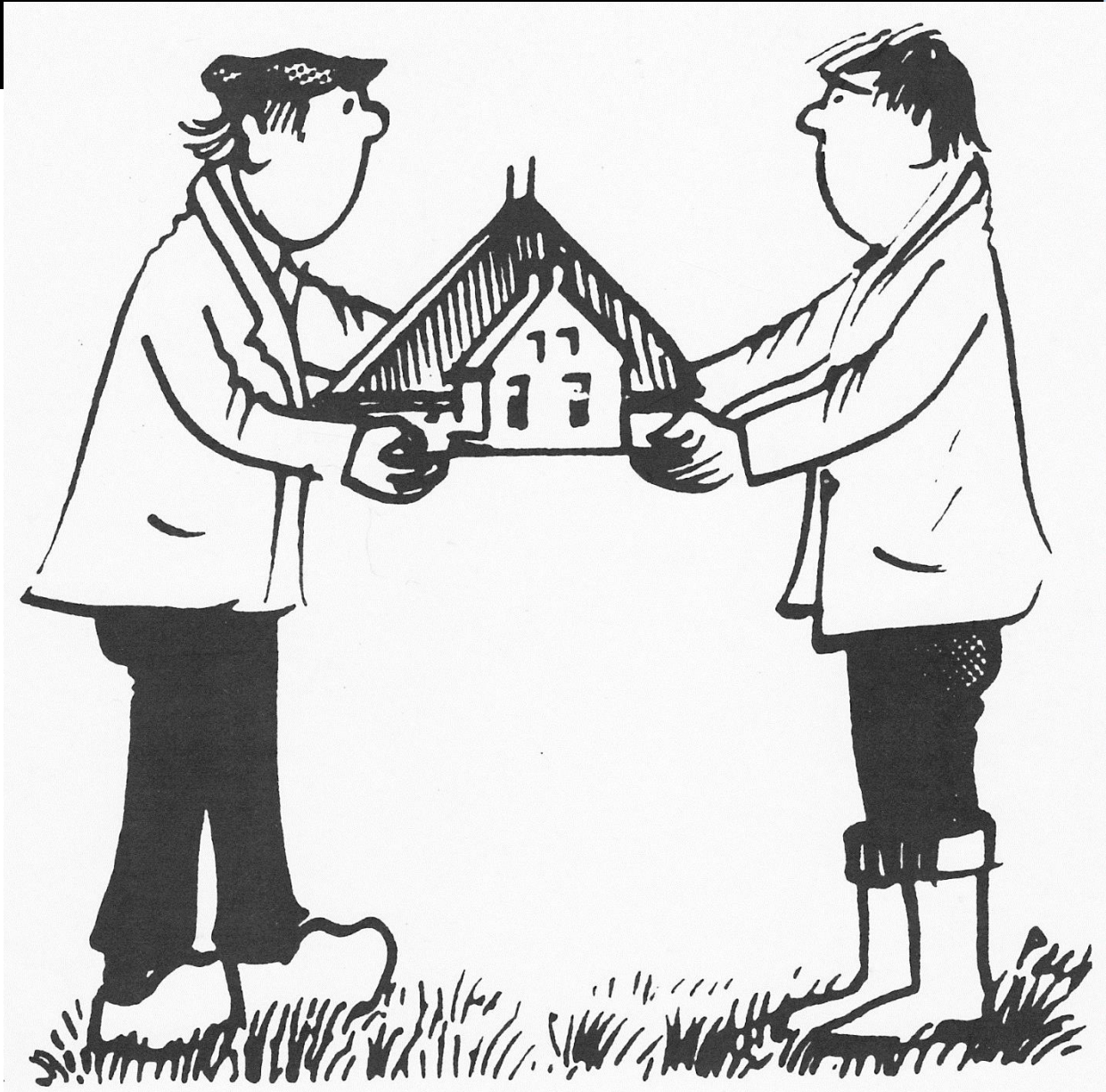


2018

Communicatie in familiebedrijven; Er is geen ontkomen aan!



