

AS DIE SAAMBOERDERY NIE WERK NIE

DEUR

DR PHILIP THEUNISSEN

Dit is vir die meeste boere 'n droom om hulle boerderye in die hande van hul nasate te laat voortgaan. Dit beteken noodwendig dat twee generasies vir 'n oorgangsperiode saam moet boer. Hoewel dit 'n ambisieuse en prysenswaardige doelwit is, lê die voortsetting van die boerdery in wese aan die hart van landbou. Dit is die dryfkrag wat boere laat aanhou boer, uitbrei en op hul plase hou, ten spyte van gereelde terugslae.

Die konsep van so 'n familieboerdery is egter 'n bietjie meer ingewikkeld as dié van 'n besigheid waarvan die eenaars onverbonde aandeelhouders is. Dit het uiteraard 'n normale ekonomiese definisie maar daar is terselfdertyd ook 'n sosiologiese komponent betrokke. Entrepreneurskap, eienaarskap, besluitneming, risikogedrag, deursettingsvermoë en doelwitbereiking is deel van die ekonomiese definisie wat met 'n familieboerdery geassosieer word. Dan is daar ook aspekte soos familiewaardes, kontinuïteit en betrokkenheid wat die sosiologiese definisie van 'n familieboerdery opmaak. Dit bring mee dat so 'n boerdery dikwels meer as net 'n professionele loopbaan is want dit reflekteer ook 'n lewenswyse van waardes, oortuigings en tradisies en dit maak 'n saamboerdery ietwat meer ingewikkeld as 'n eenmansaak.

Kontinuïteit

Dit is net logies dat die boer alle moontlike opsies sal oorweeg om 'n suksesvolle onderneming binne sy eie familie te laat voortleef. In die konteks van saamboerdery beteken 'n suksesvolle onderneming 'n dan een wat genoeg welvaart kan versamel om:

- Die uittredende boer en sy wederhelf tydens hulle aftrede te kan onderhou vir solank hul aftrede ookal mag duur;
- Aan nie-boerende kinders ook 'n regmatige deel van die finansiële welvaart te kan bied én steeds 'n lewensvatbare boerdery met genoegsame boerderybates vir die boerende kinders oor te hou;
- Gemotiveerde opvolgers na te laat wat opgewonde én opgelei is om die boerdery, met die nodige ondersteuning van die ouers, voort te kan sit.

Die feit dat daar 'n groot aantal familieboerderye is wat wel twee generasies gelyktydig kan akkommodeer is 'n pluimpie vir die manier wat boerderye in Suid-Afrika bestuur word. Statistiek is egter nie baie ondersteunend oor die mate van opvolgende sukses van saamboerderye nie. Die Amerikaanse webwerf, *peakfamilybusiness.com*, voer aan dat die oorgangsproses vol slaggate is en ook baie keer met 'n redelike mate van weerstand plaasvind. Gevolglik:

- Oorleef slegs 30% van enige familiebesigheid tot in die tweede geslag, ten spyte daarvan dat tot 70% van die huidige geslag eenaars die besigheid graag aan die volgende geslag wil oorgee;
- Oorleef slegs 12% van familiebesighede dit tot in die derde geslag;
- Oorleef slegs 3% van familiebesighede dit tot in die vierde geslag.

Konflikareas

Familiebesighede het konflikareas wat ander besighede gewoonlik nie het nie. Die geleentheidspreker en outeur in die VSA, Jolene Brown, het tien areas geïdentifiseer wat broeiplekke vir die moontlike ontbinding van 'n saamboerdery kan wees:

