Eén van de manieren om een onderneming van een nieuwe eigenaar te voorzien, is het verkopen van de onderneming. Bij het verkopen van een onderneming zijn er verschillende manieren te onderscheiden. In dit geval wordt enkele de verkoop aan iemand van buiten de onderneming benoemd. Deze koper wordt een strategische- of een financiële koper* genoemd.

Strategische koper*

Zodra er iemand van buiten de onderneming het bedrijf wil kopen dan wordt dit ook wel een strategische koper* genoemd. Een strategische koper* heeft vaak al een onderneming in dezelfde branche als de onderneming die ze willen kopen (No monkey business, z.d.). Deze koper koopt de onderneming om strategische redenen, vaak om de onderneming te integreren in de eigen onderneming om vervolgens synergievoordelen** dan wel een versnelde expansie te bereiken. Synergievoordelen** zijn voordelen die een onderneming kan hebben door het samenvoegen van de twee bedrijven. Zo kan er mogelijk op kosten bespaard worden, door machines op beide bedrijven in te zetten. Ook kan er mogelijk efficiënter omgegaan worden met personeel, door arbeidspieken te verdelen op beide bedrijven. Omdat een strategische koper* potentie ziet in een onderneming, is hij vaak bereid een aantrekkelijke koopsom te betalen. Uiteraard zal deze koper wel adviseurs inschakelen om na te gaan of het daadwerkelijk aantrekkelijk is de gevraagde overnamesom te betalen (Boxtel R. v., 2021).

Financiële koper*

Een financiële koper* wil vaak een onderneming kopen om zo veel mogelijk rendement te halen uit de onderneming en het vervolgens weer voor veel geld te kunnen verkopen (No monkey business, z.d.).

Financiële koper*s zijn meestal grote investeerders die verder weinig met de onderneming te maken hebben. Ze zien de onderneming vaak voornamelijk als een “cashmachine” (De Hooge Waerder, 2017).

3.1.2 Onderneming overdragen

Ook voor de overdracht van een onderneming zijn er verschillende mogelijkheden. In deze paragraaf worden een aantal mogelijkheden besproken.

Management buy-out*

De eerste manier om een onderneming over te dragen is door middel van management buy-out*. Bij deze manier van overdragen wordt de onderneming in de huidige vorm voortgezet. De onderneming wordt dan verkocht aan het huidige management. Omdat de kopers (het management) al bij de onderneming werkzaam zijn, is de kans dat zij een hogere prijs willen betalen groter dan bij

een strategische koper*. Het management weet immers wat ze in handen hebben en wat ze voor het geld terug krijgen (Boxtel R. v., 2021).

Management buy-in*

Om tot een management buy-out* te komen kan je ook eerst kiezen voor een management buy-in*. Er wordt dan een externe manager ingeschakeld die de onderneming gaat leiden. Uiteindelijk kan er dan toch voor gekozen worden de onderneming aan de desbetreffende manager of andere managers in de onderneming te verkopen. Zo kom je uiteindelijk toch weer uit bij de management buy-out* (No monkey business, z.d.).

Management buy-in* wordt vaak ook gezien als een goede manier om een onderneming voort te zetten. Zo wordt namelijk de continuïteit van de onderneming gegarandeerd. Bij management buy-in* wordt er ook wel eens voor gekozen om nog een samenwerkingsfase in te gaan met de vorige eigenaar om zo de onderneming naar een hoger niveau te kunnen tillen (Buyinside, z.d.).

Samenwerken

Tijdens de gesprekken die gevoerd zijn gedurende het onderzoek is gebleken dat veel ondernemers die een onderneming overdragen eerst een tijd samenwerken met de opvolger. Dit kan gaan om een zoon/dochter maar ook om een buitenstaander die de onderneming over wil nemen. Omdat het in dit rapport over buiten familiale bedrijfsovername gaat zal dat ook verder toegelicht worden.

Tijdens de gesprekken is ook gebleken dat er verschillende mogelijkheden zijn om samen te werken. Zo zijn er opvolgers die eerst in loondienst hebben gewerkt (Quicken, 2022) maar ook opvolgers die eerst samen hebben gewerkt in een bepaalde rechtsvorm (Terpstra, 2022). Na een bepaalde tijd te hebben samengewerkt hebben de opvolgers de onderneming overgenomen.

Zonder samenwerking overdragen

Naast bovengenoemde mogelijkheden om een onderneming over te dragen is het ook mogelijk dat er zonder samenwerking vooraf, de onderneming over wordt gedragen. Dit is gebleken uit het gesprek met Van Dinther. Van Dinther heeft de onderneming overgenomen nadat er verschillende gesprekken plaats hebben gevonden tussen staker* en opvolger. Omdat de klik tussen de ondernemers en de familie goed was en de staker* vertrouwen in Van Dinther had, is alles op papier gezet en de overname afgerond. Een kanttekening die hierbij wel belangrijk is om te benoemen is, dat de onderneming en dus de overname volledig gefinancierd is door de vorige eigenaar. Er is dus geen bank aan te pas gekomen bij deze overname. Hierdoor was het mogelijk om met minimaal eigen vermogen van Van Dinther de overname te kunnen financieren. De rente en aflossing van de lening die Van Dinther heeft bij de vorige eigenaar wordt betaald van het geld dat verdiend wordt in de onderneming (Dinther, 2022).

3.2 Pachten of kopen

Op financieel vlak kan de onderneming op twee verschillende manieren overgenomen worden. Zo kunnen de onroerende zaken*, zoals grond en gebouwen gekocht worden van de overdragers* of er kan gewerkt worden met pacht of erfpacht.

Bij pacht/erfpacht blijft de staker* eigenaar van de onroerende zaken*, maar ligt het gebruiksrecht bij de opvolger. Het grote voordeel van een erfpacht/pachtconstructie is dat de investeringsom voor de opvolger een stuk lager is dan bij een daadwerkelijke eigendomsoverdracht. Het financieringsprobleem zal veel minder manifest op de voorgrond treden. Een nadeel van pacht/erfpachtconstructies is dat er een jaarlijkse pacht/canon betaald moet worden en dat er niet geprofiteerd

kan worden van de waardevermindering en (eventuele) waardevermindering van de onroerende goederen. Bovendien is het natuurlijk belangrijk om de looptijd van de overeenkomst in beschouwing te nemen (Scholman, z.d.).

Meestal is het in de land- en tuinbouw als opvolger niet mogelijk om alle grond en gebouwen in eigendom over te nemen, vanwege de hoge marktwaarde en de lage rentabiliteit, tenzij er sprake is van een grote gunfactor**. Bedrijven waarbij dit vooral een rol speelt zijn de grondgebonden bedrijven zoals melkvee- en akkerbouwbedrijven. Om toch de onderneming voort te kunnen zetten en minder beroep te moeten doen op “de gunfactor***” kan er een pachtovereenkomst opgesteld worden. Op deze manier blijft de grond/onroerende goederen in bezit van de familie van de overdrager* en is het voor de opvolger financieel “eenvoudiger” om de onderneming over te nemen. Wanneer er toch kansen zijn om grond te kopen, adviseert de accountant om dit toch te doen.

Enkele belangrijke redenen om in grond te investeren zijn: (Doorn, 2018)

Schaarste

Er is op dit moment niet veel goede landbouwgrond te koop, vanwege de onttrekking van grond voor niet-landbouwdoeleinden. Als er zich een kans voordoet om deze grond te kopen moet je deze kans pakken volgens akkerbouwers.

Lage rente

Het rentepercentage is de afgelopen 5 jaar met +/- 20% gedaald. Dit is voor boeren een reden om grond te kopen. Hier staat wel tegenover dat de grondlasten niet altijd zijn gedaald.

Verpachten levert meer op

Er zijn ook ondernemers/particulieren die grond kopen om deze vervolgens te verpachten. Verpachten levert op dit moment meer rendement op dan wanneer het geld op de rekening blijft staan.

Meer zekerheid

Als je als ondernemer grond in eigendom hebt, dan blijft deze grond altijd voor jou beschikbaar. Bij grond in pacht is het niet zeker dat deze grond altijd voor jou beschikbaar is. In de grondgebonden sectoren, zoals akkerbouw en de melkveehouderij is grond het belangrijkste bedrijfsmiddel. Hier moet namelijk de mest naartoe en hier wordt het voer op geproduceerd. Voor het voortbestaan van deze bedrijven is het van belang dat er zekerheid bestaat over de aanwezigheid van deze grond.

Pacht lijkt erg veel op huur, maar is in praktijk veel gecompliceerder, omdat de pachtprijs vaak niet zelf bepaald wordt en de pachtovereenkomst door een externe partij goedgekeurd moet worden. Als tijdens het opstellen van de overeenkomst bepaalde regels niet goed nageleefd worden, kan dit grote gevolgen hebben. Pacht wordt als volgt omschreven: “Pacht is een overeenkomst waarbij de verpachter een onroerende zaak of een gedeelte daarvan aan de pachter in gebruik geeft voor de uitoefening van landbouw, in ruil voor een tegenprestatie (geldbedrag)” (Cools, 2021). Alle pachterovereenkomsten dienen schriftelijk aangegaan en ingediend te worden bij de grondkamer.

Er zijn verschillende soorten pachtovereenkomsten te onderscheiden. Deze zullen hieronder toegelicht worden.

Reguliere pacht

Reguliere pacht is een overeenkomst voor los land en hoeves/gebouwen. De duur voor deze pachtvorm staat wettelijk vast en bedraagt minimaal 6 jaar voor land en 12 jaar voor hoeves. Voor reguliere pacht gelden er een aantal belangrijke regels: (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2015)

- + De pachter en verpachter leggen de afspraken schriftelijk vast.
- + De grondkamer toetst de pachtprijs.
- + De pacht verlengt automatisch met 6 jaar.
- + Automatische verlenging gebeurt niet als de verpachter de overeenkomst volgens de regels heeft opgezegd.
- + Voor een kortere pachtduur vraagt u toestemming van de grondkamer. Voor een langere duur geldt dat niet. U legt de einddatum en duur altijd vast in de overeenkomst.
- + De pacht stopt niet als de verpachter of pachter overlijdt.
- + Het voorkeursrecht geldt (de pachter heeft recht op eerste koop).
- + Heeft de pachter verbeteringen aangebracht aan verpachte grond of hoeve? Dan kan de pachter aan het einde van de pacht een vergoeding vragen aan de verpachter.
- + Bij verkoop gaan de rechten en plichten van de verpachter over naar de nieuwe eigenaar.

Geliberaliseerde pacht

Deze pachtovereenkomst is enkel voor los land. De pachtduur wordt bepaald door de pachter en verpachter zelf. De pachtprijs is afhankelijk van de pachtduur: bij pacht korter dan 6 jaar bepaalt de verpachter zelf de pachtprijs en bij pacht langer dan 6 jaar, toetst de grondkamer naast de voorwaarden ook de pachtprijs.

Evenals voor reguliere pacht, gelden er ook voor geliberaliseerde pacht enkele regels. Deze zijn op te delen in regels voor pacht korter dan 6 jaar en pacht langer dan 6 jaar (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2015).

Korter dan 6 jaar

- + De pachter en verpachter leggen de afspraken schriftelijk vast.
- + De pachter en verpachter bepalen zelf de duur van de overeenkomst.
- + De overeenkomst stopt vanzelf; er is geen automatische verlenging.
- + De pacht stopt niet als pachter of verpachter overlijdt.
- + De pachter kan niet vragen om een indeplaatsstelling (opvolging van huidige pachter door een nieuwe pachter).
- + Het voorkeursrecht geldt niet.
- + De pachtprijs is vrij.

Bij het aangaan van een geliberaliseerde pachtovereenkomst voor meer dan 6 jaar, wordt de maximale pachtprijs bepaald aan de hand van rekenregels door de grondkamer en wordt de berekende pachtprijs ook getoetst.

Voor zij-instromers* is een bedrijfsovername financieel eerder haalbaar, wanneer de grond (en gebouwen) gepacht wordt van de staker* of familie van de staker*. Er komt wel een risico bij kijken, omdat de verpachter bij reguliere pacht na 6 jaar (voor grond) en 12 jaar (voor gebouwen) de pachtovereenkomst stop kan zetten. Bij geliberaliseerde pacht kan de pachtovereenkomst nog eerder beëindigd worden, omdat de pachtduur zelf bepaald mag worden. Ook mag de pachtprijs bij pacht korter dan 6 jaar zelf bepaald worden (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2015).

PRAKTIJKCASUS

PLUIMVEE

"Eigen verantwoordelijkheid is erg belangrijk"



De zij-instromer was een jaar of 10 geleden op zoek naar een pluimveebedrijf dat hij over kon nemen. Hij wilde graag eigen ondernemer zijn, maar had hier thuis de mogelijkheden niet voor. De zij-instromer had zich aangemeld bij een regionale studieclub met pluimveehouders en is zo in contact gekomen met een ondernemer zonder opvolger.

Deze ondernemer had het bedrijf overgenomen van zijn ouders, maar kwam er al snel achter dat het houden van kippen niet zijn ding was. Zijn eigen kinderen waren nog veel te klein om het bedrijf over te nemen, dus was deze ondernemer op zoek naar een zij-instromer.

Na een aantal gesprekken zijn ondernemer en zij-instromer tot een gezamenlijk plan gekomen en is de zij-instromer op het bedrijf komen werken en een jaar later ook op het bedrijf komen wonen. Er zijn vooraf verder helemaal geen afspraken op papier gezet. Alles is mondeling en op goed vertrouwen afgesproken.

Meteen vanaf het eerste moment heeft deze zij-instromer heel veel eigen verantwoordelijkheid gekregen. Zo mocht hij zelf de bedrijfsvoering bepalen en kreeg hij de ruimte om te experimenteren met voer etc. om de resultaten te verbeteren. De zij-instromer gaf aan dat dit voor hem erg belangrijk was om zo te kunnen laten zien wat hij in zich heeft, zodat hij zichzelf kon bewijzen.

PRAKTIJKCASUS

"Schakel beiden een eigen adviseur in"

Deze zij-instromer heeft nooit in een samenwerkingsverband gewerkt met de staker. Hij heeft altijd in loondienst gewerkt en vanuit hier het bedrijf overgenomen. Wel heeft de zij-instromer door de jaren heen een deel van de winst van het bedrijf gekregen, waardoor hij eigen vermogen op heeft kunnen bouwen.

De bedrijfsovername is gedeeltelijk door de bank gefinancierd. Het andere gedeelte is gefinancierd door middel van een achtergestelde lening bij de staker. Bij deze bedrijfsovername is er sprake geweest van een gunfactor, omdat de pluimveerechten overgedaan zijn voor één derde van de marktwaarde. Zij-instromer gaf aan dat dit doorslaggevend was, omdat het anders financieel niet haalbaar zou zijn.

Vaak wordt door adviseurs het advies gegeven om veel gesprekken met de familie van de staker en zij-instromer te houden. In deze casus hebben er alleen gesprekken met de partner van de staker plaatsgevonden, niet met de kinderen. De kinderen waren op het moment van starten van de samenwerking ook nog te klein om hier over mee te kunnen beslissen.

Daarnaast is er ook niet veel begeleiding geweest vanuit adviseurs. De financiële adviseur van het bedrijf en een onafhankelijke adviseur voor de zij-instromer hebben het proces begeleid. De zij-instromer gaf ook als tip aan jonge ondernemers om een eigen adviseur in de hand te nemen die ook jouw belangen kan behartigt.

3.3 Fases van bedrijfsovername

Het bedrijfsovernameproces is een fase in de levensloop van de agrarisch onderneming en vraagt om een goede voorbereiding om het succesvol te laten verlopen. Bij een bedrijfsovername kunnen er verschillende fases van het proces onderscheiden worden. In dit hoofdstuk komen de fases van zowel familiale als buiten familiale bedrijfsovername aan bod en wordt er ingegaan op de verschillen.

Als eerste zullen de fases besproken worden van een familiale bedrijfsovername, welke zijn gebaseerd op literatuurstudies en gesprekken met externe deskundige.

3.3.1 Fases van familiale bedrijfsovername

Het bedrijfsovernameproces binnen de familie wordt onderverdeeld in 4 fases met elk hun belangrijke aandachtspunten. Deze zullen hieronder stap voor stap toegelicht worden.

Fase 1: De voorfase

In de voorfase is het vooral belangrijk dat er door staker* en potentiële opvolger goed nagedacht wordt over de toekomstige overname. Deze fase vindt voornamelijk plaats in de periode dat de opvolger naar school gaat in de leeftijd van 12 tot 25 jaar. In deze fase wordt nagegaan of de potentiële opvolger de onderneming over wil (en kan) nemen, de onderneming toekomstbestendig is en of er meerdere opvolgers zijn. In deze fase worden dus voornamelijk de (on)mogelijkheden besproken m.b.t. tot overname tussen ouder(s), potentiële opvolger(s) en andere kinderen. Als zowel opvolger als ouders als broers/zussen toekomst zien in een overname kan er verder gegaan worden met de volgende fase (Scholman, z.d.). Het is belangrijk om in de voorfase al gesprekken te houden met de kinderen die geen interesse hebben om de onderneming over te nemen. Het is belangrijk dat ook deze kinderen achter de bedrijfsovername staan omdat het gaat om veel vermogen en om de plek waar ze opgegroeid zijn (Veenstra, Aandacht voor de zachte kant bij een agrarische bedrijfsovername, 2022).

Fase 2: De samenwerkingsfase

De samenwerkingsfase begint vaak wanneer een opvolger tussen de 20 en 30 jaar oud is. De opvolger kan ervoor kiezen meteen volledig in de onderneming mee te werken of ook gedeeltelijk ergens anders te werken om zo ervaring op te doen en deze ervaring mee te kunnen nemen naar het thuisbedrijf.