Simone van der Linden
Aeres Hogeschool Dronten
12-11-2018

Communicatie bij bedrijfsovername

‘Hoe kunnen agrarische adviseurs de communicatie binnen het bedrijfsovername proces van agrarische familiebedrijven bevorderen?’

Opgesteld door: Simone van der Linden
Opleiding: Dier – en Veehouderij
Aeres Hogeschool Dronten
Afstudeerdocent: J. Ludema
Datum: 12 november 2018
Plaats: Hazerswoude-Dorp

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk van Simone van der Linden met als onderwerp de emotionele kant van een bedrijfsovername binnen agrarische familiebedrijven. Dit werkstuk is geschreven als afstudeeropdracht voor de opleiding Dier- en Veehouderij aan de Aeres Hogeschool Dronten. In dit werkstuk wordt aandacht gegeven aan de emotionele kant van een bedrijfsovername, hierbij wordt gekeken naar de rol van een bedrijfsadviseur bij de bedrijfsovername van agrarische familiebedrijven.

Voor het schrijven van dit werkstuk wil ik graag Jeroen Ludema, afstudeerbegeleider van de Aeres Hogeschool in Dronten, en alle andere betrokkenen bedanken voor de tijd en aandacht die zij aan het afstudeerwerkstuk hebben besteed.

Simone van der Linden

Hazerswoude-Dorp, 12 november 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	5
Summary	6
1. Inleiding.....	7
2. Aanpak	11
2.1 Materiaal en methode per deelvraag	11
3. Resultaten	13
3.1 Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?	13
3.2 Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?	15
3.3 Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?	17
3.4 Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?	20
3.5 Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?	22
4. Discussie.....	23
4.1 Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?	23
4.2 Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?	23
4.3 Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?	24
4.4 Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?	24
4.5 Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?	25
5. Conclusie en aanbevelingen	26
5.1 Conclusie op de deelvragen	26
5.1.1 Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?	26
5.1.2 Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?	26
5.1.3 Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?	27
5.1.4 Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?	27
5.1.5 Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?	27
5.2 Conclusie op de hoofdvraag.....	28
5.3 Aanbevelingen	29
5.3.1 Aanbevelingen voor de agrarische bedrijfsadviseurs	29
5.3.2 Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek	30
Geciteerde werken.....	31
Bijlage 1: Enquête voor agrarische familiebedrijven	32
Bijlage 2: Enquête voor agrarische familieleden	35
Bijlage 3: Gesprek met adviseurs.....	38
Bijlage 4: Resultaten enquête voor ondernemers.....	39

Bijlage 5: Resultaten enquête voor familieleden.....	48
Bijlage 6: Gespreksverslag fiscalist.....	55
Bijlage 7: Gespreksverslag klantbeheerder.....	56
Bijlage 8: Gespreksverslag voervertegenwoordiger	58
Bijlage 9: Gespreksverslag relatiemanager van de bank	60

Samenvatting

‘Communicatie binnen familiebedrijven, er is geen ontkomen aan.’ Een uitspraak waar iedereen het wel over eens is maar waar in de praktijk weinig mensen echt iets mee doen. Communicatie is voor veel mensen iets wat moeilijk is en blijft, zeker wanneer dit gaat over gevoelens en emoties. Dingen waar zij normaal gesproken liever niet over spreken. Binnen het afstudeerwerkstuk is aandacht besteed aan communicatie bij de emotionele kant van een bedrijfsovername van agrarische familiebedrijven. Door de jaren heen is de communicatie binnen agrarische bedrijven verbeterd maar toch moet de communicatie nog verder verbeterd worden. Adviseurs kunnen hier een belangrijke rol en bijdrage aan leveren. Ondernemers beginnen te laat aan het bespreken van de bedrijfsovername en nemen te weinig tijd voor het overnameproces. Bedrijfsovername en betrokkenheid bij het familiebedrijf zijn geen vanzelfsprekendheid meer. Andere familieleden hebben meer mogelijkheden buiten het bedrijf en de agrarische sector gekregen. Voor ondernemers en beoogde bedrijfsopvolgers komt er naast de gewone bedrijfsvoering steeds meer om over na te denken, hoe ziet de toekomst eruit en hoe moet dit geregeld worden? Vragen en twijfels waar steeds meer ondernemers mee te maken hebben.