- Daar word aangeneem dat 'n goeie familieverhouding outomaties ook 'n goeie werksverhouding meebring. Die aanvaarding van mekaar binne 'n familie is egter onvoorwaardelik terwyl enige werksverhouding met voorwaardes van prestasie en teenprestasie gepaard gaan.
- Daar word aangeneem dat die boerdery finansiëel in staat is om almal te kan onderhou wat graag deel van die boerdery wil word. Alvorens enige familielid bygevoeg word, moet daar dus eers bepaal word of die boerdery se finansiële toekoms met 'n redelike mate van sekerheid gewaarborg kan word.
- Daar word aangeneem dat die inkomende familielid die een is wat moet verander om by die huidige manier van doen in te pas. As die erflater 'n lopende besigheid wil oorgee moet hy egter kompromieë met die erfopvolger aangegaan om 'n familiebestuurde boerdery tot stand te bring. Anders bly dit in wese 'n eenmansaak.
- Daar word aangeneem dat 'n informele gesprek terselfdertyd 'n bindende kontrak is. Niks veroorsaak meer konflik tussen familieleden as vaaghede, aannames en veronderstellings nie. Daar teenoor is enige geskrewe besluit of ooreenkoms duidelik en afdwingbaar.
- Daar word aangeneem dat die lees van gedagtes 'n aanvaarbare manier van kommunikasie is. Die besluitnemingsproses móét almal wat by die besluit betrokke is se standpunte in ag neem sonder dat dit persoonlik opgeneem word. Uiteindelik moet familieleden mekaar slyp, komplimenteer en mekaar se kennis verbreed.
- Daar word nagelaat om doelbewus aan kommunikasievaardighede en besigheidsinteraksie te werk. Dit geld nie net ten opsigte van familieleden onderling nie maar ook ten opsigte van ander personeel, adviseurs en ook nie-boerende familieleden.
- Die aangetroude familie (skoondogters en -seuns) word geïgnoreer. Die familiebesigheid moet aangetroude familieleden ook kan akkomodeer. Dit is per slot van sake hulle loopbane ook wat, hetsy direk of indirek, op die spel is.
- Gewone hofflikheid word verontagsaam. Wie verdien erkenning, lof, bedanking, komplimente en waardering waar dit toekom?
- Die afwesigheid van geldige vennootskapsooreenkomste, besigheidstrukture en/of erfopvolgingsplanne. 'n Eensydige, alleenstaande testament, wat onder geheimhouding in 'n kluis lê, is nie 'n erfopvolgingsplan nie. Ouers is aan hulle erfopvolgers 'n stel normes en waardes, die geleentheid vir opvoeding en onderrig, 'n ondersteuningsnetwerk én 'n deurdagte en goed gedokumenteerde erfopvolgingsplan verskuldig alvorens hulle 'n familielid by 'n saamboerdery betrek.
- Ignorering van die beginsel van gelyke teenoor regmatig erflatings. Die voorsetting van 'n familieboerdery veronderstel erflatings tot dié mate wat dit aan elke lid van die familie geleentheid skep om hul loopbane te kan beoefen en beteken nie noodwendig dat die boerderybates in gelyke dele tussen boerende en nie-boerende kinders opgedeel moet word nie.

Onopgeloste probleme

Die sukses van saamboerdery kan dus nie as vanselfsprekend aanvaar word nie. Hoewel dit 'n familiebesigheid is, is dit 'n besigheid wat deur 'n familie bedryf word en nie 'n familie wat saam 'n besigheid bedryf nie. As daar nie klem op besigheidsbeginsels gelê word nie, gaan die saamboerdery om die volgende redes uiteindelik skipbreuk lei:

Lae winsgewendheid: As die boerderywins nie voldoende inkomste vir elke betrokke familie kan bied nie gaan dit uiteindelik tot wrywing en konflik lei;

Te veel onaangespreekte verskille: As die besigheidsfilosofie en werksetiek van familielede mekaar opponeer gaan dit daartoe lei dat die wrywing en konflik hewig en demoraliserend raak;

Oorbemanning: Gebieds- en gesagsafdwinging floreer wanneer daar nie genoeg werk is om almal op die plaas ewe besig te hou nie;

Onbetroubare vennote: As enige van die Vennote wat oneerlik, selfsugtig, lui, afhanklik, baasspelerig of selfs geestesversteurd is, dreineer dit die moraal van dié wat tot die boerdery se welstand verbind is. ðn Familieboerdery is dus nie die rehabilitasiesentrum vir familielede wat elders misluk het nie;

Skuldgevoel: Te veel kinders kom boer omdat hulle ðn skuldgevoel het of onder druk verkeer omdat daar van hulle verwag word om die boerdery te kom voorsit.