Daarbij kan de samenwerking op twee manieren plaatsvinden: in loondienst of in een samenwerkingsverband. Beide manieren hebben voor- en nadelen. In loondienst kan de opvolger eerst ervaring opdoen en nagaan of het overnemen van de onderneming iets voor hem of haar is. Een andere reden voor het starten in loondienst kan zijn dat de opvolger zich eerst moet "bewijzen", omdat zo de andere familieleden zien dat hij of zij de onderneming kan runnen. Een nadeel van werken in loondienst is dat er in een eerder tijdsbestek belasting betaald moet worden dan bij het samenwerkingsverband, waarbij je als ondernemer gebruik kan maken van verschillende belastingvoordelen, zoals zelfstandigenaftrek*, startersaftrek*, mkb-winstvrijstelling* etc. Het samenwerken in een samenwerkingsverband is fiscaal en financieel gezien aantrekkelijker dan het werken in loondienst vanwege deze belastingvoordelen. Een nadeel van een samenwerkingsverband is wel dat de samenwerking meteen veel definitiever is, omdat alle maten zich aan de afspraken moeten houden die in de samenwerkingsovereenkomst vastgelegd zijn.

De doelen van de samenwerkingsfase zijn het opbouwen van vermogen voor de opvolger, de onderneming klaar maken voor de overname, het oppakken van de onderneming door de opvolger en het loslaten door de ouders of overdragers*. Tijdens deze fase van het overnameproces is de opvolger bezig een plek te verwerven in de bedrijfsvoering, waarbij de overdrager* zich geleidelijk terug moet gaan trekken.

Het is in de samenwerkingsfase ook belangrijk dat er een overeenkomst opgesteld wordt. In deze overeenkomst kunnen elkaars wensen en verwachtingen beschreven worden zodat niemand later voor verrassingen komt te staan. Deze overeenkomst heeft geen vaste vorm en kan dus door opvolger en overdrager* zelf opgesteld worden. In deze overeenkomst worden er verschillende zaken geregeld zoals (Jansen, 2021):

- + Het doel en de looptijd van de samenwerking.
- + Rechten en plichten van opvolger en overdrager*.
- + Wat er gedaan wordt als bijvoorbeeld de overdrager* overlijdt.
- + Wat wordt er gedaan als de overdrager* of opvolger toch wil stoppen met de samenwerking.
- + Wanneer de onderneming overgenomen gaat worden.
- + Wat elk van de maten inbrengt in de maatschap.
- + Hoe de winst jaarlijks wordt verdeeld.
- + Hoe wordt omgegaan met privéonttrekkingen en privéopnamen.
- + Wat gebeurt er bij arbeidsongeschiktheid van één van de maten.
- + Tot welk bedrag de maten bevoegd zijn verplichtingen aan te gaan.
- + Wie de administratie voert en wie bevoegd is tot het aanstellen van de adviseur die de jaarrekening opmaakt.
- + Op welke gronden de maatschap kan eindigen, zoals opzegging en ontbinding.
- + Onder welke voorwaarden één van de maten de onderneming kan voortzetten en tegen welke overnameprijs.

Ondanks dat de overeenkomst geen vaste vorm heeft, is het wel belangrijk dat alles duidelijk op papier staat. Zo weet iedereen precies wat er is afgesproken, waardoor er problemen of verwarring kan worden voorkomen. Daarnaast wordt er ook in de overeenkomst opgenomen wat er gebeurt als de samenwerking wordt beëindigd. Het is daarom goed om eens in de paar jaar de overeenkomst er opnieuw bij te pakken en te kijken of er zaken zijn veranderd en om deze aan te passen. Het is namelijk belangrijk dat de overeenkomst actueel blijft voor het geval er iets misgaat (Scholman, z.d.).

Fase 3: De overnamefase

Nadat er een aantal jaren is samengewerkt, kan er naar de overname toegewerkt worden. De daadwerkelijke overname vindt meestal plaats als de opvolger tussen de 25-40 jaar oud is. Als er in de samenwerkingsfase al een maatschap is opgericht, is er al een groot deel van de overname gedaan (Korsten, 2022). De belangrijkste gesprekken zijn dan al gevoerd en vele belangrijke zaken zijn al bespreekbaar gemaakt. Deze gesprekken zijn dan gevoerd over de zaken die bij fase 2 beschreven worden. Op het moment dat de onderneming daadwerkelijk overgenomen gaat worden moet er dan nog naar een aantal aspecten gekeken worden. Deze aspecten zijn:

- + De fiscale afhandeling.
- + Notariële en financiële afhandeling zoals de overnamesom, eventuele schenking en hypotheekakte.
- + Sociale en emotionele aspecten.

De sociale en emotionele aspecten spelen een belangrijke rol, omdat ouders hun levenswerk doorgeven aan de volgende generatie (Scholman, z.d.).

In de overnamefase is het ook belangrijk dat er nogmaals gekeken gaat worden naar de financiële positie van de onderneming. Is de onderneming wel toekomstbestendig? Aan de hand van de financiële positie kan bepaald worden hoe de komende jaren er voor de onderneming uit gaan zien. Zo moet er gekeken worden naar de roerende en onroerende zaken*, stille reserves, stakingswinst*, overdrachtsbelasting*, begroting van kosten en opbrengsten enz. Een van de belangrijkste punten is toch wel de overnamesom, omdat dit de nodige effecten kan hebben op toekomstige erfden/erfaanspraken. Om de overnamesom te bepalen is het verplicht een taxatierapport op te laten stellen door een gecertificeerde agrarisch makelaar of taxateur. Dit is een eis vanuit de bank en de belastingdienst (Rooij, 2019). Naast de financiële positie van de onderneming wordt er in de overnamefase ook gekeken naar de financiële positie van de stakers* na de overname.

Fase 4: Fase na overname

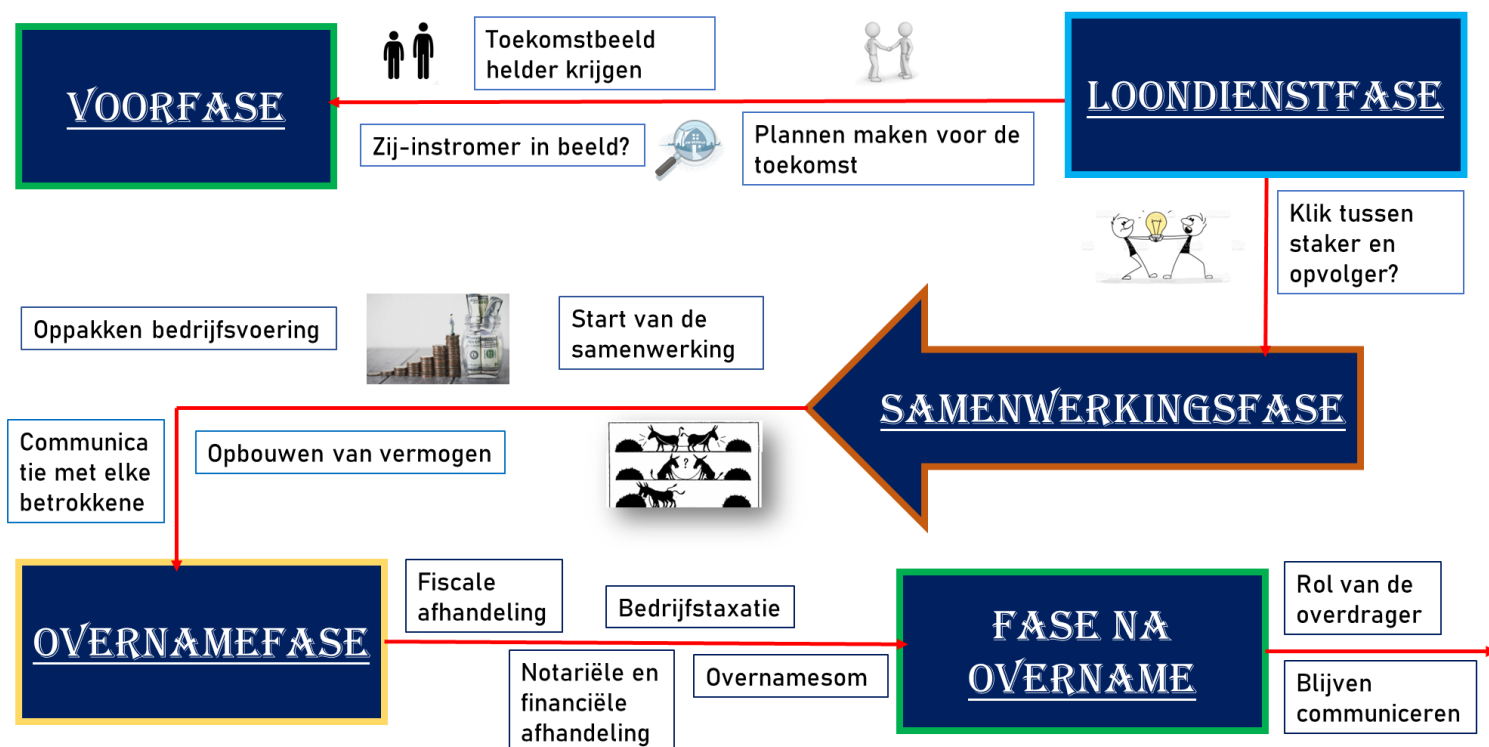
Ook na de overname is het belangrijk om alle vooraf vastgelegde afspraken na te blijven komen. Het is goed om te overleggen wat de rol van de overdragers* na de bedrijfsovername is. Werken de overdragers* nog steeds mee of niet en wat is de rol van de partner na de overname. Werkt hij/zij volledig mee op het bedrijf of heeft de partner nog een baan buitenshuis. Het is belangrijk om tijdens de samenwerkingsfase al na te denken over deze vragen die van belang zijn in de fase na overname (Scholman, z.d.).

Naast de ouders moet er ook aan andere familieleden gedacht worden na de overname. Denk hierbij aan broers of zussen/kinderen van de staker*, ook als zij geen interesse in de onderneming hebben. Communicatie is echt de grootste valkuil bij bedrijfsovernames. Het is belangrijk te blijven praten met elkaar in elke fase. Door te blijven praten komt de opvolger erachter op welke manier de kinderen of overige familie nog bij de onderneming betrokken willen zijn en waar ze veel waarde aan hechten, zoals bijvoorbeeld het behouden van bepaalde bedrijfsmiddelen (Veenstra, 2022).

3.3.2 Fases van buiten familiale bedrijfsovername

Uit gesprekken met externe deskundige en praktijkvoorbeelden is gebleken dat een bedrijfsovername buiten de familie grotendeels uit dezelfde fases bestaat als een bedrijfsovername binnen de familie. Wel is er bij buiten familiale bedrijfsovername vaak een extra fase te zien tussen de voorfase en samenwerkingsfase, namelijk de “loondienstfase”. Ook zijn er verschillen te zien in de invulling van de fases en blijkt uit praktijkvoorbeelden dat elk overnameproces anders vormgegeven wordt.

In figuur 1 wordt een globaal overzicht weergegeven van de 5 fases in het buiten familiale bedrijfsovernameproces. Vervolgens wordt per fase duidelijk omschreven welke stappen er gezet moeten worden en wat de belangrijkste aandachtspunten zijn.

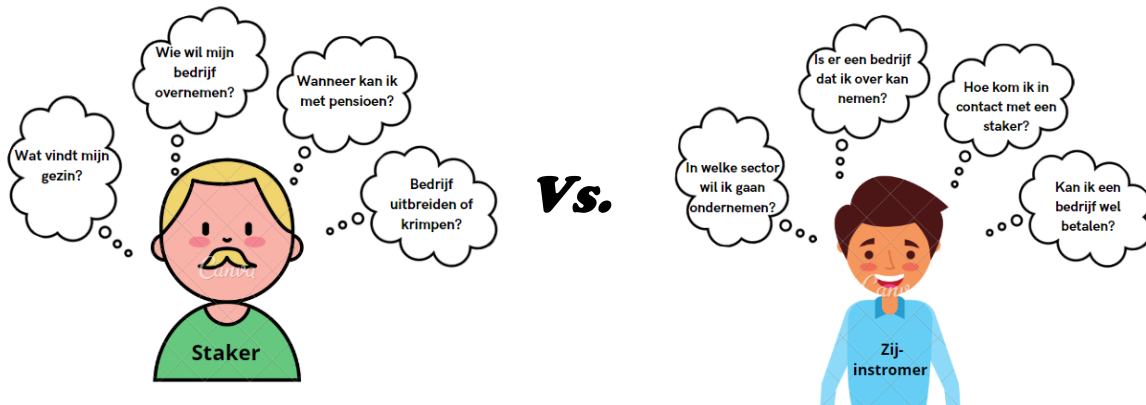


Figuur 1. Fases van buiten familiale bedrijfsovername. (Ontwerp: Koppen & Moerdijk)

Fase 1: De voorfase

In de voorfase bij buiten familiale bedrijfsovername is het natuurlijk belangrijk dat er goed nagedacht wordt over de overname die eraan zit te komen. In deze fase zal er in eerste instantie gezocht worden door de staker* naar een opvolger en door de zij-instromer* naar een passende onderneming. In de meeste gevallen duurt de voorfase bij een buiten familiale bedrijfsovername korter, dan bij een overname binnen de familie. Vaak wordt er al vrij snel een samenwerking in de vorm van een loondienst arbeidsverhouding gestart met een zij-instromer*, wanneer er een goede klik is. In sommige gevallen kan de voorfase ook heel lang duren, wanneer de staker* geen zij-instromer* kan vinden of wanneer de zij-instromer* geen onderneming kan vinden zonder opvolging die aan de wensen voldoet. Vaak begint de loondienstfase vanuit een vakantiebaantje of stage op jongere leeftijd van de zij-instromer*. Wanneer er wordt uitgesproken dat er serieuze interesse is in het bedrijf en de ondernemer op zoek is naar een zij-instromer*, dan wordt vaak nagedacht over de volgende fase.

Na het vinden van een potentiële opvolger of onderneming, zullen er, net als bij familiale bedrijfsovername, gesprekken plaats vinden tussen staker* en opvolger over de toekomstbestendigheid van de onderneming en wat de ideeën van de opvolger en de staker* zijn (zie figuur 1). Daarnaast zullen er in de voorfase bij buiten familiale bedrijfsovername ook gesprekken plaatsvinden met de overige gezinsleden van de staker* zoals de partner en kinderen die de onderneming niet over willen nemen, wat in figuur 2 te zien is. Het is belangrijk dat iedereen in de voorfase op de hoogte is van de ideeën van de overname gezien door staker* en opvolger en dat iedereen het eens is met alle plannen voordat de volgende fase ingegaan wordt (Scholman, z.d.). Tijdens de voorfase spelen er allerlei gedachten bij de staker* en opvolger, waarvan er enkele in figuur 2 worden weergegeven.

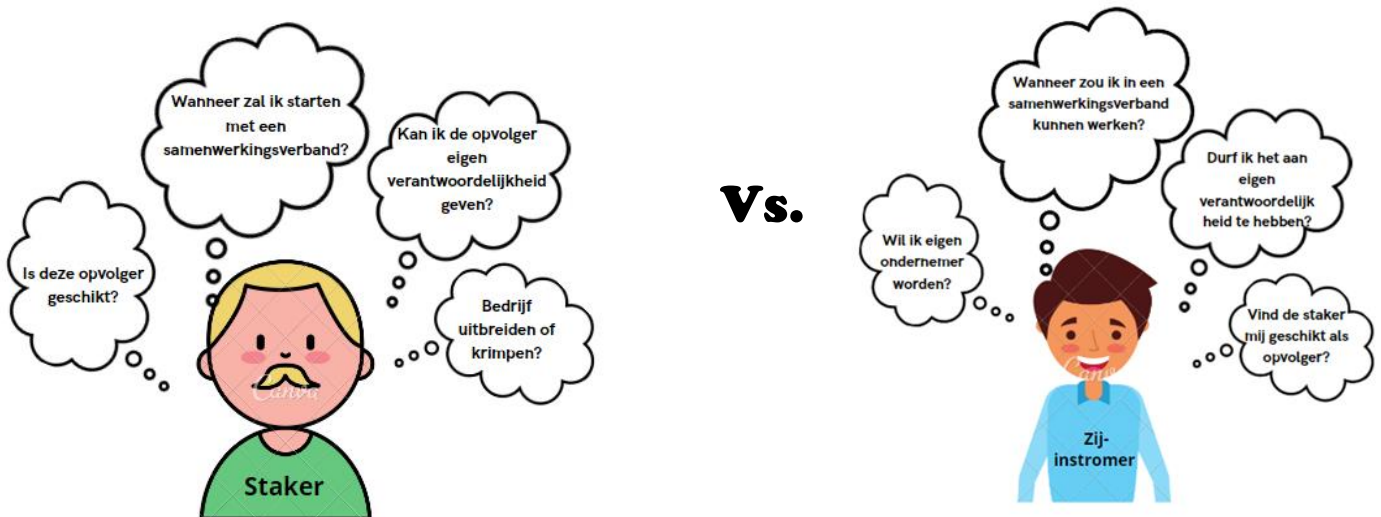


Figuur 2. Gedachtegangen staker en zij-instromer* tijdens de voorfase (Koppen & Moerdijk).*

Fase 2: De loondienstfase

Wanneer er door de zij-instromer* een geschikte onderneming en door de staker* een potentiële opvolger gevonden is, dan wordt in meeste gevallen de loondienstfase gestart. De meeste ondernemers gaven aan, eerst enkele jaren in de onderneming in loondienst te hebben gewerkt op jongere leeftijd. Vaak kwamen ze met de staker* in contact via stage, de burens, omgeving, familie of kennissen. Meestal is er in het begin van de loondienstfase nog niet sterk het gevoel aanwezig om de onderneming op latere leeftijd over te dragen of over te nemen. De loondienstfase heeft als doel om te ontdekken of er een goede klik is tussen staker* en opvolger en om te kijken of de opvolger een geschikt persoon is om de onderneming te runnen. In loondienst kan de opvolger eerst ervaring opdoen en nagaan of het overnemen van de onderneming iets voor hem of haar is. Zeker voor een opvolger die het niet van thuis uit gewend is op een agrarische onderneming te werken is dit een goede start (zie onderstaande figuur 3).