Door alle veranderingen in zowel de samenleving als de wet- en regelgeving worden adviseurs steeds belangrijker voor bedrijven. Als adviseur ben je naast de financiële en fiscale zaken ook verantwoordelijk voor de communicatie binnen het bedrijf. Alle familieleden worden door de adviseur bij het proces betrokken en moeten na afronden van het proces tevreden zijn. De adviseur begeleidt de bedrijfsopvolger na het overnameproces in zijn bedrijfsvoering maar door contact te blijven houden met de overdragende ondernemers vindt ook begeleiding plaats in het verwerken van het afscheid. De communicatie kan ook bevorderd worden door op het juiste moment de juiste handelingen te motiveren of aan te pakken.

Om te onderzoeken hoe adviseurs de communicatie tijdens het bedrijfsovernameproces kunnen verbeteren is gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksvragen waarbij aandacht is besteed aan de rol van de adviseur binnen het overnameproces, de vaardigheden die een adviseur hierbij nodig heeft, de manier waarop bedrijfsovername bespreekbaar gemaakt kan worden, de betrokkenheid van de andere familieleden en de periode na afronden van de bedrijfsovername. Alle informatie is verzameld door een enquête uit te zetten onder (toekomstige) ondernemers en familieleden van ondernemers, daarnaast zijn interviews afgelegd met bedrijfsadviseurs. De enquête bevatte 21 gesloten vragen en is per email naar ruim 700 agrarische bedrijven en studenten gestuurd. De bruikbare respons was 150.

Summary

'Communication within family businesses, there is no escape'. A pronunciation where everyone agrees but where in practice few people really do something with it. Communication is for many people something hard and continues to be, especially when this is about feelings and emotions. Things where they normally prefer not to speak about it. Within the graduation paper, attention was paid to communication on the emotional side of a company acquisition of agricultural family businesses. Over the years communication within the agricultural companies has improved, but still needs further improvement. Consultants can play an important role and contribute to this. Entrepreneurs start too late to discuss the business acquisition and take too little time for the acquisition process. Other family members have more opportunities outside the company and the agricultural sector. For business owners and successors there will be next to the intended working regular business operations more and more to think about, what does the future look like and how all this be arranged? Questions and doubts where more entrepreneurs have to deal with

Through all the changes in both the society as the legislation and regulations, consultants are increasingly important for companies. As a consultant you are, in addition to financial and fiscal affairs, also responsible for the communication within the company. All family members are involved in the process by the consultant and must be satisfied after the completion of the process. The consultant accompanies the business successor after the acquisition process in his business operations, but by maintaining contact with the transferring entrepreneurs, guidance is also given to the processing of the parting. Communication can also be promoted by motivating or tackling the right actions at the right time.

In order to investigate how advisors can improve communication during the business takeover process, a number of research questions were used in which attention was paid to the role of the consultant in the acquisition process, the skills that a consultant requires, the way in which business takeover can be discussed, the involvement of the other family members and the period after completion of the business transfer. All information was collected by conducting a survey among future entrepreneurs and family members of entrepreneurs. Interviews were also conducted with business consultants. The survey contained 21 closed questions and was sent to more than 700 agricultural companies and students by email. There were 150 usable responses.