Skeidingsplan

Ten spyte van goeie advies en talle waarskuwings, is daar steeds ðn groot aantal familieboerderye wat mettertyd ontbind. Dit is gevolglik uiters belangrik om by die aanvang van die saamboerdery, terwyl gemoedere nog laag is en die opgewondenheid hoog is, oor die wyse en prosedure van ðn moontlike ontbinding te besin. Die aanloop tot die ontbinding, asook die proses van beëindiging van ðn saamboerdery, is in die meeste gevalle ðn baie emosionele ervaring vir die familielede en talle van die vergaderings daar rondom vind in ðn onaangename atmosfeer plaas.

Die proses van ontbinding van ðn saamboerdery kan van relatief eenvoudig tot uiters kompleks wees want dit behels die verdeling van grond, implemente, geleende kapitaal en arbeid. Daarmee saam is daar finansiële-, belasting-, regs- én besigheidsimplikasies wat waarskynlik deur verskeie kundiges hanteer moet word. Afhangende van hoe die boerdery gestruktureer was, kan die beëindiging van die saamboerdery dus ðn redelike ingewikkelde én duur oefening raak. Dit ten spyte, skep die finale uitkoms in die meeste gevalle ðn nuwe geleentheid vir die familie om hulleself teenoor mekaar en ook ten opsigte van hulle loopbane te herdefinieer en herstel die familiebande gewoonlik weer sodra die proses tot almal se bevrediging afgehandel is.

Hoewel daar ðn stigma aan ðn ontbinding kleef, bly dit ook net nog een van ðn aantal erfopvolgingsopsies vir die boerdery. ðn Voorafbepaalde skedingsplan kan die hele proses net aansienlik vergemaklik en verhoed dat emosies die oorhand kry.

Mislukking of sukses?

As ðn skeiding uiteindelik tot elke familielid se voordeel is en dit ter goeder trou hanteer kan word, kan dit eweneens as ðn sukses en nie ðn mislukking nie, beskou word. Boerdery as ðn loopbaan moet ðn keuse wees en nie ðn verpligting nie en die voortsetting van die familieboerdery is uiteindelik minder belangrik as ðn familielid se eie werksbevrediging.

Die voordeel van ðn familiebesigheid is dat finansiële resultate nie noodwendig die enigste maatstaf vir sukses is nie. Hoewel dit altyd belangrik sal wees, is die geluk van onderlinge familieverbande binne so ðn onderneming net so belangrik. Al word ekonomie van skaal en die kollektiewe bedingingsmag van ðn familieboerdery dus wel met die beëindiging van ðn saamboerdery ingeboet, skep die verdeling van welvaart ook weer finansiële buigsaamheid, effektiewer besluitneming en beter sosiale verhoudinge.

Wanneer hierdie aspekte as maatstaf vir sukses gebruik word, kan die ontbinding dalk meer suksesvol wees as om die saamboerdery ten alle koste te probeer voortsit. Die oorkoepelende sosiologiese perspektief van 'n familieboerdery; naamlik eenheid, kontinuïteit en passievolle verbintenis, kan soms beter in afsonderlike boerderye as binne 'n gesamentlike struktuur bereik word.

Bronne:

When it's Time to Move On. Lance Woodbury, DTN Farm Business Adviser.

When splitting up the operation is the right thing to Do. The Prairie Star, OCTOBER 23, 2007.

These mistakes can break up a farm family business. The Prairie Star, MARCH 29, 2012.

European Commission's Directorate-General for Agriculture and Rural Development

BETHLEHEM

Januarie 2017

KASSIE

Hoekom is familiebesighede belangrik?

- Dit is oor die lang duur meer winsgewend as ander besighede;
- Dit is minder geneig om mense af te dank en meer geneig om mense in diens te neem;
- Dit beteken meer vir die gemeenskap waarin dit funksioneer deurdat dit meer geld daarbinne spandeer en ook meer tot die sosiale aktiwiteite van die gemeenskap bydra;
- Dit is meer geneig om 'n langtermyn strategie na te volg en balanseer gevolglik korttermyn winste teen langtermyn volhoubaarheid;
- Dit maak minder van skuld gebruik as ander besighede en is gevolglik minder kwesbaar vir finansiële krisis.

Bron: European Family Business