Een andere reden voor het starten in loondienst kan zijn dat de opvolger zich eerst moet “bewijzen”, omdat dat begrijpelijker is voor de familieleden van de staker*. Zo weten zij ook dat de opvolger geschikt is om de onderneming over te nemen en hebben ze meer vertrouwen in een goede overname. In deze fase is het ook weer belangrijk om goede afspraken te maken over de toekomstige bedrijfsovername. Wanneer er te weinig diepgaande gesprekken plaatsvinden en staker* en zij-instromer* juist voor elkaar gaan denken en niet daadwerkelijk de gedachten uitspreken, kunnen er verkeerde verwachtingen gevormd worden. Wanneer staker* en zij-instromer* dan toe zijn aan de samenwerkings- en of overnamefase dan kan staker*, zowel opvolger zich ineens terugtrekken, omdat bepaalde zaken nooit goed besproken zijn.



Figuur 3. Gedachtesgangen staker en zij-instromer* tijdens de loondienstfase. (Koppen & Moerdijk)*

Fase 3: De samenwerkingsfase

Nadat alle ideeën en toekomstplannen van staker* en opvolger duidelijk zijn besproken met de familie van de staker* en wanneer er een goede klik is, kan de samenwerkingsfase starten. Het is het belangrijkste dat de familie van de staker* het eens is met de plannen die gemaakt zijn. Daarnaast is het ook goed om de familie/het gezin van de opvolger te betrekken in de plannen. Als de opvolger een partner of gezin heeft, is het natuurlijk belangrijk dat zij ook achter de plannen staan. Als praktijkvoorbeeld wilde de partner van een zij-instromer* niet meeverhuizen naar de locatie van de onderneming. Vanwege het grote afstandsverschil moest de opvolger uiteindelijk kiezen om zijn relatie te beëindigen of te stoppen met de samenwerking. Uiteindelijk is de opvolger gestopt met het bedrijfsovernameproces, omdat de partner niet achter alle plannen stond. Dit vond de staker* heel spijtig, omdat er een goede klik was en de staker* klaar was voor de overname.

Wanneer alle wensen en ideeën van beide partijen goed naar elkaar uitgesproken zijn en wanneer iedereen bij het proces betrokken is, dan kan de samenwerkingsfase beginnen.

Een nadeel van een samenwerkingsvorm is wel dat de samenwerking meteen veel definitiever is, omdat alle maten zich aan de afspraken moeten houden die in de overeenkomst vastgelegd zijn. Het is vooral belangrijk om zaken vast te leggen in de overeenkomst m.b.t. het uit elkaar gaan bij een conflict of wanneer de overname niet haalbaar is, zoals hoe wordt het vermogen verdeeld, mag de staker*/opvolger nog op het bedrijf blijven wonen etc. Wanneer deze zaken niet goed vastgelegd worden, dan is de (financiële) schade vaak het grootste bij de zij-instromer*, omdat hij/zij vaak enkele jaren voor een lage vergoeding arbeid verricht heeft en het opgebouwde vermogen in het bedrijf heeft gestoken.

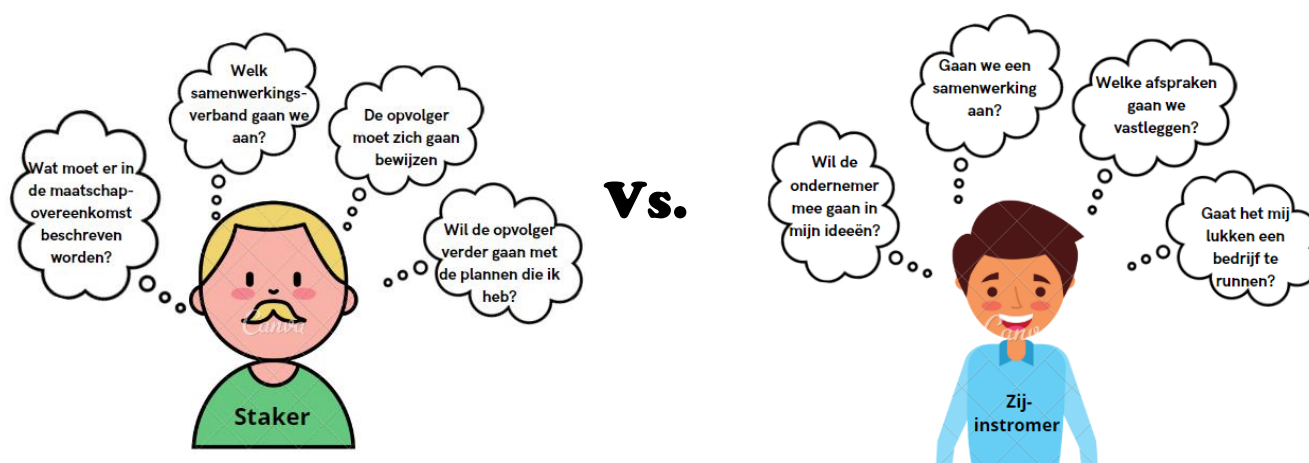
De doelen van de samenwerkingsfase zijn: het opbouwen van vermogen voor de opvolger, de onderneming klaar maken voor de overname, het oppakken van de onderneming door de opvolger en het loslaten door de overdragers*.

Het is in de samenwerkingsfase ook belangrijk dat er een overeenkomst opgesteld wordt. In deze overeenkomst kunnen elkaars wensen en verwachtingen beschreven worden, zodat niemand

straks voor verrassingen komt te staan. Deze overeenkomst heeft geen vaste vorm en kan dus door opvolger en overdrager* zelf opgesteld worden. In deze overeenkomst worden er verschillende zaken geregeld zoals (Jansen, 2021):

- Het doel en de looptijd van de samenwerking.
- Rechten en plichten van opvolger en overdrager*.
- Wat er gedaan wordt als bijvoorbeeld de overdrager* overlijdt.
- Wat wordt er gedaan als de overdrager* of opvolger toch wil stoppen met de samenwerking.
- Wanneer de onderneming overgenomen gaat worden.
- Wat elk van de maten inbrengt in de samenwerking.
- Hoe de winst jaarlijks wordt verdeeld.
- Hoe wordt omgegaan met privéonttrekkingen en privéopnamen.
- Wat gebeurt er bij arbeidsongeschiktheid van één van de maten.
- Tot welk bedrag de maten bevoegd zijn verplichtingen aan te gaan.
- Wie de administratie voert en hoe wordt omgegaan met het opmaken van de jaarrekening.
- Op welke gronden de maatschap kan eindigen, zoals opzegging en ontbinding.
- Onder welke voorwaarden één van de maten de onderneming kan voortzetten en tegen welke overnameprijs.

Ondanks dat de overeenkomst geen vaste vorm heeft, is het wel belangrijk dat alles duidelijk op papier staat. Zo weet iedereen precies wat er is afgesproken, waardoor problemen kunnen worden voorkomen. Daarnaast wordt er ook in de overeenkomst opgenomen wat er gebeurt als de samenwerking beëindigd wordt. Het is daarom goed om eens in de paar jaar de overeenkomst er op nieuw bij te pakken en te kijken of er zaken zijn veranderd en om deze aan te passen. Het is namelijk belangrijk dat de overeenkomst actueel blijft voor het geval er onenigheid ontstaat (Scholman, z.d.). Ook tijdens de samenwerkingsfase spelen er veel vragen bij de staker* en zij-instromer*. Enkele hiervan worden in figuur 4 weergegeven.



Figuur 4. Gedachtegangen staker en zij-instromer* tijdens de samenwerkingsfase (Koppen & Moerdijk).*

In de praktijk kregen we van de meeste zij-instromers* en stakers* te horen dat bijna alle afspraken, wensen en doelen op papier vastgelegd werden. Toch waren er ook enkele ondernemers die het niet nodig vonden om alles in een contract of overeenkomst vast te leggen, omdat hij van mening was dat er dan geen vertrouwen is of omdat ze eerst in loondienst op het bedrijf gingen wer-

ken. In sommige gevallen waren de zij-instromers* er benadeeld vanaf gekomen dat niet alle afspraken vastgelegd waren, omdat de staker* toch ineens besloot te stoppen met het overnameproces.

Fase 4: De overnamefase

Evenals bij overname binnen de familie, zal er bij buiten familiale bedrijfsovername in de meeste gevallen ook eerst een aantal jaren samengewerkt worden. Nadat er een aantal jaren is samengewerkt (in loondienst of in een samenwerkingsverband), gaat er naar de overname toegewerkt worden. Als er in de samenwerkingsfase al een samenwerkingsvorm is opgericht, is er al een groot deel van de overname gedaan. De meeste gesprekken zijn dan al gevoerd en vele belangrijke zaken zijn al bespreekbaar gemaakt geven Quicken, Terpstra en Veenstra aan (Terpstra, 2022) (Quicken, 2022) (Veenstra, 2022). Op het moment dat de onderneming daadwerkelijk overgenomen gaat worden, moet er dan nog naar een aantal aspecten gekeken worden.

Dit zijn in ieder geval de volgende de aspecten:

- ✚ De fiscale afhandeling.
- ✚ Notariële en financiële afhandeling zoals de overnamesom, eventuele schenking en hypotheekakte.
- ✚ Sociale en emotionele aspecten.

De sociale en emotionele aspecten spelen een belangrijke rol, omdat stakers* hun levenswerk doorgeven aan de bedrijfsopvolger en vaak ruilen van woning of verhuizen naar het dorp.

Op financieel vlak zijn er twee manieren om de onderneming over te nemen. Zo kunnen de onroerende zaken* zoals grond en gebouwen gekocht worden van de overdragers* of er kan gewerkt worden met pacht of erfpacht.

Ook in de overnamefase spelen er bij staker* en zij-instromer* verschillende gedachten. In figuur 5 zijn deze gedachten weergegeven.



Figuur 5. Gedachtegangen staker en zij-instromer* tijdens de overnamefase (Koppen & Moerdijk).*

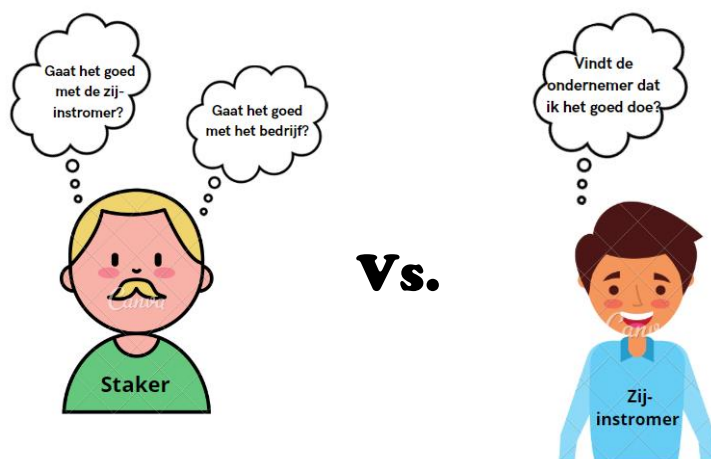
Fase 5: Fase na overname

Ook na de overname is het belangrijk alle nog van toepassing zijnde afspraken tussen staker* en opvolger vast te blijven leggen. Het is goed om te overleggen wat de rol van de staker*(s) is na de bedrijfsovername. Werken de staker*(s) nog steeds mee of niet, blijven de staker*(s) op het erf wonen of komt de opvolger er wonen en wat is de rol van de partner na de overname. Het is belangrijk om tijdens de samenwerkingsfase al na te denken over deze vragen (Scholman, z.d.).

Het is in het gehele proces belangrijk de kinderen en partner van de staker* te betrekken. Ook al hebben de kinderen geen interesse in het overnemen van de onderneming. Dit is zo belangrijk om te voorkomen dat er onenigheid ontstaat over bepaalde zaken. Door de kinderen mee te nemen in het overnameproces kunnen zij ook mee denken en hun mening laten horen. Het is belangrijk alles bespreekbaar te maken, omdat een overname ook voor de andere kinderen emotioneel kan zijn. Uit alle gesprekken blijkt dat communicatie echt de grootste valkuil is bij bedrijfsovernames. Het is belangrijk te blijven praten met elkaar in elke fase, het liefst onder begeleiding van een agrarisch coach.

In de praktijk is vaak te zien dat de staker*(s) de bedrijfsvoering goed los kunnen laten. Zeker wanneer de staker*(s) nog een andere onderneming of baan hebben, dan bemoeien ze zich niet veel meer met de overgedragen onderneming. In de grondgebonden sector, zoals de melkveehouderij, zie je wel vaak dat de staker*(s) nog zo lang als het kan op het bedrijf blijven werken. De staker*(s) hebben nog zoveel passie voor het vak, dat ze betrokken willen blijven bij de bedrijfsvoering. Ze verlaten het bedrijf vaak pas wanneer ze overlijden. In de meeste gevallen verloopt de “samenwerking goed”, wanneer de opvolger voldoende ruimte krijgt.

In figuur 6 wordt de gedachtegang van staker* en zij-instromer* weergegeven.



Figuur 6. Gedachtegangen staker en zij-instromer* in de fase na overname (Koppen & Moerdijk).*

3.3.3 Verschillen tussen een familiale en een buiten familiale bedrijfsovername

In de gesprekken met externe deskundige zijn een aantal verschillen tussen familiale en buiten familiale bedrijfsovername naar voren gekomen. In deze paragraaf worden deze verschillen benoemd.

- Bij een familiale bedrijfsovername is er vaker sprake van een gunfactor* terwijl dat bij buiten familiale bedrijfsovername een stuk lastiger is. Hierdoor heeft een zij-instromer* meer startkapitaal nodig wat vaak niet aanwezig is. Er kan ook gekozen worden om te werken met een (erf-)pacht constructie, waardoor de overnamesom een stuk lager komt te liggen (Bosch, 2022).
- Bij buiten familiale bedrijfsovername is het lastiger een geschikte overnamekandidaat te vinden. Het is namelijk belangrijk dat er een klik is tussen staker* en zij-instromer*. Bij familiale bedrijfsovername is al sneller duidelijk wie de onderneming over zal nemen en kan hier al jong rekening mee gehouden worden. Zo kan de opvolger van jongs af aan in de onderneming groeien (Bosch, 2022).

- Een ander belangrijk verschil is de omgang tussen ondernemer (staker*) en opvolger/zij-instromer*. Het is namelijk belangrijk dat er bij de onderneming gelijkwaardigheid is tussen ondernemer en opvolger. In de vader/kind situatie is het vaak lastiger om de rol van compagnons aan te nemen dan in de staker*/zij-instromer* situatie. Het is in elke bedrijfsovername situatie wel belangrijk om te weten wie welke rol heeft om zo goed samen te kunnen werken (Veenstra, 2022).
- Bij familiale bedrijfsovername bestaat er een grote kans dat er aannames gedaan worden omdat staker* en opvolger elkaar door en door denken te kennen terwijl dat op sommige vlakken niet altijd zo is. Bij buiten familiale bedrijfsovername kennen staker* en opvolger elkaar nog niet zo goed waardoor er minder snel aannames gedaan worden (Veenstra, 2022). Uiteraard kunnen er in de buiten familiale bedrijfs-overname situatie ook momenten zijn dat staker* en opvolger andere verwachtingen hebben maar deze niet uitspreken. Een voorbeeld hiervan is, dat als de zij-instromer* verwacht na een loondienst periode het bedrijf over te kunnen nemen maar de staker* dit toch niet ziet zitten.
- Bij buiten familiale bedrijfsovername kan er een verschil in gewoontes zijn als staker* en opvolger uit een andere regio komen. Dit kan voor moeilijkheden zorgen omdat ieder zijn of haar eigen gewoontes heeft (Veenstra, 2022).

PRAKTIJKCASUS

VARKENS

**"Veel gesprekken met familie
is erg belangrijk"**



Het verschil tussen deze zij-instromer en andere zij-instromers is, dat hij van thuis uit wel een varkensbedrijf heeft. Helaas was deze locatie niet toekomstbestendig en is hij daarom op zoek gegaan naar een ander bedrijf.

Via zijn vorige werk in de varkensfokkerij is de zij-instromer in contact gekomen met de eigenaar van het gesloten varkensbedrijf. De staker heeft zelf 4 kinderen die geen interesse hebben in het bedrijf en was daarom op zoek naar een opvolger buiten de familie.

Er hebben in dit overnameproces veel gesprekken met de staker en zij-instromer plaatsgevonden maar ook met de familie van de staker en de vriendin van de zij-instromer. Gelukkig waren beiden families erg enthousiast over de plannen en is de bedrijfsovername door kunnen gaan.

Naast de gesprekken met de familie is de zij-instromer ook het gesprek aangegaan met het personeel op het bedrijf. Omdat de zij-instromer zelf ook veel in de stal te vinden is vond hij het belangrijk dat er ook met het personeel een klik is.

Ten behoeve van het overnameproces hebben er gedurende een periode van een jaar verschillende gesprekken plaatsgevonden met de voerleverancier, dierenarts en accountant.

PRAKTIJKCASUS

"De volledige bedrijfsovername is gefinancierd door de staker"

Omdat er maar twee jaar tussen de eerste gesprekken en de daadwerkelijke overname zaten heeft de zij-instromer geen vermogen op kunnen bouwen in het bedrijf. Een gedeelte van de verkoop van zijn vorige woning heeft de zij-instromer in het bedrijf geïnvesteerd.