1. Inleiding

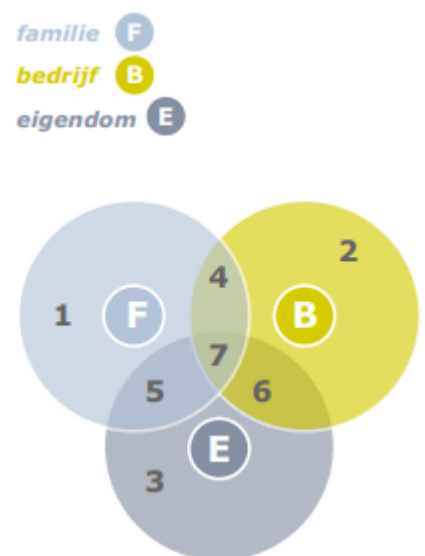
Bedrijfsovername is een moeilijk proces waar elk bedrijf minimaal 1 maal in de 30 jaar mee te maken krijgt. Bij deze bedrijfsovername is geld (rendement van het bedrijf) een belangrijk gegeven. Geld is meestal het hoofdonderwerp binnen de bedrijfsovername waarbij vragen worden gesteld als hoeveel bedraagt de overnamesom? Wat krijgen de ouders mee? En krijgen de andere familieleden iets mee? Door deze belangrijke vragen dreigt de communicatie binnen de familie weleens te gaan over euro's in plaats van emoties. Over dit onderwerp gaat het afstudeerwerkstuk.

Het doel van dit afstudeerwerkstuk is het in kaart brengen van de rol van adviseur bij het bedrijfsovernameproces van agrarische familiebedrijven. Bedrijfsovername is een proces waar bedrijven al decennialang mee te maken hebben en waar al vele onderzoeken en rapporten over geschreven zijn. Zo hebben Johan Weerkamp en Truke Zeinstra (beide agrarisch mediator) het boek 'Wat de boer niet zegt' uitgebracht waarin praktijkverhalen over bedrijfsovername beschreven staan en is een onderzoeksproject over agrarische bedrijfsopvolging opgericht door Aeres Hogeschool Dronten en Hogeschool Windesheim (Bouma, et al., 2017). Ook is veel onderzoek gedaan naar familiebedrijven op de Nyenrode Business Universiteit. Naast alle zakelijke aspecten zoals financiering, fiscale- en juridische zaken rondom bedrijfsovername komen sociale aspecten ook in het overnameproces aan bod. Opvolging binnen familiebedrijven blijkt complexer dan bij niet-familiebedrijven omdat bij familiebedrijven een ingewikkelde sociale band bestaat tussen familieleden. In de praktijk blijkt dat de zakelijke aspecten van een bedrijfsovername veelal centraal staan maar dat de sociale en emotionele aspecten die komen kijken bij een bedrijfsovername naar de achtergrond worden geschoven (Bouma, et al., 2017). In de praktijk blijkt dat agrarische bedrijfsadviseurs tijdens het overnameproces met de sociale en emotionele aspecten te maken krijgen, maar daarbij tegengestelde belangen ingewikkelde situaties opleveren. Een adviseur kan tussen de belangen van verschillende gezinsleden in komen te staan en moet dan als onafhankelijke partij handelen om de communicatie tussen beide partijen zo goed mogelijk te krijgen en/of te houden. (Alfa Accountants en Adviseurs)

Familiebedrijven komen in de gehele Nederlandse economie voor maar relatief gezien het meeste in de landbouw-, bosbouw- en visserijsectoren. Van deze 35.845 bedrijven was op 1 januari 2016 92 procent een familiebedrijf. (CBS, 2017)

In agrarische familiebedrijven zijn wonen en werken, privé en bedrijf sterk met elkaar verbonden.