De overnamesom voor het varkensbedrijf is grotendeels gefinancierd door de staker. Om dit goed vast te leggen is er een contract opgesteld bij de notaris. Doordat de vorige eigenaar de bedrijfsovername financiert was het voor de zij-instromer mogelijk het bedrijf over te nemen met relatief weinig eigen vermogen.

Omdat staker en opvolger niet 3 jaar samen hebben gewerkt of 3 jaar in loondienst hebben gewerkt kon er geen gebruik gemaakt worden van geruisloos doorschuiven. Dat er geen gebruik gemaakt kon worden van de doorschuifregeling heeft als voordeel voor de zij-instromer dat hij op de balans niet verder gaat met de boekwaarde van staker maar met de oude boekwaarde + (vrijgekomen) stille reserves. Hierdoor schrijft de zij-instromer meer af waardoor hij later en minder belasting moet betalen.



3.4 Vraag naar bedrijfsovername

Tijdens de interviews met externe deskundige is duidelijk geworden dat buiten familiale bedrijfs-overname niet zo vaak voor komt, het aantal per jaar is op een hand te tellen maar exacte aantallen zijn er niet (Veenstra, 2022) (Folkerts, 2021) (Bosch, 2022). Er is gesproken met een van de zes bedrijfsovernameadviseurs van ABAB: dhr. Bosch. Deze deskundige gaf aan meestal betrokken te worden op het punt dat er interesse is in buiten familiale bedrijfsovername bij een van de klanten. Op het moment dat er dan een klik is tussen staker* en zij-instromer* adviseert Bosch meestal om eerst een samenwerkingsverband aan te gaan. De reden dat Bosch dit adviseert is omdat de opvolger zo kapitaal op kan bouwen binnen de onderneming en er gebruik gemaakt kan worden van fiscale voordelen. Kapitaal opbouwen is nodig omdat het anders voor de zij-instromer* lastig is om een buiten familiale bedrijfsovername te financieren. Daarnaast is het vaak nodig om het bedrijf tegen een lagere waarde dan de commerciële waarde over te nemen om een rendabele bedrijfsvoering te kunnen voeren. Dit wordt ook wel gunfactor* genoemd. Bosch geeft aan dat het overdragen van het bedrijf tegen een lagere waarde bij buiten familiale bedrijfsovername vaak lastig is, vooral als er ook eigen kinderen bij betrokken zijn. Het gaat overigens vaak om hoge bedragen. Dit is de reden dat buiten familiale bedrijfsovername niet zo vaak voor komt. Het exacte aantal is voor deze deskundige moeilijk te benoemen omdat het vaak trajecten van jaren zijn. Het aantal nieuwe hulpvragen bij buiten familiale bedrijfsovername per jaar is op een hand te tellen (Bosch, 2022).

Naast de deskundige van de ABAB is er ook gesproken met Agrocoach Lianne Veenstra. Ook zij gaf aan dat wanneer een ondernemer om hulp vraagt tijdens de overname dit vaak een traject van een aantal jaren is. De reden hiervan is dat er vaak verschillende jaren van samenwerking voorafgaan aan de bedrijfsovername waarin alle wensen en verwachtingen besproken worden. Tijdens de trajecten die Veenstra begeleidt vindt er meestal jaarlijks een overleg plaats waarbij de voortgang en de opgestelde doelen besproken worden (Veenstra, 2022).

Daarnaast is er ook gesproken met Eke Folkerts, portefeuille houdster bedrijfsovername van de AJK. Folkerts geeft aan niet direct bij bedrijfsovername betrokken te worden. Wel hebben 25-30% van de werkzaamheden betrekking op het platform Boer zoekt Boer dat door NAJK geïntroduceerd is. Op dit moment is Folkerts voornamelijk bezig met het verbeteren van dit platform. Het doel is om een matchmaker in te schakelen om ondernemers en zij-instromers* aan elkaar te koppelen. Op dit moment wordt er namelijk nog niet optimaal gebruik gemaakt van het platform omdat mensen niet gedwongen worden volledige profielen in te vullen. Folkerts heeft momenteel geen concrete voorbeelden van geslaagde bedrijfsovernames naar aanleiding van een contact via Boer zoekt Boer (Folkerts, 2021).

In Midden-Nederland wordt er maar 2-3% van de bedrijfsovernames gedaan buiten de familie (Liere, 2020). Door een andere adviseur van ABAB is bevestigd dat het aantal rond dit percentage zal liggen (Korsten, 2022).

3.5 Beweegredenen voor buiten familiale bedrijfsovername

Er zijn verschillende beweegredenen waarom dat ondernemers over willen gaan tot buiten familiale bedrijfsovername. Een van de redenen kan zijn dat ondernemers hun levenswerk niet zomaar willen verkopen omdat ze op hun eigen erf hun hele leven al doorbrengen. Zo woont en werkt de ondernemer op dezelfde plek. Omdat de ondernemer emotioneel verbonden is aan die plek is dat vaak een reden om de onderneming over te dragen in plaats van het te verkopen aan de hoogste bidder (Mispelaar, 2021).

Uit gesprekken die gevoerd zijn met ondernemers is gebleken dat de voornaamste reden voor het zoeken van een opvolger de emotionele waarde van de onderneming is. Soogele; *“Ik wil het bedrijf graag overdragen omdat ik trots ben op wat ik bereikt heb en omdat ik een flink klantenbestand opgebouwd heb voor zowel de verkoop van het vlees als de verkoop van de kerstbomen. Iedereen die morgen iets wil gaan verkopen doet er minimaal 10 jaar over om het niveau te bereiken wat ik nu heb. Ik zou het jammer vinden als het bedrijf bijvoorbeeld opgekocht zou worden door een kapitaalkrachtige paardenhouder. Ik vind het fijner als iemand het bedrijf voortzet wat ik opgebouwd heb en ik hier voorlopig ook nog kan blijven werken”* (Soogele, 2022).

Tijdens een informatiebijeenkomst van studievereniging Paletti Growers is ook de vraag aan bod gekomen waarom ondernemers hun onderneming liever over willen dragen dan willen verkopen. De reactie van alle ondernemers aan de tafel was dat ze vooral graag zien dat het bedrijf waar ze hun ziel en zaligheid in hebben gestopt voortgezet wordt. Ze zouden het erg jammer vinden als iets wat zo veel energie gekost heeft om op te bouwen ineens stopt. De emotionele waarde die aan de onderneming hangt is voor hun belangrijk (Growers, 2022).

Een aantal uitspraken van de ondernemers bij de vraag waarom ze liever het bedrijf over willen dragen en niet willen verkopen:

- “Het is altijd mooi om te zien als je bedrijf voortgezet wordt; het is toch je hele hebben en houden”,
- “Je doet iets wat je leuk vindt en dan is het mooi als het verder gaat”,
- “Als iemand de boel goed runt, dan wil ik er nog rustig 10 jaar werken. Achter de geraniums vind ik ook niks”,
- “Het bedrijf is een soort kindje van je”,
- “Mensen vinden dat ik altijd maar aan het werk ben, maar ik vind niet alles werken, ik ga elke dag iets doen wat ik leuk vind. Dan zeggen andere je kan nooit op vakantie en ergens van genieten. Maar ik geniet elke dag. Van het werk wat ik doe”,
- “Je wil uiteindelijk met de top meedoen. Als je geen overnamekandidaat hebt dan ga je geen grote investeringen meer doen. Dan ga je langzaam achteruit. Je moet blijven investeren”,
- “Maar als je je bedrijf up-to-date houdt is er misschien meer waarde om over te dragen”.

3.5.1 Typering van zij-instromers

Het is voor ondernemers vaak belangrijk om hun onderneming aan een bepaalde persoon over te dragen. Het is belangrijk dat de opvolger kenmerken heeft die voor de ondernemer belangrijk zijn om te hebben om zo de onderneming goed voort te kunnen zetten. In deze paragraaf komen de kenmerken van de zij-instromer* aan bod (Paul, 2022).

De opvolger, dus niet zoon of dochter maar een derde, beschikt bij voorkeur over de volgende kenmerken om de samenwerking zo succesvol mogelijk te laten verlopen:

- De opvolger is tussen de 25 en 35 jaar oud. Hij heeft al enige levenservaring en begint aan de samenwerking met de wil om het tot een goed einde te brengen.

- De opvolger heeft geen zicht om een agrarische onderneming te runnen omdat bijvoorbeeld zijn of haar ouders geen onderneming hebben. Een samenwerking met een oudere agrarisch ondernemer is dus toch een kans om een agrarische onderneming over te kunnen nemen.
- De opvolger is bereid om risico te lopen. Er is namelijk geen zekerheid van een baan. Daarnaast is het belangrijk dat de opvolger zo'n drie jaar de tijd neemt om te bekijken of een samenwerking een kans van slagen heeft. Na drie jaar heeft de opvolger nog genoeg baan-kansen in het geval dat de overname niet doorgaat.
- De opvolger moet een visie hebben op de onderneming en mee kunnen groeien met de behoeften en wensen van de markt.
- De jonge ondernemer moet geld kunnen inbrengen en of opbouwen in de onderneming. Er moet financieel perspectief zijn om binnen drie tot vijf jaar de onderneming over te kunnen nemen.
- De opvolger moet een goede arbeidsmoraal hebben en is zich ervan bewust dat hij waarschijnlijk aan het werk is op tijden dat vrienden vrij zijn.
- De opvolgers zijn vaak al enkele jaren werkzaam bij de onderneming. Ze zijn dus bekend met de onderneming en weten wat het werken op een agrarische onderneming inhoudt (Liere, 2020).
- Zij-instromers* hebben een enorme drive om een eigen onderneming te runnen en boer te worden (Liere, 2020).

3.5.2 Wat zoeken overdragers bij opvolging

De overdragers* vinden het belangrijk dat het familiebezit goed wordt verzorgd en in de toekomst voortgezet wordt (Accon avm, 2017).

Uiteraard zijn er per staker* verschillen in de kenmerken die ze belangrijk vinden in een opvolger. Om een beter inzicht in het karakter van een opvolger te krijgen zou er eventueel een persoonlijkheidstest door de zij-instromer* gedaan worden. Natuurlijk zijn er ook kenmerken die voor stakeholders* al vast liggen als belangrijk. Uit interviews is het volgende gebleken;

Soogelee: "Voor mij is het allerbelangrijkste dat de opvolger communicatief sterk is vanwege de vele persoonlijke contacten met afnemers. Daarnaast is het ook belangrijk dat iemand commercieel is en eigen initiatief toont" (Soogelee, 2022).

Paletti Growers; De ondernemers gaven een aantal eigenschappen aan die ze belangrijk vinden in een opvolger: (Growers, 2022)

- Eigen initiatief tonen;
- Gedreven;
- Dingen zien;
- Zelf oplossend vermogen;
- Geen 8.00-17.00 mentaliteit;
- Passie voor de sector;
- Ondernemersgeest;
- De opvolger moet bij jou als ondernemer passen;
- Doorzettingsvermogen;

3.5.3 Waarom willen de zij-instromers ondernemer worden

Tijdens het onderzoek hebben er verschillende gesprekken met zij-instromers* plaatsgevonden waarbij de vraag gesteld is wat de reden is om eigen ondernemer te willen worden en niet bijvoorbeeld in loondienst als bedrijfsleider te willen werken. Het meest voorkomende antwoord op deze vraag was *“Ik wil graag iets dat echt van mezelf is, dat ik geen verantwoording af hoeft te leggen”*. In deze paragraaf worden nog een aantal antwoorden op deze vraag besproken.

Stals; De reden dat Stals liever ondernemer wil zijn dan in loondienst wil blijven werken is het stukje vrijheid dat je hebt en de beslissingen die je zelf kan maken. Vooral de ervaring die Stals in-tussen op heeft gedaan op verschillende bedrijven en bij het bedrijf van Verkennis heeft hem doen beslissen ondernemer te willen worden. Stals geeft aan dat als hij niet bij Verkennis in loondienst had kunnen gaan werken met zicht op een bedrijfsovername, hij wel op zoek zou zijn gegaan naar een ander bedrijf dat hij mogelijk over zou kunnen nemen (Stef Stals, 2022).

Quicken; De reden dat Quicken het bedrijf graag over wilde nemen en niet als bedrijfsleider wilde blijven werken, was dat hij echt alles zelf kon bepalen. Toen Quicken voorheen bedrijfsleider was, was het ook mogelijk dat Sanders een maand of langer niet op het bedrijf kwam. In dat opzicht had Quicken dus al veel vrijheid, maar toch had hij altijd het gevoel dat het bedrijf niet echt van hem was en dat hij altijd moest overleggen. Verantwoording afleggen aan de ondernemer was niet wat Quicken de rest van zijn leven wil (Quicken, 2022).

Van Dinther; De reden dat Van Dinther graag eigen ondernemer wilde worden en niet bedrijfsleider wilde zijn is omdat hij altijd al gezegd heeft een eigen zeugenbedrijf te willen hebben. Hij is ook op verschillende bedrijven geweest vanuit zijn vorige werk in de varkensfokkerij maar hij heeft altijd gedacht dat kan ik ook of misschien zelfs wel beter (Dinther, 2022).

3.5.4 Typering van stakers/overdragers

Ook de overdragers* hebben een bepaald profiel waarbij de kans van slagen bij de overdracht buiten de familie het grootste is. Dit is wat de overdragers* het meest typeert (Paul, 2022):

- De overdrager* is tussen de 55 en 65 jaar en heeft nog de drive om te ondernemen. Hij of zij denkt nog niet aan stoppen, maar wil wel minder gaan werken. Verkopen is geen optie, want afscheid nemen van de onderneming is nog een brug te ver. De overdrager* wil graag betrokken blijven bij de onderneming. De samenwerking met de jonge agrarische ondernemer kan nog een gedeeltelijke bron van inkomen zijn; de arbeidsuren worden nog beloond.
- De overdragende ondernemer moet financieel onafhankelijk zijn. Als de overdrager* nog een relatieve hoge financiering heeft, heeft een samenwerking weinig kans van slagen.
- De overdrager* wil een jonge ondernemer een kans geven. Hij moet bereid zijn om kennis en ervaring over te brengen om zijn opvolger op weg te helpen. Als het puur om het geld gaat, is een samenwerking geen goede optie. De gunfactor* is belangrijk.

Daarnaast is ook uit de praktijk gebleken dat overdragers* aan nog een aantal zaken moeten voldoen.

- De overdrager* moet bereid zijn de opvolger de kans te geven zich te bewijzen.
- De overdrager* moet de opvolgers loslaten.

PRAKTIJKCASUS

MELKVEE

"Het is als zij-instromer ook mogelijk om een melkveebedrijf over te nemen"



Van de meeste adviseurs en externe deskundige kregen we te horen dat het als zij-instromer zo goed als onmogelijk is om een melkveebedrijf over te kunnen nemen, vanwege de hoge (markt)waarde van de grond en de lage rentabiliteit van het bedrijf. Toch is het een zij-instromer uit Friesland wel gelukt om een melkveebedrijf over te nemen na jarenlange samenwerking.

Na het afronden van een agrarische opleiding is de opvolger in het buitenland gaan kijken om daar boer te kunnen worden. Vanwege zijn jonge leeftijd (begin 20), en het relatief grote eigen vermogen dat nodig was om een bedrijf te starten, zijn deze plannen nooit doorgezet. De opvolger is toen in Nederland begonnen als ZZP'er om advieswerk te gaan doen voor boeren, zoals mestboekhouding en bemestingsplannen.

De opvolger kwam al zo'n 6 jaar bij de overdragers over de vloer als voervertegenwoordiger, vaak zo'n 3 keer per jaar om de bemestingsplannen bij te werken. Toen de opvolger ineens opgebeld werd met de vraag of hij eens langs wilde komen om te praten, dacht hij dat het om het gewijzigde bemestingsplan ging. Totdat de stakers aan de opvolger vroegen: "Heb je interesse om boer te worden?". Dit was zijn grote droom, dus hij hoefde niet lang te twijfelen over wat zijn antwoord zou zijn. Direct nadat hij had uitgesproken dat hij graag het bedrijf voort wilde zetten, is het samenwerkingsproces in gang gegaan.

Samenwerking en uitbreiding van het bedrijf

In mei 2012 is de opvolger begonnen met werken op het bedrijf, vaak van 's ochtends vroeg tot aan de middag. 's Middags ging hij meestal langs andere boeren om advieswerk of ander werk te verrichten. De samenwerking in maatschap is met terugwerkende kracht ingetreden, zodat op papier staat dat de zij-instromer op 1 januari 2012 begonnen is. In het begin van de samenwerking werden er 60 koeien gemolken in een 2x4 zij-aan-zij melkstal. Van begin af aan zijn er al direct plannen gemaakt om uit te breiden om het bedrijf toekomstbestendiger te maken. In 2014 is er begonnen met de uitbreiding van de stal, is er opgeschaald naar 130 koeien en is er grond bijgekocht. In het maatschapscontract werden verschillende zaken vastgelegd, zoals wat zijn ieders wensen, waar wil je richting de toekomst naartoe werken, juridische zaken en wat gebeurt er als er eventueel ruzie ontstaat en de samenwerking stuk loopt.

Woonsituatie

De opvolger woonde voorheen op zo'n 10 minuten afstand van de stakers vandaan en ging dus elke dag op en neer naar het bedrijf. In 2018 is de opvolger op het erf in de woning van de stakers komen wonen. De stakers zijn toen verhuisd naar het tweede huis op het erf. Het is ook altijd de wens van de stakers geweest om op het bedrijf te blijven wonen om toch nog betrokken te zijn bij de bedrijfsvoering en om te zien hoe de volgende generatie het bedrijf voort blijft zetten. Ook werken ze beide nog mee in het bedrijf, terwijl ze al de leeftijd van 70 zijn gepasseerd. De opvolger geeft aan dat ze wel elk jaar een stapje terugnemen en dat het volledig van hun gezondheid afhangt hoelang beide mensen nog door kunnen blijven werken. Duidelijke afspraken zijn hier niet over gemaakt, de stakers vinden het vooral belangrijk dat ze kunnen blijven doen wat ze leuk vinden, namelijk koeien houden.

PRAKTIJKCASUS

"Ga op zoek naar een zij-instromer die bij je past"



De overname

Op het moment van het interview gaf de opvolger aan, dat het overnameproces bijna was afgerond. Alles is dan overgenomen van grond tot productierechten. Hij geeft aan dat het wel mogelijk is om als zij-instromer een melkveebedrijf over te nemen. Wel moet het je dan echt gegund worden, omdat anders geen één bank je wil financieren. Dit geldt eveneens voor een bedrijfsovername binnen de familie.

Tijdens de samenwerking sinds 2012 heeft de opvolger geen vermogen uit het bedrijf gehaald om zijn privé uitgaven van te kunnen betalen. Hij heeft dus in de loop der jaren flink wat kapitaal opgebouwd. Hij leefde al die tijd van de overige werkzaamheden buiten het bedrijf. De opvolger geeft aan dat dit wel meegeholpen heeft richting de bank, maar dat het niet doorslaggevend was. Er is gewoon een hele grote gunfactor geweest vanuit de stakers, omdat ze zo graag wilden dat hun lust en hun leven, namelijk de koeien in de stal voortgezet zou worden. Ook hielp het mee dat de stakers zelf geen kinderen hadden, dus voelden ze zich niet "verplicht" om het vermogen binnen de familie te houden.

Begeleiding van buitenaf

Op de vraag of er begeleiding van buitenaf betrokken was bij het overnameproces, antwoordde de staker direct: "Helemaal niet!". Wel is er een boekhouder betrokken geweest die met name de technische zaken opstelt en berekent, zoals een maatschapscontract etc. Tijdens de samenwerking is er nooit echt behoefte geweest aan een coach of mediator, omdat er nooit echt conflicten of ruzies zijn geweest. Wel zijn er altijd wel eens kleine dingetjes waar over gediscussieerd werd, maar dit bracht de samenwerking niet in gevaar. Tijdens de samenwerking zagen de opvolger en beide stakers elkaar dagelijks en hadden ze gesprekken over de toekomst. Elkaars wensen werden besproken en hoe de opvolger naar de toekomst keek.

Blik richting de toekomst

Ondanks dat de overname nog niet volledig afgerond is, is de opvolger al bezig om na te denken over de toekomstige bedrijfsovername en opvolger voor zijn bedrijf. Sinds mei 2022 zit er een jongen bij hem in de maatschap, die heel graag boer wil worden. Hij wil de jongen graag de kans geven om later toch boer te worden op zijn bedrijf. De opvolger gaat al richting de 50 en omdat hij zelf geen potentiële opvolger binnen de familie heeft, is hij al op zoek naar een zij-instromer. Opvolger geeft aan dat veel boeren te laat beginnen met het zoeken van een opvolger, dus wil hij er op tijd bij zijn. Ook deed de situatie zich ineens zo voor, dus heeft hij deze kans ook gepakt.

Belangrijke zaken bij een bedrijfsovername

De opvolger vindt het bij een bedrijfsovername het belangrijkste dat je op zoek gaat naar iemand die bij je past en waar je een klik mee denkt te kunnen hebben. Zelf moet je ook iemand zijn die wat water bij de wijn kan doen, dus compromissen kan sluiten. Zijn hoofddoel is het opbouwen van een gezond bedrijf waar je als opvolger richting de toekomst mee verder kunt.

3.6 De buiten familiere bedrijfsovername

3.6.1 Aandachtspunten bij buiten familiere bedrijfsovername

Er zijn vier belangrijke aandachtspunten bij bedrijfsovername buiten de familie. Samenwerken gaat om vertrouwen. Neem de tijd om kennis met elkaar te maken (Simons, 2020).

1. Zorg dat je je verdiept in elkaars wensen, dit voorkomt onverwachte verrassingen. Bedrijfsovername komt van 2 kanten.
2. Communicatie. Een bedrijfsovername valt of staat bij goede communicatie. Ga regelmatig met elkaar in gesprek over hoe het proces verloopt.
3. Afspraken maken. Bespreek naast de financiële en inhoudelijke kanten ook de afspraken over de samenwerking. Afspraken over omgang, wonen en werken geven rust en duidelijkheid naar elkaar.

Daarnaast moet er bij buiten familiere bedrijfsovername rekening gehouden worden met het feit dat er mogelijk een tweede familie op het erf komt wonen. Als er is afgesproken dat de vorige eigenaar ook op de locatie blijft wonen is het belangrijk om goede afspraken te maken omdat ieder gezin natuurlijk eigen gewoontes heeft (Mispelaar, 2021).

In de oriëntatiefase moeten overdragers* beginnen met nadenken over de toekomst. Wat gaat hun inkomen zijn, hoe komen ze de kinderen tegemoet, wanneer gaan ze verhuizen, hoe ziet de taakverdeling er na de overname uit, op welke manier kunnen de (productie)rechten overgedragen worden en wat is de waarde van de onderneming (Accon avm, 2017).

Wanneer bovenstaande zaken allemaal vastgesteld zijn, dan kan er nagedacht gaan worden over het financiële plaatje en of een overname haalbaar is (Accon avm, 2017).

Bij ziekte of overlijden van de ondernemer kan het zo zijn dat de onderneming genoodzaakt beëindigd moet worden omdat de overname niet goed geregeld was. Dit kan voorkomen worden door tijdig te beginnen met zaken op papier vast te leggen. Een voorbeeld hiervan is een overnamebeding, waarin aangegeven staat dat bij het einde van de samenwerking door uittreden of overlijden van een maat of vennoot de overblijvende maten/vennoten de goederen kunnen overnemen die zij ingebracht hadden. Uittredende maat resp. vennoot of de erfgenamen ervan kunnen deze goederen dan niet aan derden verkopen (Accon avm, 2017).

Een ander belangrijk punt bij buiten familiere bedrijfsovername is dat er op tijd een adviseur ingeschakeld wordt. Het beste is dit meteen vanaf het moment te doen dat het duidelijk is dat de staker* interesse heeft in buiten familiere bedrijfsovername. Ook als er nog geen potentiële zij-instromer* is gevonden is het belangrijk de adviseurs al in te schakelen. Zo kan er samen gekeken worden of de onderneming toekomstbestendig is voor een potentiële opvolger. Daarnaast kan een adviseur het volledige overnameproces ondersteunen (Bosch, 2022).

Ook Veenstra geeft aan dat het belangrijk is vanaf de oriëntatiefase een coach/adviseur in te schakelen. Het is namelijk belangrijk dat er vanaf het begin goede communicatie plaats vindt tussen alle betrokken partijen bij de bedrijfsovername. Het komt ook wel eens voor dat een agrocoach te laat ingeschakeld wordt. Met te laat wordt bedoeld op het moment dat er al conflicten zijn waardoor de bedrijfsovername fout dreigt te gaan. Bij buiten familiere bedrijfsovername is de reden van het fout lopen vaak de communicatie. De staker* en opvolger durven niet naar elkaar uit te spreken wat de verwachtingen zijn. De reden hiervan kan zijn dat staker* en opvolger elkaar nog

niet goed kennen. Hierdoor kunnen de verwachtingen verschillen. Communicatie is dus het belangrijkste aandachtspunt bij bedrijfsovername. Dit geldt voor zowel familiale als buiten familiale bedrijfsovername (Veenstra, 2022).

Een andere valkuil die Veenstra benoemd is dat vaak in eerste instantie de “harde kant” van bedrijfsovername bekeken wordt zoals de overnamesom, verdelen van vermogen enz. Toch geeft Veenstra aan dat dit niet het belangrijkste is. Het is belangrijk om eerst vast te leggen wat ieders wensen en verwachtingen zijn, wat de taakverdeling na de overname is, hoe zit het met het recht op vermogen voor de rest van de familie, dus; wat is het gezamenlijke doel van de samenwerking. Het is belangrijk om alle afspraken goed vast te leggen omdat er ook andere familieleden betrokken zijn bij het proces. Dat er weinig tot niks vastgelegd wordt is volgens Veenstra een fout die veel gemaakt wordt (Veenstra, 2022).

Ook Folkerts geeft aan dat coaching een belangrijk onderdeel is van bedrijfsovername, al dan niet het belangrijkste. Hierin is er geen verschil bij familiale of buiten familiale bedrijfsovername. Folkerts geeft aan dat dit het belangrijkste is om het gesprek op gang te brengen en te houden. Zodat iedereen, ook overige familieleden die de onderneming niet over nemen, weten wat er speelt en hun mening kunnen geven (Folkerts, 2021).

Per ondernemer verschilt het wat ze belangrijk vinden in de bedrijfsovername. Voor melkveehouder Terpstra geldt het volgende: “Terpstra vindt het bij een bedrijfsovername het belangrijkste dat je op zoek gaat naar iemand die bij je past en waar je een klik mee denkt te kunnen hebben. Zelf moet je ook iemand zijn die wat water bij de wijn kan doen, dus compromissen kan sluiten. Ook is het van belang dat je het hoofddoel voor ogen houdt en dat er niet te veel op de kleine dingetjes gefocust wordt. Dit is namelijk helemaal niet zo belangrijk en hier kan alleen maar ergernis en ruzie over ontstaan” (Terpstra, 2022).

3.6.2 Betrokkenen bij buiten familiale bedrijfsovername en hun rol

Uit literatuuronderzoek en ervaringen van adviseurs en agrarisch ondernemers blijkt dat er een aantal verschillende personen bij het overnameproces betrokken kunnen zijn en invloed hierop kunnen uitoefenen. In deze paragraaf wordt verder toegelicht wie de betrokkenen zijn en welke rol zij spelen.

Er zijn meerdere personen die het overnameproces gemerkt of ongemerkt kunnen beïnvloeden. Accountants hebben vaak de meeste invloed op het overnameproces en spelen een belangrijke rol in het denkproces, vooraf en tijdens de overname. Ze zijn namelijk in veel gevallen al enkele generaties betrokken bij de onderneming en worden het eerste ingeschakeld (Accon avm, 2017). Doordat de accountant al enkele jaren betrokken is bij de onderneming heeft hij of zij inzicht in de cijfers van de over te nemen onderneming. Hierdoor kan een accountant advies geven in de waardebeoordeling van de onderneming (Rikhof, 2020). Wel is het belangrijk om naast de waardebeoordeling van de accountant ook een waarderingsexpert in te schakelen. Deze waarderingsexpert wordt voornamelijk ingeschakeld om te kijken of er niet te veel betaald wordt voor de onderneming die overgenomen wordt (Rikhof, 2020). Naast de accountant zijn er nog andere betrokkenen, zoals partner, kinderen, grootouders, mediator, agrocoach, bank, financierder(s), fiscalist, notaris, jurist enz. Bij elke bedrijfsopvolging is het aantal betrokken personen verschillend, afhankelijk van het soort onderneming, gezinsgrootte, wensen van de staker* en opvolger etc. (Scholman, z.d.).

De fiscalist is er voornamelijk voor het ondersteunen bij belastingzaken. Het is belangrijk een fiscalist in te schakelen vanaf het moment dat er nagedacht wordt over bedrijfsovername tot het

moment dat de overname daadwerkelijk plaats heeft gevonden (Rikhof, 2020). Het is belangrijk een fiscalist in te schakelen om ervoor te zorgen dat de staker* en opvolger geen onverwachte belastingaanslagen krijgen (Adcorporate, 2022).

Ook de jurist is belangrijk om in te schakelen tijdens het overnameproces. De jurist zal voornamelijk ondersteunen in het opstellen van contracten. Dit kan gaan om een maatschapscontract en overnamecontract maar een jurist kan ook ondersteunen in het controleren van de arbeidscontracten, pachtcontracten en leveranciersovereenkomsten (Rikhof, 2020).

Als de stakende ondernemer geen partner of kinderen heeft, zal het overnameproces mogelijk makkelijker verlopen omdat de staker* niet beïnvloed wordt door de mening van een partner of kinderen hoe hij of zij de toekomst van de onderneming ziet. Om een overname goed te laten verlopen wordt er vaak hulp ingeschakeld van verschillende adviseurs (Overnameadvies.nl, z.d.).

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de betrokken personen en hun mogelijke functie en/of invloed tijdens het overnameproces.

Tabel 1 Betrokken personen bij overname

Betrokken persoon	Functie/invloed bij het overnameproces
Partner van staker*/opvolger	- Bemiddelaar tussen staker* en opvolger. - Ondersteunt de staker* in het proces.
Overige familie-/gezinsleden	- Hechten mogelijk veel waarde aan de voortzetting van het familiebedrijf. - Kunnen het overnameproces beïnvloeden. - Hebben wel of geen gunfactor* tegenover de opvolger. - Kunnen ruzie of een conflict veroorzaken door verschillende meningen.
Accountant	- Analyseren van de financiële gegevens van de over te nemen onderneming. - Betrokken bij de waardebepaling van de onderneming (Rikhof, 2020). - Kent mogelijk de onderneming goed door lange betrokkenheid. - Denkt mee om het juiste samenwerkingsverband te kiezen om financiële en/of fiscale voordelen te kunnen benutten. - Helpt mee bij het opstellen van een bedrijfsplan.
Mediator	- Begeleid gesprekken tussen staker*, opvolger en familie. - Zorgt dat alle verwachtingen en ideeën over de toekomst uitgesproken worden.

	- Voorkomt het groter worden van de problemen die zich voordoen tijdens het overnameproces. - Lost conflicten op tussen beide partijen.
Agrocoach	- Begeleid de overname op emotioneel/sociaal gebied. - Gaat in op de “zachte” kant van de bedrijfsovername. - Maakt zaken bespreekbaar en brengt de wensen van elke betrokkene in beeld.
Bank	- Financiert (gedeeltelijk) de bedrijfs-overname. - Bied informatieprogramma's aan om de overname soepeler te laten verlopen zoals het Rabo opvolgersperspectief (Rabobank, z.d.).
Fiscalist	- Adviseert over belastingzaken. - Denkt mee over de fiscale mogelijkheden en consequenties van een bedrijfs-overname. - Ondersteund bij het doen van belastingaangiftes.
Notaris	- Neemt de meerwaardeclausule* op in de notariële akte (Hupkes, 2018). - Brengt de belangen van de andere kinderen in beeld (Essink, 2020). - Opstellen leveringsacte onroerend goed. - Opstellen hypotheekakte. - Aangifte overdrachtsbelasting*.
Jurist	- Stelt overnameovereenkomst op - Brengt de juridische kant van de bedrijfsovername in beeld.
Taxateur	- Bepaalt de waarde van de onderneming en maakt het taxatierapport.

Zoals in tabel 1 te zien is, zijn er verschillende mensen betrokken bij de bedrijfsovername met ieder een eigen taak/rol. Benader tijdens de bedrijfsovername deze mensen om de overname te begeleiden zodat staker* en opvolger niet voor verrassingen komen te staan.

3.6.3 De gezinsleden

Tijdens een bedrijfsovername krijgen de overdrager* en opvolger in de meeste gevallen te maken met de overige gezinsleden. Een goede omgang met elkaar is belangrijk om de overname te laten slagen.

Omgang overige gezinsleden

Tijdens het overnameproces komen er veel emotionele aspecten om de hoek kijken die vaak worden onderschat. Cohen, senior Juridisch Adviseur bij Accon geeft aan dat het bij een agrarische bedrijfsovername vaak om veel vermogen gaat tegenover een laag rendement. De ouders willen vaak een redelijke verdeling tussen de bedrijfsovernamer en de (rest) van de kinderen. Omdat er meestal geen rendabele bedrijfsvoering meer mogelijk is, wanneer de opvolger de vrije economische waarde moet betalen, wordt er vaak een deel van de onderneming geschonken. Hierdoor kunnen de andere kinderen het gevoel krijgen dat ze benadeeld worden (Accon avm, 2017).

Meerwaardeclausule*/vervreemdingsbeding**

Om het gevoel van ongelijkheid bij de andere kinderen weg te nemen of te verminderen, is het zinvol om een meerwaardeclausule* of anders gezegd een vervreemdingsbeding* op te stellen. Een meerwaardeclausule* is de naam van een bepaling uit het Nederlandse contractenrecht. In een meerwaardeclausule* kunnen afspraken opgesteld worden over de compensatie die de overnamer moet betalen van de winst, het verschil tussen de overnamesom en de verkoopsom, naar de ouders en overige kinderen toe. Stel dat de opvolger de onderneming staakt en verkoopt binnen de gestelde termijn, dan moet hij/zij een deel van de winst aan de ouders of kinderen terugbetalen, omdat er dan sprake is van vervreemding. Als er iemand beroep doet op de meerwaardeclausule* moet er een rechter aan te pas komen, om daadwerkelijk vast te stellen of het om vervreemding gaat. Dit is vaak, wanneer er hierover op papier geen duidelijke afspraken gemaakt zijn (Accon avm, 2017). Hupkes verteld dat een meerwaardeclausule* niet vormvast is en dat verschillende varianten mogelijk zijn. Een notaris kan de clausule opnemen in een akte, maar bij onderhandelingen tussen staker* en overdrager* kunnen de afspraken ook opgesteld en vastgelegd worden door een accountant of advocaat (Hupkes, 2018).