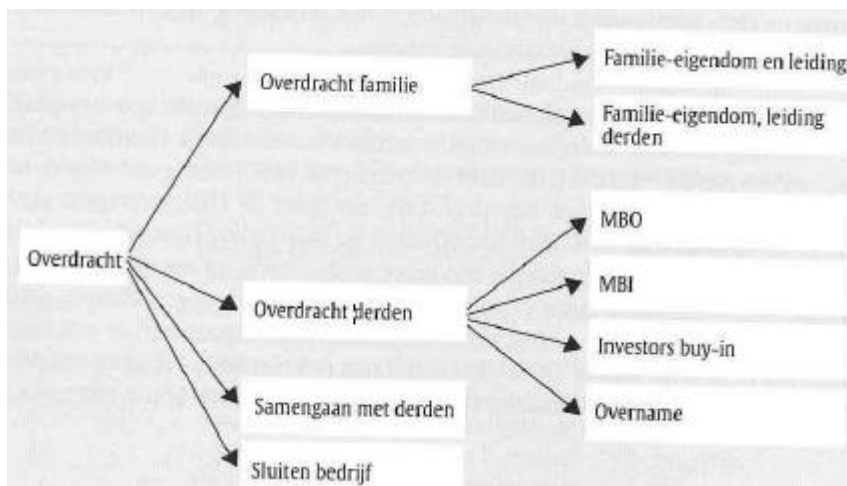
Werken in agrarische familiebedrijven geeft een nog grotere onderlinge betrokkenheid dan in andere familiebedrijven. Dit komt doordat het familiesysteem en het bedrijfssysteem binnen familiebedrijven overlappen. Dit kan als een ondersteunende kracht van het familiebedrijf worden ervaren, maar het kan ook tot gecompliceerde en moeilijk hanteerbare spanningen leiden. Bij het familiesysteem gelden veelal andere normen en waarden dan in het bedrijfssysteem. Tot de familie behoort je door je geboorte, tot het bedrijf ga je behoren vanuit een keuze waar in 'gewone' bedrijven een contract aan verbonden zit. Binnen het familiebedrijf wordt niet gewerkt met contracten maar wordt er gecommuniceerd over het functioneren van de verschillende familieleden binnen het bedrijf. (Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2012) In families zijn de verhoudingen tot andere familieleden gebaseerd op gelijkheid en gelijke behandeling. In een niet-familiebedrijf wordt verschil in positie, behandeling en beloning beschouwt als normaal en verbonden met prestatie. In het familiebedrijf moet gezocht worden naar een evenwicht tussen beide systemen omdat de positie van een agrariër veelal in beide systemen valt. (Weerkamp & Zeinstra, 2013)



Figuur 1 Overloop van drie domeinen

Naast het functioneren binnen twee systemen kan een familiebedrijf ook beschreven worden als een bedrijfsvoering die plaatsvindt in drie domeinen; het domein van de familie, het domein van het bedrijf en het domein van het eigendom. In figuur 1 staan deze 3 domeinen weergegeven, het figuur laat zien dat verschillende posities binnen deze domeinen bestaan. De huidige ondernemer van het bedrijf bezit theoretisch al deze posities omdat deze persoon tot de familie behoort, eigenaar is van het bedrijf en een rol heeft binnen de bedrijfsvoering. Hierdoor staat de ondernemer in het midden van de drie domeinen. Gedurende het leven van de familieleden kan deze positie binnen de domeinen veranderen. (Brueel, 2008)

Bij een bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf zijn verschillende overdracht vormen mogelijk (figuur 2). Zo kan de overdracht plaatsvinden binnen de familie waarbij zowel het eigendom als de leiding over de bedrijfsvoering in handen blijft van de familie. Maar de overname kan ook zo vormgegeven worden dat het eigendom in de familie blijft maar de leiding binnen de bedrijfsvoering in handen komt van een derden, op deze manier investeert de familie in het bedrijf en blijft zij zeggenschap houden. Wanneer binnen de familie geen bedrijfsopvolger aanwezig is kan gekozen worden voor een bedrijfsoverdracht naar een derden. Dit kan een manager uit het eigen bedrijf zijn (management buy out) of een manager van een extern bedrijf (management buy in). Wanneer niet gezocht wordt voor overdracht van management maar van vermogen kan er gezocht worden naar nieuwe investeerders, hierbij wordt dan gesproken van een investors buy in. Als de leiding en het eigendom van het bedrijf volledig worden overgedragen aan derden is geen sprake van een management buy in of buy out, maar van een overname. De overnemende partij kan bestaan uit een ander persoon of bedrijf. Wordt het bedrijf niet overgedaan aan een persoon dan kan de overdrachtsvorm van samengaan of een fusie een mogelijkheid zijn. Wanneer dit alles niet de juiste kansen biedt voor het bedrijf dan moet de ondernemer de beslissing nemen om het bedrijf te sluiten. (Flören & Jansen, De emotionele waarde van het familiebedrijf, 2006) Binnen de agrarische sector wordt veelal gekozen voor een bedrijfsovername waarbij het eigendom en de leiding in handen van de familie blijft.