Betrekken in het proces

Tijdens de gesprekken met externe deskundigen is duidelijk geworden dat het belangrijk is om de familie meteen vanaf het begin van het proces te betrekken bij de bedrijfsovername. Zeker bij een bedrijfsovername buiten de familie is dit belangrijk. De reden hiervan is dat er ineens 'vreemde' mensen op het erf komen werken (en wonen) waar het gezin samen is opgegroeid. Wanneer de ouders en kinderen hun oude vertrouwde plek moeten verlaten, komen hier vaak veel emoties bij los. Wanneer dit van tevoren allemaal goed besproken is en ieder zijn wensen helder zijn, dan kunnen conflicten of onenigheden (grotendeels) voorkomen worden (Bosch, 2022) (Folkerts, 2021) (Veenstra, 2022).

In de praktijk kan het ooit voorkomen dat een onderneming overgenomen wordt, zonder dat de overige gezinsleden het er mee eens zijn. Het is dan belangrijk om met de gezinsleden in gesprek te gaan en uit te leggen wat de reden van de overname is. Hierin is het slim om aan te geven dat het de wil van de ouders/stakers* is om de onderneming voort te zetten. Het is immers toch hun levenswerk wat dan voortgezet wordt. Blijf dus met elkaar in gesprek en betrek er adviseurs bij die hierbij kunnen helpen (Bosch, 2022).

Het is bij elke bedrijfsovername belangrijk familieleden te betrekken in het geheel. Voor gezinsleden die de onderneming niet over nemen kan de bedrijfsovername namelijk als emotioneel proces gezien worden. Deze gezinsleden hebben overigens hun hele leven bij de onderneming doorgebracht. Zeker bij buiten familiale bedrijfsovername is het daarom belangrijk ook de gezinsleden die de onderneming niet over willen nemen te betrekken bij de gesprekken en naar hun mening te vragen. Het is belangrijk dat deze gezinsleden zich gehoord voelen zodat er niet achteraf conflicten ontstaan over de afspraken die gemaakt zijn (Veenstra, 2022).

Tijdens de gesprekken met de zij-instromers* is naar boven gekomen dat er in elke overname situatie heel verschillend met de familie van de staker* omgegaan wordt. Zo is bij twee gesprekken gebleken dat er helemaal niet met de kinderen van de ondernemer is gesproken (Quicken, 2022) (Tim Hendrix, 2022) en uit een ander gesprek is wel naar voren gekomen dat de staker* en opvolger samen met de kinderen hebben gepraat over de opvolging (Dinther, 2022). In de situatie waar wel en de situatie waar niet met de kinderen is gesproken is de bedrijfsovername al afgerond en goed verlopen.

3.6.4 Samenwerkingsverbanden

Voordat de opvolger daadwerkelijk overgaat tot overname van de onderneming, werken staker* en opvolger vaak enkele jaren in een samenwerkingsverband bij de onderneming. Het doel van de samenwerking is het opbouwen van kapitaal, de onderneming klaar maken voor de overname, het oppakken van de bedrijfsvoering door de opvolger en het loslaten door de staker*(s).

Dhr. Bosch geeft aan dat een maatschap en VOF de meest voorkomende samenwerkingsverbanden zijn. In de meeste gevallen duurt een buiten familiale samenwerking 3-5 jaar, voordat de daadwerkelijke overname plaatsvindt. De staker* wil vaak niet direct volledig stoppen met de onderneming, maar wil nog enkele jaren meedraaien, voordat hij met pensioen gaat. Gedurende de samenwerking is het wel belangrijk dat de staker* de verantwoordelijkheid van de bedrijfsvoering overdraagt aan de opvolger en dat de staker* de onderneming steeds meer loslaat (Bosch, 2022).

De maatschap

Wanneer in de praktijk gevraagd wordt, ‘in welke rechtsvorm werk je samen met de toekomstige opvolger’, dan krijg je vaak te horen: “In maatschap”. Voor de meeste agrarische ondernemers is dit de eenvoudigste en voordeligste manier van samenwerken. Een maatschap biedt veel flexibiliteit, omdat deze vormvrij is. Dit wil zeggen dat men zelf mag bepalen welke afspraken en regels er in een maatschapsovereenkomst opgesteld worden (Brakel, 2015).

De maatschap wordt niet gezien als een rechtspersoon, maar als een samenwerking tussen natuurlijke- en/of rechtspersonen. Twee of meer partners (maten) voeren onder dezelfde naam de onderneming. Kenmerkend van een maatschap is de gelijkwaardigheid onder de maten. Elke maat brengt iets in de onderneming, zoals kapitaal, arbeid of goederen. Een maatschap is gericht op het behalen van winst of financieel voordeel, wat onderling verdeeld wordt. Elke maat is aansprakelijk voor een gelijk deel van de schulden (Koers, 2020).

Bij het starten van een maatschap moeten alle maten ingeschreven worden bij de Kamer van Koophandel. Dit wordt gedaan door eerst de maatschap aan te melden bij de KVK en vervolgens de maten als UBO (ultimate beneficial owners) in te schrijven bij de maatschap (KVK, 2022). Een akte of maatschapsovereenkomst, opgesteld door de notaris of accountant is niet verplicht, maar wel nuttig om afspraken vast te leggen en om ruzie of conflicten te voorkomen (Brakel, 2015).

De volgende zaken worden vaak in een maatschapsovereenkomst vastgelegd:

- Het doel en de looptijd van de samenwerking.
- Rechten en plichten van opvolger en overdrager*.
- Wat er gedaan wordt als bijvoorbeeld de overdrager* overlijdt.
- Wat wordt er gedaan als de overdrager* of opvolger toch wil stoppen met de samenwerking.
- Wanneer de onderneming overgenomen gaat worden.
(Jansen, 2021)
- Wat elk van de maten inbrengt in de maatschap.
- Hoe de winst jaarlijks wordt verdeeld.
- Hoe wordt omgegaan met privéonttrekkingen en privéopnamen.
- Wat gebeurt er bij arbeidsongeschiktheid van één van de maten.
- Tot welk bedrag de maten bevoegd zijn verplichtingen aan te gaan.
- Wie de administratie voert en wie verantwoordelijk is voor het maken van de jaarrekening.
- Op welke gronden de maatschap kan eindigen, zoals opzegging en ontbinding.
- Onder welke voorwaarden één van de maten de onderneming kan voortzetten en tegen welke overnameprijs.

Wat betreft de aansprakelijk is elke maat aansprakelijk met privévermogen voor een gelijk deel van de schulden van de maatschap. In het geval van disfunctioneren zijn de overige maten niet aansprakelijk voor het geleden verlies/schade. Enkel de rechter kan de maatschap ontbinden aan de hand van een gewichtige reden (ZZP Nederland, 2019).

Voor- en Nadelen maatschap

De belastingdienst ziet elke maat van de maatschap als zelfstandige ondernemer, hierdoor hebben de maten recht op voordelen, zoals de starters- en zelfstandigenaftrek*. Er is daarnaast ook een fiscaal gunstige winstverdeling mogelijk. Het opstarten is heel eenvoudig en er is geen startkapitaal nodig om in een maatschap toe te treden. Een nadeel van het aangaan van een maatschap is de aansprakelijkheid op het privévermogen. Wanneer een maat schulden maakt, staan alle maten daar voor een gelijk deel met het privévermogen garant voor. Ook zijn de vastgelegde afspraken bindend, waar iedereen zich aan moet houden. Dit geeft voor de potentiële opvolger zekerheid, maar juist ook een stuk minder vrijheid voor de overdrager* (ZZP Nederland, 2019).

Vennootschap onder firma (VOF)

Een vof is evenals een maatschap een onderneming waarin tenminste twee personen samenwerken onder één naam. Elke mede-eigenaar/vennoot brengt iets in, zoals kapitaal, goederen of arbeid. Net als in een maatschap is elke vennoot met zijn/haar privévermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming. Het is aan te raden om bij de start van een vof een vennootschapscontract op te stellen. Hierin worden afspraken vastgelegd over de samenwerking, aansprakelijkheid, winstverdeling etc.

Zoals hierboven duidelijk wordt lijkt een vof grotendeels op de maatschap. Toch blijkt er een verschil te zijn. In een maatschap zijn de maten voor een gelijk deel aansprakelijk voor schulden uit de onderneming. Bij een vof zijn alle vennoten hoofdelijk aansprakelijk voor (alle) schulden (ZZP Nederland, 2019).

Voor- en nadelen Vennootschap onder firma

De belastingdienst ziet net als bij de maatschap ook elke maat van de vof als zelfstandige ondernemer. Hierdoor hebben de maten recht op voordelen, zoals de starters- en zelfstandigenaftrek*. Er is

daarnaast ook een fiscaal gunstige winstverdeling mogelijk. Het opstarten is heel eenvoudig en er is geen startkapitaal nodig om in een vof toe te treden. De voor- en nadelen van een vof komen voor een groot deel overeen met de voor- en nadelen van een maatschap. Wel is er een verschil in aansprakelijkheid bij een vof. Bij een vof is het namelijk zo dat de maat die bepaalde schulden maakt volledig met zijn of haar privévermogen aansprakelijk is voor deze schulden.

Commanditaire vennootschap (CV)

De cv wordt veel door agrariërs gebruikt als makkelijke manier om de overdracht van een onderneming vorm te geven of om als starter met weinig eigen vermogen een onderneming te beginnen in samenwerking met een financierder. Slechts 2% van de samenwerkingsvormen in de land- en tuinbouwsector bestaan uit een cv (WUR, 2020).

De cv is een bijzondere vorm van een VOF. Er zijn namelijk zogenaamde beherende en stille vennoten. Degene die beheren, hebben de leiding over de onderneming en voeren alle taken uit. De stille vennoten hebben enkel financiële betrekking met de onderneming, doordat ze kapitaal ingebracht hebben om de onderneming te financieren. Onderling maken de vennoten afspraken met elkaar over de vergoeding voor het ingebrachte kapitaal en over de verdeling van de winst. Alle beherende vennoten kunnen afzonderlijk aansprakelijk gesteld worden voor alle schulden van de cv. Er wordt niet gekeken welke vennoot de schuld is aangegaan. Als een andere vennoot aansprakelijk wordt gesteld zal hij of zij dit zelf moeten regelen met de vennoot die de schuld aan is gegaan. In eerste instantie zal naar het vermogen van de cv gekeken worden. Als dit niet voldoende is kan ook het privévermogen van de onderneming aangesproken worden. Als stille vennoot heb je enkel het risico dat je het ingebrachte kapitaal kwijt kunt raken, bijvoorbeeld als de onderneming failliet gaat (Koopman, 2014). Bij de oprichting van een cv is het is het verplicht om een inschrijving te doen in het handelsregister bij de KVK. Wanneer de startende ondernemer weinig eigen vermogen heeft, dan is het oprichten van een cv een goede stap om zo toch de bedrijfsovername te kunnen financieren. Wel moet de bedrijfsvoering dan rendabel zijn, om voldoende winst te kunnen delen met de stille vennoot. Het is niet verplicht om voor het starten van een cv een cv-contract of vennootschapscontract op te stellen maar zeker wel aan te raden (KVK, z.d.).

Besloten vennootschap (bv)

In de agrarische wereld kom je nauwelijks de rechtsvorm “besloten vennootschap” tegen. In de tuinbouw en intensieve veehouderij komt het af en toe weleens voor. De reden dat een bv weinig voorkomt is vanwege het fiscale aspect. Het is pas interessant om een bv op te richten als de onderneming een winst behaalt vanaf €150.000 (KVK, 2022). Daarnaast kan een bv geen gebruik maken van startersaftrek*, zelfstandigenaftrek* en de Mkb-winstvrijstelling*. Daarnaast spelen ook de hoge opstartkosten een grote rol bij de keuze om geen bv aan te gaan (Firm24, 2022).

Bij een bv is het kapitaal wat in de onderneming zit, verdeeld in aandelen. Bij verlies, of eventuele schulden, zijn de ondernemers niet persoonlijk aansprakelijk waardoor er geen aanspraak gemaakt kan worden op persoonlijke bezittingen. Alleen op het moment dat blijkt dat bij een faillissement van de bv de bestuurders de bv onbehoorlijk hebben geleid kan er aanspraak gemaakt worden op het privévermogen (KVK, 2022).

Om een bv op te richten is het verplicht een akte op te stellen bij de notaris. Alleen de notaris mag een bv oprichten. Daarna kan de bv ingeschreven worden in het handelsregister bij de KVK. De onderwerpen die de notaris met de ondernemers bespreekt zijn:

- Het doel van de bv.
- De activiteiten van de bv.
- De bevoegdheden van de directie.

- De hoeveelheid en soorten aandelen.

Wanneer je een bv opricht ben je verplicht om jaarlijks een vereenvoudigde balans naar de Kamer van Koophandel te sturen. Iedereen kan hier gegevens opvragen en dus inzicht krijgen in de financiële situatie van de onderneming. Om een bv op te kunnen richten is het ook verplicht €0,01 per aandeel in te leggen (KVK, 2022).

Overige vormen van bedrijfsvoering

Wanneer een opvolger geen toekomst ziet om een onderneming over te nemen of om een samenwerkingsverband aan te gaan, dan kan hij toch het ondernemersgevoel meemaken door als bedrijfsleider te gaan werken op een agrarische onderneming. Zo is er een zekere mate van verantwoordelijkheid en het gevoel van ondernemerschap, maar is hier geen eigen onderneming voor nodig. Als de bedrijfsleider betrokken wordt bij de bedrijfsvoering kan er toch het gevoel van zelfstandig ondernemen ontstaan. Ook is er dan geen ondernemersrisico voor de “werknemer” en kan er op elk moment gestopt worden met de werkzaamheden. Wel kan het zo voelen dat het niet echt je eigen onderneming is, omdat je toch altijd nog een persoon boven je hebt staan (Bosch, 2022).

Daarnaast kan er ook gewerkt worden met een medewerkers participatieovereenkomst. Dit is een overeenkomst die ondernemer en zij-instromer* samen op kunnen stellen, vaak met behulp van een financieel adviseur. Deze overeenkomst wordt bij een van de ondernemers die we gesproken hebben gehandhaafd. In dit geval staat in de overeenkomst beschreven dat de zij-instromer* een bepaald percentage van de bedrijfswinst krijgt als stimulans en om hem te binden aan de onderneming. Het bedrag dat aan dit percentage verbonden zit laat de zij-instromer* in de onderneming zitten om zo vermogen op te kunnen bouwen (Stef Stals, 2022). Ook bij ABAB wordt het voorbereiden op een bedrijfsovername en het binden van de medewerker aan de onderneming benoemd als redenen om een participatie overeenkomst op te stellen (Ratering, 2021).

3.6.5 Fiscale regelingen in verband met bedrijfsovername

In deze paragraaf komen verschillende fiscale regelingen aan bod waar ondernemers met een IB-onderneming gebruik van kunnen maken. Er is voor gekozen de bv buiten beschouwing te laten omdat deze rechtsvorm in de land- en tuinbouw niet vaak voorkomt.

3.6.6.1 Inkomstenbelasting

Voor de inkomstenbelasting is het mogelijk gebruik te maken van de doorschuifregeling, ook wel geruisloos doorschuiven genoemd. Bij de doorschuifregeling, kan een IB-onderneming geruisloos overgedragen worden aan een opvolger. Dit houdt in dat er dan niet met de belastingdienst afgerekend hoeft te worden over de stakingswinst*. Stakingswinst* is het verschil tussen de boekwaarde van de onderneming en de uiteindelijke overnamesom. Met geruisloos doorschuiven hoeft de stakingswinst* dus niet opgeteld te worden bij het inkomen van dat jaar. Als dat wel het geval zou zijn, zou er direct maximaal 52% inkomstenbelasting betaald moeten worden (Adfin financiële diensten, 2022).

De reden dat er met de doorschuifregeling gewerkt wordt, is dat de continuïteit van de onderneming bevorderd wordt. Op het moment dat er namelijk wel 52% belasting betaald zou moeten worden, houdt dat de groei van de onderneming tegen (Adfin financiële diensten, 2022). Op het moment dat er met geruisloos doorschuiven gewerkt wordt, kan dit ook gezien worden als een “korting” op de overnamesom, omdat de staker* dit geldt niet hoeft te betalen en de belastingclaim doorgeschoven wordt naar de toekomst (Korsten, 2022).

Er zijn wel verschillende voorwaarden verbonden aan de doorschuifregeling. Zo kan hier alleen gebruik van gemaakt worden op het moment dat iemand 3 jaar bij de onderneming in dienst is of 3 in een samenwerkingsverband zit en moet het doorschuiven goedgekeurd worden door de belastingdienst. Alleen op het moment dat de staker* minstens 1 jaar voor 45% of meer arbeidsongeschikt is, failliet is, surseance van betaling aangevraagd heeft of overlijdt kan er eerder gebruik gemaakt worden van de doorschuifregeling. In alle gevallen zal er wel een verzoek ingediend moeten worden bij de inspecteur die de aanslag van de staker* regelt (Adfin financiële diensten, 2022).

De opvolger geen recht op stakingsvrijstelling als de onderneming binnen 3 jaar na de overname verkocht wordt (Adfin financiële diensten, 2022).

Het zou natuurlijk ook zo kunnen zijn dat er niet voldaan wordt aan de eisen om gebruik te kunnen maken van de doorschuifregeling. Dan zijn er twee opties.

- 1. Verrekenbare verliezen**

Als de staker* fiscaal verrekenbare verliezen (puur bij de belastingdienst een optelsom van de verliezen) heeft dan is het mogelijk verstandiger om geen gebruik te maken van de doorschuifregeling. De staker* kan dan namelijk de "winst" van verkoop verrekenen met de fiscaal verrekenbare verliezen waardoor mogelijk geen tot weinig inkomstenbelasting betaald hoeft te worden.