Figuur 2 Verschillende overdracht vormen (van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004)

Bij de verschillende vormen van bedrijfsovername hoort ook een andere manier van het berekenen van de overnamesom. Doordat bedrijven binnen de agrarische sector veelal worden overgedragen binnen de familie en de familie het eigendom en de leiding in bezit heeft, spelen emoties een rol bij het bepalen van de overnamesom. De verkoopprijs van de onderneming is sterk afhankelijk van de kopende partij. Er bestaan duidelijke verschillen tussen de verkoopprijs bij een overdracht aan familieleden en de verkoopprijs bij overdracht aan een derden. Wanneer de emotionele waarde wordt gehanteerd resulteert dit veelal in een verkoopprijs die een stuk lager ligt dan de financiële waarde van het bedrijf. In enkele gevallen komt het voor dat de emotionele waarde zorgt dat de

verkoopwaarde van het bedrijf boven de financiële waarde komt te liggen of dat de emotionele waarde oneindig is. Deze situaties spelen op wanneer het bedrijf aan een derden wordt verkocht of wanneer de ondernemer het bedrijf voor geen enkele verkoopprijs wil verkopen. Bij agrarische bedrijven wordt 98 procent van de bedrijven tegen een lagere waarde dan de financiële waarde verkocht. Als wordt gesproken over agrarische bedrijven dan is dit inclusief tuinbouwbedrijf. Bij tuinbouwbedrijven komt het nog weleens voor dat de werkelijke financiële waarde van het bedrijf betaald wordt. De gemiddelde overnameprijs die de opvolger moet betalen bedraagt 50 procent van de waarde die een niet-familielid moet betalen, terwijl dit bij niet-agrarische bedrijven 90 procent bedraagt. Deze emotionele waarde kan gezien worden als een schenking aan de overnemer omdat hij niet de gehele overnamesom hoeft te betalen. Bij andere familieleden kan dit frustratie en ergernis oproepen wanneer geen compensatie naar hen toe wordt getroffen. De financiën bij de overname zijn daarom ook een belangrijk emotioneel punt waar goed over gesproken moet worden wanneer gezocht wordt naar een opvolgingsrichting. Maar de praktijk laat zien dat dit voor vele wordt gezien als een onderwerp waar liever niet over gesproken wordt. (van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004)

Het voorbereiden van de bedrijfsoverdracht is een fase binnen het overnameproces die van groot belang is en veel aandacht vergt. Uit onderzoek van Flören (Flören, 2002) blijkt dat 41% van alle familiebedrijven nog niets aan de bedrijfsopvolging gedaan heeft; terwijl in 32% van de situaties slecht over de bedrijfsopvolging na gedacht wordt maar nog niet naar wordt gehandeld. Wanneer het bedrijfshoofd voor langere tijd niet in het bedrijf kan functioneren levert dit bedrijven grote problemen op en moeten overnamebeslissingen overhaast gemaakt worden (Flören & Jansen, 2006). Ook wanneer het bedrijfshoofd binnen het bedrijf kan blijven functioneren tot aan zijn/haar pensioen wordt er binnen familiebedrijven te laat aandacht geschonken aan de bedrijfsopvolging. Veel ondernemers schatten de duur van het opvolgingsproces op twee jaar terwijl onderzoeken en ervaringen laten zien dat het proces eerder zeven jaar in beslag neemt (Flören & Jansen, 2006). Binnen de zeven jaar van het opvolgingsproces vinden verschillende fasen plaats; de oriëntatie, de voorbereiding, de overdracht en de nazorg.

Binnen de oriëntatiefase wordt aandacht besteed aan het continuïteitsvraagstuk en de opvolgingsrichting. In deze fase hoeft nog geen beslissing genomen te worden maar de fase is wel van essentieel belang voor het succes van het gehele opvolgingsproces. Dit is een periode die ondernemers nog graag voor zich uit schuiven omdat zij moeten gaan nadenken over het verlaten van het bedrijf. De ondernemer moet in deze fase ook al gaan nadenken welke opvolgingsrichting het bedrijf in gaat, welke richting ook wordt gekozen, ze hebben allemaal invloed op de bedrijfsfamilie. (Flören & Jansen, 2006) De keuze voor een opvolgingsrichting is een keuze voor de gehele familie waarbij goede communicatie een noodzaak is. Echter blijkt dat de communicatie in familiebedrijven regelmatig gebrekkig en verwarrend is. Slechte of onvolledige communicatie binnen familiebedrijven ontstaat hoofdzakelijk doordat samenwerkende familieleden hun verschillende rollen binnen het bedrijf en de familie met elkaar verwarren. Binnen het proces van bedrijfsoverdracht komen problemen rondom communicatie veelal voor doordat bedrijfsoverdracht gezien wordt als een taboeonderwerp. Tijdens de oriëntatiefase komen ook familie zaken en familieproblemen naar boven waar mensen in het familiebedrijf doorgaans moeite mee hebben. Daarnaast zijn de meeste ondernemers angstig voor het feit dat mensen sterfelijk zijn en zij het bedrijf ooit moeten overdragen omdat zij het zelf niet meer kunnen leiden. De ondernemer durft deze angst veelal niet onder ogen nog onder woorden te brengen. (van de Kimmenade, 2003)

Voor de familieleden is het al moeilijk om over de familie zaken en -problemen te praten, laat staan te analyseren wat mis gaat en wat gedaan moet worden om te zorgen dat de problemen geen belemmering vormen voor het functioneren van het bedrijf en de bedrijfsoverdracht. Ondanks het feit dat veel familieconflicten alleen kunnen worden opgelost als ze vroeg genoeg worden

besproken, is de onuitgesproken afspraak binnen families om 'geen slapende honden wakker te maken'. (Flören & Weijers, 1996)

Veelal is het van belang, gezien de emotionele barrières, dat de ondernemer tijdens het opvolgingsproces begeleid wordt door een onafhankelijke adviseur. Toch willen veel ondernemers in beperkte mate de toegevoegde waarde van een adviseur bij de opvolgingsplanning vooraf erkennen. Deze toegevoegde waarde van de adviseur blijkt aanzienlijk te zijn. Zo kan de adviseur als niet-familielid gemakkelijker emotionele factoren bespreekbaar maken, een aanzet geven tot het maken van een overnameplan en de voortgang van deze planning bewaken. Daarnaast kan de adviseur de ondernemer(s) inzicht geven in de eigen manier van handelen binnen de onderneming. (Flören & Jansen, 2006) Toch blijkt dat vanuit oudsher vaktechnische adviseurs worden ingeschakeld voor de aspecten rondom bedrijfsovername, maar dat de adviseur zelden aandacht besteedt aan de emotionele kant van de bedrijfsovername. Dit komt doordat de vaktechnische kant is gebaseerd op feiten, terwijl de emotionele kant is gebaseerd op gevoel waarbij kwetsbare onderwerpen aanbod gebracht moeten worden. Voor adviseurs een moeilijk onderwerp waar zij de handen liever niet te graag aan branden. (Claessens, 2004)

De in de inleiding besproken onderwerpen zijn van groot belang bij het onderzoek welke rol een bedrijfsadviseur kan vervullen bij de emotionele kant van een bedrijfsovername binnen agrarische familiebedrijven. Om deze rol goed in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van onderstaande hoofdvraag;

'Hoe kunnen agrarische adviseurs de communicatie binnen het bedrijfsovername proces van agrarische familiebedrijven bevorderen?'