- 2. Storten van stakingslijfrente**

Het is ook een optie om de stakingswinst* te storten als lijfrente. Het bedrag van de stakingswinst* wordt dan gestort bij verzekeringsmaatschappij of geblokkeerde rekening bij bank. Dit kan gezien worden als een pensioenpotje wat de staker* stort dat later tot uitkering komt. De lijfrente die gestort wordt is op dat moment aftrekbaar van stakingswinst*. In het jaar van storten wordt de lijfrente gezien als een aftrekpost. Er hoeft dus niet meteen met de belasting afgerekend te worden. De lijfrente wordt jaarlijks uitgekeerd. Op het moment van uitkeren wordt er inkomstenbelasting betaald. Zo wordt de te betalen belasting doorgeschoven naar de toekomst en wordt er pas bij elke uitkering belasting betaald. Zo heeft de staker* niet de volledige belastingclaim in een keer maar verdeeld over een aantal jaren.

In tabel 2 zijn de verschillen te zien tussen het wel gebruik maken van de doorschuifregeling tegenover het niet gebruik maken van de doorschuifregeling.

Tabel 2 Wel of geen doorschuifregeling

Wel doorschuifregeling	VS	Geen doorschuifregeling
Staker* heeft geen stakingswinst*.		Staker* heeft wel stakingswinst*.
Staker* betaalt geen inkomstenbelasting.		Staker* betaalt wel inkomstenbelasting.
Staker* heeft geen recht op stakingsaftrek.		Staker* heeft wel recht op stakingsaftrek.
Claim op boekwinst wordt doorgeschoven naar opvolger.		Claim op boekwinst wordt niet doorgeschoven naar opvolger.
Korting op de overnameprijs om claim te vergoeden.		Geen korting op overnameprijs.
Opvolger gaat verder met boekwaarde van staker*.		Opvolger gaat niet verder met boekwaarde van staker* maar met de oude boekwaarde + (vrijgekomen) stille reserves
Opvolger schrijft minder af dus er moet eerder en meer belasting betaald worden.		Opvolger schrijft meer af dus er moet later en minder belasting betaald worden.
Opvolger heeft geen investeringsaftrek.		Opvolger heeft wel investeringsaftrek.

3.6.6.2 Overdrachtsbelasting

Bij het bedrijfsmatig kopen van onroerende goederen moet er overdrachtsbelasting* betaald worden. De opvolger moet belasting betalen over de waarde van de onderneming. Het percentage overdrachtsbelasting* is op dit moment in 2022, 8% (KVK, 2022).

Een uitzondering op de overdrachtsbelasting* is de vrijstelling van overdrachtsbelasting* over onroerende zaken* (behalve bedrijfswoning), wanneer er een bedrijfsoverdracht binnen de familie plaats vindt. Ook geldt er een vrijstelling voor de overdracht van landbouwgrond, mits de grond gedurende tenminste 10 jaar bedrijfsmatig agrarisch wordt gebruikt (Boxtel M. D.-v., 2022).

Een andere uitzondering op de overdrachtsbelasting* is overdracht binnen de familie. Bij een overdracht binnen de familie hoeft er geen overdrachtsbelasting* betaald te worden. Deze regel is iets uitgebreid naar het feit dat ook bij een bedrijfsoverdracht naar halfbroers en -zussen, pleegbroers en -zussen en hun echtgenoten geen overdrachtsbelasting* betaald hoeft te worden. Een voorwaarde hierbij is wel dat de onderneming voor 90% voortgezet moet worden (Bedrijven te koop, 2010). Bij bedrijfsoverdracht buiten de familie moet er dus altijd overdrachtsbelasting* betaald worden, behalve op landbouwgrond, omdat er hier een vrijstelling voor geldt. Wel moet er aan een voorwaarde voldaan worden, namelijk de grond minimaal 10 jaar agrarisch te gebruiken (Van Oers Agro, z.d.).

De zij-instromer* moet je 6% overdrachtsbelasting* betalen over de onroerende goederen de onderneming (Adfin financiële diensten, 2022).

3.6.6.3 Schenkbelasting

Bij de meeste agrarische bedrijfsovernames is er sprake van een gunfactor*, waarbij een deel van de onderneming geschonken wordt aan de opvolger. Maar over het geschonken of geërfde bedrag moet de opvolger wel erf- of schenkbelasting betalen. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe een opvolger gebruik kan maken van de BOR-regeling, waardoor er minder of helemaal geen erf- of schenkbelasting betaald hoeft te worden.

Voor het betalen van de schenkbelasting kan er gebruik gemaakt worden van de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR-regeling).

Bij de BOR-regeling kan fiscaal gezien de onderneming voor een lager bedrag overgedragen worden aan de opvolger. Bij buiten familiale bedrijfsovername is vaak te zien dat dit niet gebeurt. Zeker niet als de overdrager*(s) kinderen hebben. Is er wel sprake van een gunfactor* en dus schenking van een deel van de onderneming, kan de BOR-regeling ingezet worden (Belastingdienst, 2022).

Om als bedrijfsopvolger gebruik te kunnen maken van de BOR-regeling, moet de over te nemen onderneming aan enkele voorwaarden voldoen:

- ✚ De onderneming moet minimaal 5 jaar in bezit zijn van de overdrager*/staker*.
- ✚ Als de onderneming geërfd wordt moet de onderneming minimaal 1 jaar in bezit zijn van de vorige ondernemer.
- ✚ De opvolger moet de onderneming na de overdracht minimaal 5 jaar voortzetten.
- ✚ Wordt de onderneming toch binnen 5 jaar beëindigd dan moet er alsnog erf- en schenkbelasting betaald worden over het deel waarvoor de vrijstelling verkregen is.
- ✚ Het moet gaan om een lopende onderneming.

De BOR-regeling is te onderscheiden in 3 faciliteiten (Cnoop, 2022).

1. Vrijstelling voor de personen die de onderneming krijgen en voortzetten.

Voor deze vrijstelling maakt de belastingdienst gebruik van twee soorten waarden:

- ✚ De going concern waarde; Deze waarde houdt in; alle waarde van de onderneming als samenhangend geheel inclusief goodwill wanneer de onderneming wordt voortgezet.
- ✚ De liquidatiewaarde*; Dat is de waarde van de afzonderlijk gewaardeerde bedrijfsmiddelen.

Bij de BOR-regeling zijn er verschillende vrijstellingen op de schenkbelasting.

Hierin zijn er 4 mogelijkheden (Belastingdienst, 2022):

- ✚ Goingconcernwaarde is maximaal € 1.134.403 en is hoger dan liquidatiewaarde* U krijgt 100% vrijstelling over de goingconcernwaarde.
- ✚ Goingconcernwaarde is maximaal € 1.134.403 en is lager dan liquidatiewaarde* U krijgt 100% vrijstelling over de liquidatiewaarde*.
- ✚ Goingconcernwaarde is meer dan € 1.134.403 en is hoger dan liquidatiewaarde* U krijgt 100% vrijstelling over de goingconcernwaarde tot € 1.134.403. U krijgt 83% vrijstelling over de goingconcernwaarde boven € 1.134.403.
- ✚ Goingconcernwaarde is meer dan € 1.134.403 en is lager dan liquidatiewaarde* U krijgt 100% vrijstelling over het verschil tussen de goingconcern-

waarde en de liquidatiewaarde*. U krijgt 100% vrijstelling over de goingconcernwaarde tot € 1.134.403. U krijgt 83% vrijstelling over de goingconcernwaarde boven € 1.134.403.

2. Uitstel van betaling voor de personen die de onderneming opvolgen/krijgen en voortzetten

Er kan uitstel van betaling gevraagd worden op het moment dat er na de vrijstelling nog steeds erf- óf schenkbelasting betaald moet worden. Als deze aanvraag goedgekeurd wordt moet het bedrag binnen 10 jaar terugbetaald worden aan de belastingdienst. Er moet dan ook invorderingsrente* betaald worden. Als een opvolger dus toch nog erf- óf schenkbelasting moet betalen (met name bij grotere bedrijfsoverdrachten), heeft de opvolger nog 10 jaar tijd om vermogen op te bouwen voor het betalen van de belasting. Tijdens de overname zijn de financiële lasten toch al hoog, dus scheelt het voor de opvolger dat er niet direct met de belasting afgerekend hoeft te worden.

3. Uitstel van betaling van erfbelasting

Op het moment dat er meerdere erfgenamen zijn, maar niet iedereen de onderneming voortzet, wordt er veelal door de opvolger(s) een vergoeding betaald aan de andere erfgenamen. Deze vergoeding kan meteen voldaan worden, maar vaak is het zo dat hier niet meteen geld voor beschikbaar is. Er wordt dan een vordering gemaakt waaraan de opvolger(s) moeten voldoen. De erfgenamen die de onderneming niet voorzetten moeten erfbelasting betalen over de vergoeding voor hun deel van de onderneming of over hun vordering op de erfgenamen die de onderneming wel voorzetten. Voor het betalen van deze belasting kan maximaal 10 jaar uitstel gevraagd worden. Op het moment dat de belasting betaald wordt moet er ook invorderingsrente* betaald worden (Belastingdienst, 2021).

Bij een buiten familiale bedrijfsopvolging gelden er verder geen vrijstellingen op de schenkbelasting. Als er geen gebruik gemaakt kan worden van de BOR-regeling, moet er 40% belasting betaald worden (Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, 2022).

3.6.6 Financiering

Om een agrarische onderneming over te kunnen nemen zal hiervoor een forse overnamesom betaald moeten worden. Om de overname te kunnen betalen zal er een financiering opgezet moeten worden. Tijdens de interviews die gehouden zijn met ondernemers kwamen een aantal verschillende manieren van financiering voor een onderneming aan bod. Deze manieren worden hier besproken.

Financieren door vorige ondernemer

Een van de manieren om een bedrijfsovername te financieren is het geld volledig te lenen bij de vorige eigenaar zodat er geen bank aan te pas hoeft te komen. Hier kan voor gekozen worden als een staker* het geld niet meteen nodig heeft. Voor de staker* heeft het geen specifieke voordelen om de bedrijfsoverdracht te financieren. De belastingclaim moet alsnog in een keer betaald worden. Het is daarom in deze situatie wel belangrijk dat de staker* het geld heeft om op dat moment de volledige belastingclaim te kunnen betalen. Het is in het geval van financiering door de vorige eigenaar wel extra belangrijk alle afspraken goed vast te leggen zodat er later geen onenigheid ontstaat (Dinther, 2022).

Gedeeltelijk bij de bank, gedeeltelijk bij vorige ondernemer

Een andere mogelijkheid om de bedrijfsovername te financieren is een gedeeltelijke financiering bij de bank en een gedeeltelijke financiering bij de staker*. In het geval van Quicken is ervoor gekozen om een achtergestelde lening aan te gaan bij de staker*. Een belangrijk risico dat bij deze vorm van financieren aan de orde is, is dat op het moment dat de onderneming failliet gaat de staker* als laatste het recht heeft op zijn geld (Quicken, 2022).

Volledige financiering door de bank

Het is natuurlijk ook een mogelijkheid om de bedrijfsovername volledig door de bank te laten financieren. Het voordeel hiervan is dat er op geen enkele mogelijke manier nog verantwoording afgelegd hoeft te worden aan de staker* of dat er later nog conflicten kunnen ontstaan over geld.

Onderneming verkopen aan coöperatie en terug pachten

Een hele bijzondere manier die tijdens de interviews naar voren is gekomen is de onderneming volledig verkopen aan een coöperatie en het vervolgens terug pachten. Deze ondernemer heeft naar een andere manier van bedrijfsovername gezocht omdat hij in zag dat het overnemen van een onderneming met 10 hectare akkerbouwgrond bijna niet financierbaar is. Hierdoor is hij terecht gekomen bij een organisatie die kleinschalige groene landbouw stimuleert. Deze mogelijkheid is dus zeker niet voor alle agrarische bedrijven weggelegd omdat niet alle bedrijven voldoen aan de eisen voor kleinschalige groene landbouw. Bedrijven die door de coöperatie opgekocht worden zullen op termijn ook allemaal biologisch moeten worden. In deze coöperatie zitten allemaal particulieren die via deze coöperatie beleggen. Niet alleen vanwege het rendement, maar vanwege de emotie en vorm van idealisme. Deze coöperatie laat de opvolger de onderneming terug pachten. De coöperatie koopt alles op tegen de marktwaaarde. Het woonhuis wordt op het moment van overleiden van de ondernemer voor de helft van de waarde aan de coöperatie verkocht. Dat is de goodwill die betaald wordt naar de coöperatie toe. Dit zijn de standaardregels die de coöperatie volgt bij elke onderneming dat gekocht wordt.

Door verkoop aan de coöperatie, kan de onderneming nooit eigendom worden van de opvolger. De grond kan door de opvolger gepacht worden voor 1% van de marktwaaarde. De gebouwen kunnen voor 2% van de marktwaaarde terug gepacht worden. Deze pacht is 6-jarige geliberaliseerde pacht. Na deze 6 jaar kan dit weer met 6 jaar verlengd worden (Soogele, 2022). Soogele geeft aan dat dit voor alle bedrijven die door de coöperatie gekocht worden hetzelfde is.

4. Conclusie en aanbevelingen

4.1 Conclusie

In dit onderzoek is naar een antwoord gezocht op de volgende hoofdvraag:

‘Hoe ziet het proces eruit van een buiten familiale bedrijfsovername zowel vanuit stakers* - als opvolgersperspectief?’.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er literatuuronderzoek verricht om kennis op te doen en om te achterhalen wat er al bekend was over buiten familiale bedrijfsovername. Ook zijn er interviews gehouden met ondernemers, zij-instromers* en stakers* in verschillende agrarische sectoren, zoals melkveehouderij, vleesveehouderij, akkerbouw, varkenshouderij, pluimveehouderij en glastuinbouw. Door verschillende sectoren mee te nemen in het onderzoek, konden de verschillen onderling helder in kaart gebracht worden.

Zo is naar voren gekomen dat in de grondgebonden sector het lastiger is om als zij-instromer* een onderneming over te nemen. Zeker wanneer de overdrager* kinderen heeft, is het vaak niet vanzelfsprekend dat er sprake is van een (grote) gunfactor*. Zonder gunfactor* en veel eigen vermogen van de zij-instromer* zelf, is het bijna onmogelijk om een grondgebonden onderneming over te nemen. Dit komt door de hoge (markt)waarde van de grond en de lage rentabiliteit (verhouding tussen de gemaakte winst t.o.v. het geïnvesteerde vermogen).

Uit het onderzoek is gebleken dat er in de intensieve veehouderij vaker buiten familiale bedrijfs-overnames voorkomen. Dit komt door het feit dat het te investeren vermogen lager is dan in de grondgebonden sector. Ook ligt het rendement van het geïnvesteerd vermogen vaak een stuk hoger, waardoor er meer geleend kan worden bij de bank en de overnamesom sneller terugverdiend kan worden.

Uit praktijkverhalen van ondernemers, zij-instromers* en deskundigen is gebleken dat er in geringe aantallen bedrijven buiten de familie overgenomen worden. Het aantal is heel gering, omdat de contactlegging tussen stakers* en opvolgers niet optimaal is. Wanneer er wel een opvolger of geschikte onderneming in beeld is, kan het overnameproces alsnog stuklopen door conflicten die voortkomen uit een slechte communicatie of een slechte klik tussen staker*, opvolger en overige familie.

In het onderzoek is er uiteindelijk naar voren gekomen dat een buiten familiale bedrijfsovername erg veel lijkt op een “normale” overname binnen de familie. Er zijn tijdens het overnameproces 4 fasen te onderscheiden met elk zijn belangrijke aandachtspunten op de volgende gebieden: sociaal/emotioneel, fiscaal, juridisch, wet- en regelgeving, taakverdeling etc.

Geen één bedrijfsovername is vergelijkbaar met de ander. Hierdoor is het lastig om een handleiding op te stellen die staker* en opvolger moeten volgen. De één vindt het namelijk niet nodig om alles op papier te laten vastleggen, omdat men dan mogelijk het gevoel heeft dat er geen vertrouwen is, terwijl de deskundigen en sommige ondernemers het juist belangrijk vinden om misverstanden en conflicten te voorkomen.

Het proces van buiten familiale bedrijfsovername is op te delen in 4 fases. Tijdens het gehele proces is het belangrijk om steeds met elkaar in gesprek te blijven, om wensen, doelen en ideeën boven tafel te krijgen. Het is raadzaam om een agrarisch coach in te schakelen, omdat tijdens ge-

sprekken met deskundige men vaak aannames doet en voor elkaar gaat denken. Ook is een gunfactor* belangrijk omdat de gunfactor* de bedrijfsovername betaalbaar maakt. Wanneer men vertrouwen in elkaar heeft en er 200% voor gaat, dan komt het vaak wel goed.

4.2 Aanbevelingen

Uit de gesprekken met de stakers*, zij-instromers* en adviseur zijn verschillende tips en aanbevelingen naar voren gekomen. In deze paragraaf zullen deze tips en aanbevelingen besproken worden. Wij vinden het belangrijk dat dit rapport bijdraagt aan het versoepelen van een buiten familiale bedrijfsovername voor toekomstige stakers* en zij-instromers*. In figuur 7 staan een aantal uitspraken van stakers* en zij-instromers* weergegeven. Zij weten immers hoe het proces verlopen is en wat belangrijk is.

"Gooi alles op tafel, houd niks voor elkaar achter"



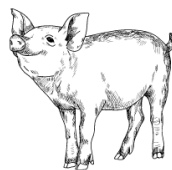
"Maak kenbaar dat je interesse hebt in buiten familiale bedrijfsovername"

"Onderneem zelf actie"

"Ga er voor de volle 200% voor"

"Schakel een adviseur in om te begeleiden in de zachte kant"

"Geef opvolgers de ruimte en het vertrouwen om zich te kunnen bewijzen"



Figuur 7 Tips van stakers* en zij-instromers* aan toekomstige stakers** en zij-instromers* (Koppen & Moerdijk).

Naast de tips die de stakers* en zij-instromers* hebben gegeven zijn er ook een aantal belangrijke zaken die wij zelf hebben geconstateerd. De belangrijkste aanbevelingen zullen hieronder opgesomd worden:

- Schakel een bedrijfsadviseur in vanaf het moment dat je denkt aan (buiten familiale) bedrijfsovername.
- Betrek ten alle tijden iedereen van de familie bij het proces. Ook de kinderen die geen interesse hebben om de onderneming over te nemen. Hiermee voorkom je problemen achteraf.
- Ga na wat de wensen en behoeften van de staker* en opvolger zijn en maak dit bespreekbaar.
- Werk minimaal 3 jaar samen in een samenwerkingsverband of in loondienst, zodat gebruik gemaakt kan worden van de doorschuifregeling.

- Bespreek samen met een adviseur welke samenwerkingsvorm het beste bij u, uw onderneming en de zij-instromer* past.
- Leg alle afspraken duidelijk op papier vast.

Bibliografie

- Accon avm. (2017, Mei 29). *Agrarische bedrijfsoverdracht: Op naar de volgende fase*. Opgehaald van Accon avm: <https://acconavm.nl/kennis/agro/akkerbouw/bedrijfsoverdracht-op-naar-volgende-fase/>
- Accon avm. (2017, Mei 29). *Agrarische bedrijfsoverdracht: Op naar de volgende fase*. Opgehaald van Accon adviseurs en accountants: <https://acconavm.nl/kennis/agro/akkerbouw/bedrijfsoverdracht-op-naar-volgende-fase/>
- Adcorporate. (2022). *Wat is de rol van de fiscalist*. Opgehaald van Adcorporate: <https://www.adcorporate.nl/veelgestelde-vragen/wat-is-de-rol-van-een-fiscalist/>
- Adfin Advies. (2022). *Geruisloos doorschuiven*. Opgehaald van Adfin Advies: <https://www.adfinadvies.nl/geruisloos-doorschuiven/>
- Adfin financiële diensten. (2022). *Geruisloos doorschuiven*. Opgehaald van Adfin advies: <https://www.adfinadvies.nl/geruisloos-doorschuiven/>
- Amba Schreurs Notarissen. (2022). *Hypotheekrecht*. Opgehaald van Amba Schreurs Notarissen: <https://abmaschreurs.nl/diensten/mijn-huis/hypotheekrecht/#:~:text=Als%20u%20geld%20wilt%20lenen,nodig%2C%20dit%20is%20de%20hypotheekakte.>
- BD. (2022). *Wanneer betaald u overdrachtsbelasting*. Opgehaald van Belastingdienst.: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/prive/woning/overdrachtsbelasting/wanneer_betaalt_u_overdrachtsbelasting/wanneer-betaalt-u-overdrachtsbelasting
- Bedrijven te koop. (2010, oktober 18). *Vrijstelling overdrachtsbelasting bij bedrijfsovername door familie*. Opgehaald van Bedrijven te koop: <https://www.bedrijventekoop.nl/blog/plein-plus-vrijstelling-overdrachtsbelasting-bij-bedrijfsovername-door-familie>
- Belastingdienst. (2021). *Erf- en schenkbelasting en de bedrijfsopvolgingsregeling*. https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/erf_schenkbel_bedropvolgingsreg_2021_suc0351z11fd.pdf: KVK.
- Belastingdienst. (2022, Maart). *Erf- en schenkbelasting en de bedrijfsopvolgingsregeling 2022*. Opgehaald van Belastingdienst: https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/erf_schenkbel_bedropvolgingsreg_2022_suc0351z21fd.pdf
- Belastingdienst. (z.d.). *Verrekenen van verliezen*. Opgehaald van Belastingdienst: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/verrekenen_van_verliezen/#:~:text=Vanaf%202022%3A%20nieuwe%20regels%20carry,later%2C%20zijn%20onbeperkt%20voorwaarts%20verrekenbaar.
- Betekenisdefinitie. (2022). *Betekenis zelfstandigenaftrek*. Opgehaald van Betekenisdefinitie: <https://www.betekenis-definitie.nl/zelfstandigenaftrek>
- Bosch, P. (2022, Maart 21). *Buitenfamiliaire bedrijfsovername*. (R. Koppen, & J.-J. Moerdijk, Interviewers)
- Boxtel, M. D.-v. (2022, mei 3). *Bedrijfsovername*. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)

- Boxtel, R. v. (2021, Juni 2). *Voor- en nadelen van strategische koper en management buy out*. Opgehaald van ABAB accountants en adviseurs: <https://www.abab.nl/artikelen/voor-en-nadelen-van-strategische-koper-en-management-buy-out>
- Brakel, P. v. (2015, Oktober 27). *Bedrijfsvormen: Maatschap en VOF*. Opgehaald van Accon avm: <https://aconavm.nl/kennis/agro/bedrijfsvormen-maatschap-en-vof/>
- Buyinside. (z.d.). *WAT IS EEN MANAGEMENT BUY IN (MBI)*. Opgehaald van Buyinside: https://www.buyinside.nl/management-buy-in/?gclid=CjwKCAjw9-KTBhBcEiwAr19igwd4Gqf_akX6R2sYqMPv-xYcMygoZXoFILq7zWXH0s1bDC5IV2UavhoC-QcQAvD_BwE
- Careerwise. (2022). *De LSD methode – Een slimme gesprekstechniek voor op je werk*. Opgehaald van Careerwise: <https://www.careerwise.nl/mijn-ontwikkeling/groei/een-goed-gesprek-op-de-werkplek-zo-doe-je-dat/>
- Cnoop. (2022, januari 2). *BEDRIJFSOPVOLGINGSREGELING 2022*. Opgehaald van Cnoop: <https://cnoop.nl/bedrijfsopvolgingsregeling-2022-bor/>
- Cools, E. (2021, Juli 28). *Wat is het verschil tussen reguliere en geliberaliseerde pacht?* Opgehaald van Omgevingsweb: <https://www.omgevingsweb.nl/vragen/wat-is-het-verschil-tussen-reguliere-en-geliberaliseerde-pacht/>
- DB&P. (2022). *Checklist voor een due diligence onderzoek*. Opgehaald van DB&P: <https://debreed.nl/checklist-voor-een-due-diligence-onderzoek/>
- De Hooge Waerder. (2017, Juli 12). *Wat is een strategische koper?* Opgehaald van De hoge Waerder: <https://dehoogewaerder-corporatefinance.nl/2017/07/12/is-strategische-koper/?cn-reloaded=1>
- Dinther, T. v. (2022, Maart 21). *Buiten familiale bedrijfsovername varkenshouderij*. (R. Koppen, & J.-J. Moerdijk, Interviewers)
- Doorn, A. J. (2018, Februari 28). *6 argumenten om (geen) grond te kopen*. Opgehaald van Boerenbusiness: <https://www.boerenbusiness.nl/grond/artikel/10877702/6-argumenten-om-geen-grond-te-kopen>
- Essink, S. (2020, April 15). *Agri-notaris: gunfactor belangrijker bij overname*. Opgehaald van Food Agri business: <https://www.foodagribusiness.nl/agri-notaris-gunfactor-belangrijker-bij-overname/>
- Firm24. (2022). *Wat zijn de nadelen van een bv*. Opgehaald van Firm24: <https://www.firm24.com/kennisbank/bv-oprichten/algemeen/nadelen-bv/>
- Flynth adviseurs en accountants. (2022). *Hoe haalt u het maximale uit een bedrijfsovername?* Opgehaald van Flynth adviseurs en accountants: https://www.flynth.nl/advies/bedrijfsstrategie/overname?gclid=CjwKCAjw9-KTBhBcEiwAr19ig8lrMZoc-CATiEoGpOipe42SZdy5NzxS85IPAJuaXQgdx42WkMJmkhoCZI4QAvD_BwE
- Folkerts, E. (2021, maart 9). *Buiten familiale bedrijfsovername*. (R. K. Moerdijk, Interviewer)
- Fosfaatrecht.nu. (2021, december 15). *Afroming bij leasen / verleasen*. Opgehaald van Fosfaatrechten.nu: <https://fosfaatrecht.nu/wel-afoming-bij-leasen/>

- Growers, P. (2022, mei 24). Buiten familiale bedrijfsovername. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)
- Hupkes, M. (2018, Oktober 15). *Wat is een meerwaardeclausule?* Opgehaald van Hupkes Advocaten: <https://www.hupkesadvocaten.nl/wat-is-een-meerwaardeclausule/>
- Jansen, S. (2021, augustus 3). *Conflict binnen agrarisch bedrijf: stoppen of doorgaan?* Opgehaald van Schenkeveld Advocaten: <https://www.schenkeveldadvocaten.nl/conflict-binnen-agrarisch-bedrijf-stoppen-of-doorgaan/>
- Kerkhoven, R. (2017). *Samenwerken? Pak het goed aan!* KVK.
- Koers, A. (2020, Oktober 13). *Het mysterie van het 'vrij beroep'.* Opgehaald van KVK: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten/het-mysterie-van-het-vrij-beroep/>
- Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie. (2022, Januari). *ERFBELASTING &.* Opgehaald van Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie: <https://www.notaris.nl/files/Widgets/205-inlegvel-erf-schenkelbelasting-2022-v1-rgb.pdf?ca3b280f33#:~:text=Bijvoorbeeld%3A%20U%20erft%20%E2%82%AC%20250.000,%2D%2C%20betaalt%20u%2020%25.>
- Koopman, W. (2014). Overname vraagt meer ondernemerschap. *Veeteelt*, 30-36.
- Koppen, R., & Moerdijk, J.-J. (sd). *Gedachtegangen staker en zij-instromer.* 's-Hertogenbosch.
- Korenman, B. (2022). *Het due diligence onderzoek.* Opgehaald van JM Partners: <https://www.jmpartners.nl/due-diligence/onderzoek>
- Korsten, B. (2022, mei 16). Aanvullende informatie financiën. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)
- KVK. (2022). *Bedrijfsbeëindiging: stakingswinst en stakingsaftrek.* Opgehaald van KVK: <https://ondernemersplein.kvk.nl/bedrijfsbeëindiging-stakingswinst-en-stakingsaftrek/>
- KVK. (2022). *De besloten vennootschap (bv).* Opgehaald van KVK: <https://www.kvk.nl/informatiebank/de-besloten-vennootschap-bv/>
- KVK. (2022). *De maatschap.* Opgehaald van KVK: <https://www.kvk.nl/informatiebank/de-maatschap/>
- KVK. (2022). *Vennootschapsbelasting (vpb).* Opgehaald van KVK: <https://ondernemersplein.kvk.nl/vennootschapsbelasting-vpb/>
- KVK. (z.d.). *De commanditaire vennootschap (cv).* Opgehaald van KVK: https://www.kvk.nl/informatiebank/de-commanditaire-vennootschap-cv/?gclid=CjwKCAjwve2TBhByEiwAaktM1IpBRXq_aZOYzLSEjLwen4uhmd4zOqlih47w8voBBTiae999TwJd5BoCDs0QAvD_BwE
- KVK. (z.d.). *Vennootschap onder firma (vof).* Opgehaald van KVK: <https://ondernemersplein.kvk.nl/vennootschap-onder-firma-vof/>
- Liere, J. v. (2020, september 1). *Overnemen buiten familie niet voor dromers.* Opgehaald van Nieuwe Oogst: <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2020/09/01/overnemen-buiten-familie-niet-voor-dromers>
- Mispelaar, L. S.-v. (2021). *Webinar Boer zoekt Boer. Spreek de dingen uit!* AJK.
- Nationale Nederlandse. (2022). *Stakingswinst: wat is het en wat kun je ermee?* Opgehaald van Nationale Nederlandse: <https://www.nn.nl/Financien/Stakingswinst.htm>

- No monkey business. (z.d.). *Strategische koper*. Opgehaald van No monkey business:
<https://www.nomonkeybusiness.eu/strategische-koper/#:~:text=Een%20strategische%20koper%20is%20een,ze%20op%20het%20oog%20hebben>
- Overnameadvies.nl. (z.d.). *Betrokken partijen*. Opgehaald van Overnameadvies.nl:
<https://www.overnameadvies.nl/kennisbank/overnameproces/betrokken-partijen#:~:text=Bij%20het%20verkopen%20van%20een,een%20klein%20team%20van%20vertrouwenspersonen>
- Paul, B. (2022, januari 28). *Agrarisch bedrijfsovername buiten de familiesfeer*. Opgehaald van ABAB accountants: <https://www.abab.nl/artikelen/agrarisch-bedrijfsovername-buiten-de-familiesfeer>
- Provincie Noord-Brabant. (2022). *VABImpuls*. Opgehaald van <https://www.brabant.nl/subsites/vabimpuls>
- Quicken, N. (2022, april 21). *Bedrijfsopvolger buiten de familie*. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)
- Rabobank. (z.d.). *Speciaal voor agrarisch ondernemers: het Rabo Opvolgers Perspectief*. Opgehaald van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/ondernemen/agrarisch-ondernemen/het-rabo-opvolgers-perspectief>
- Ratering, G. (2021, juni 1). *Aandachtspunten bij medewerkersparticipatie*. Opgehaald van ABAB : <https://www.abab.nl/legal/artikelen/aandachtspunten-bij-medewerkersparticipatie>
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2015, Februari 25). *Voorwaarden voor geliberaliseerde pacht*. Opgehaald van RVO: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/pachten-en-pachtovereenkomsten/geliberaliseerde-pacht>
- Rijksoverheid. (2021, December 21). *Belangrijkste belastingwijzigingen per 1 januari 2022*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/12/21/belangrijkste-belastingwijzigingen-per-1-januari-2022#:~:text=Het%20tarief%20voor%20de%20vennootschapsbelasting,%25%20naar%2025%20C8%25>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Soorten inkomstenbelasting*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkomstenbelasting/soorten-inkomstenbelasting>
- Rikhof, P. (2020, februari 19). *Welke adviseurs heeft u nodig bij een bedrijfsovername?* Opgehaald van Brookz: <https://www.brookz.nl/kennisbank/bedrijf-kopen/welke-adviseurs-heeft-u-nodig-bij-een-bedrijfsovername>
- Rooij, M. d. (2019, November 12). *TAXATIES STEEDS UITGEBREIDER EN NOODZAKELIJKE*. Opgehaald van DLV advies: <https://www.dlvadvies.nl/nieuws/taxaties-steeds-uitgebreider-en-noodzakelijker/1155>
- Rossum, M. v. (2018, November 29). *Besloten vennootschap aantrekkelijker als bedrijfsvorm*. Opgehaald van Nieuwe Oogst: <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2018/11/29/besloten-vennootschap-aantrekkelijker-als-bedrijfsvorm>
- RVO. (2022, oktober 27). *Subsidie om te leren over duurzame landbouw (SABE)*. Opgehaald van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzame-landbouw/sabe>

- Scholman, D. (z.d.). Bedrijfsovername, hoe zit dat nou eigenlijk? *BNDR*, 12-15.
- Schotman, T. (2018, Juli 11). *'Richt bij meer dan 150.000 winst een BV op*. Opgehaald van Alfa accountants en adviseurs: <https://www.alfa.nl/nijverdalen/actueel/richt-bij-meer-dan-150-000-winst-een-bv-op>
- Simons, L. (2020, april 29). *Buiten familiale bedrijfsoverdracht*. Opgehaald van Liza Simons agrarisch coach: <https://www.eenanderaanpak.nl/buiten-familiale-bedrijfsoverdracht/>
- Soogele, J. (2022, mei 18). Buiten familiale bedrijfsovername. (R. K.-J. Moerdijk, Interviewer)
- Stef Stals, A. V. (2022, mei 24). Buiten familiale bedrijfsovername. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)
- Terpstra, P. (2022, mei 24). Buiten familiale bedrijfsovername. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)
- Tim Hendrix, S. M. (2022, april 21). Buiten familiale bedrijfsovername. (J.-J. M. Roos Koppen, Interviewer)
- Van Oers Agro. (z.d.). *Agrarische grond kopen: een zakelijke investering?* Opgehaald van Van Oers agro: <https://www.vanoers.nl/branches/agro/bedrijfsfasen/investeren-financieren-reorganiseren/aankoop-landbouwgrond/>
- Veefkind, D. (2020, September 10). *Agrocoach*. Opgehaald van Agrarische bedrijfsopvolging: blijf in verbinding: <https://agrocoach.nl/agrarische-bedrijfsopvolging-blijf-in-verbinding/>
- Veenstra, L. (2022, Maart 31). Aandacht voor de zachte kant bij een agrarische bedrijfsovername. (R. Koppen, & J.-J. Moerdijk, Interviewers)
- Veenstra, L. (2022, Maart 21). gjsnfjvnd. (R. Koppen, & J.-J. Moerdijk, Interviewers)
- Veenstra, L. (2022, april 31). Zachte kant bij buiten familiale bedrijfsovername. (J. J. Roos Koppen, Interviewer)
- WUR. (2020, November 25). *Steeds minder eenmanszaken in de land- en tuinbouw*. Opgehaald van Wageningen University & Research: <https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2286&indicatorID=7342>
- ZZP Nederland. (2019, Oktober 22). *Wanneer is een vennootschap onder firma (vof) interessant?* Opgehaald van ZZP Nederland: <https://www.zzp-nederland.nl/kennisbank/vraag-en-antwoord-over-vof>
- ZZP Nederland. (2019, Augustus 27). *Wanneer is een maatschap interessant?* Opgehaald van ZZP Nederland: <https://www.zzp-nederland.nl/kennisbank/vraag-en-antwoord-bij-een-maatschap-2>

Bijlagen

Zie bijlagenboek