De bovenstaande hoofdvraag wordt beantwoord met een aantal deelvragen. De deelvragen zijn hieronder opgesteld;

- Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?
- Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?
- Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?
- Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?
- Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?

2. Aanpak

Het onderzoek heeft zicht beperkt tot familiebedrijven in de agrarische sector. Deze doelgroep is gekozen omdat dit bedrijven zijn waar familie en bedrijf door elkaar heen functioneren. Deze combinatie zorgt ervoor dat naast de zakelijke en financiële aspecten het emotionele aspect een grote rol vormt binnen het overnameproces. Daarnaast wordt bij bedrijfsoverdracht binnen de agrarische sector gebruik gemaakt van schenking en/of familieleningen, overdragers blijven daarom langere tijd bij het bedrijf betrokken in vergelijking met niet-familiebedrijven.

Om te weten hoe agrarische adviseurs de communicatie binnen bedrijfsovername kunnen bevorderen is onderzoek gedaan naar het familiebedrijf. Hierbij is de relatie tussen familie en bedrijf nader onderzocht en is het overnameproces uitgelicht. Bij het uitlichten van het overnameproces heeft de focus voornamelijk om de emotionele kant van de bedrijfsfamilie gelegen. Ook is binnen het onderzoek aandacht besteed aan de andere familieleden, de kinderen die het bedrijf verlaten of niet als beoogde opvolger worden gezien.

Met dit onderzoek wordt een beeld geschetst over de manier van communiceren bij agrarische bedrijfsovername en de mate waarin dit gedaan wordt. Uit het onderzoek moest blijken dat momenteel nog te weinig aandacht besteed wordt aan de emotionele kant van de bedrijfsovername. Dit geldt voor zowel de agrarische families als voor bedrijfsadviseurs. Uit het onderzoek moest ook blijken dat nog verbetering mogelijk is in het overnameproces en hoe deze verbetering effectief gebruikt kan worden.

Naast het literatuuronderzoek is de huidige manier van handelen door verschillende soorten adviseurs in kaart gebracht. Dit is gedaan door met adviseurs mee te gaan op klant gesprekken en verschillende adviseurs te interviewen. Tijdens de interviews zijn onder andere klantbeheerders van een accountantskantoor, voervertegenwoordigers, fiscalisten en relatiemanagers van de bank benaderd voor een gesprek. Al deze personen zijn op een andere manier betrokken bij een bedrijfsovername en gaan hier ook ieder op zijn/haar eigen manier mee om. Tijdens de gesprekken met adviseurs is gevraagd op welke manier zij bij een bedrijfsovername betrokken zijn en hoe zij omgaan met de emotionele kant van de bedrijfsovername. Daarnaast is ook besproken hoe zij bedrijfsovername bespreekbaar maken, waarbij verschillende bedrijfssituaties behandeld zijn. Ook is aandacht besteed aan de periode na het afronden van de bedrijfsovername.

Om te weten te komen wanneer agrarische ondernemers bedrijfsovername bespreekbaar maken en op welke manier zij de familie in het proces betrekken is een enquête afgenomen onder ruim 370 klanten van Alfa Accountants en Adviseurs, vestiging Aalsmeer en Bleiswijk. Daarnaast is de enquête ook afgenomen bij ruim 400 studenten van de opleiding Dier- en Veehouderij en Tuin- en Akkerbouw aan de Aeres Hogeschool Dronten. Om een goed en betrouwbaar beeld te krijgen uit de enquête is uitgegaan van een respons van 10 procent. Niet alle ondervraagden zullen de enquête ingevuld hebben en de enquête zal niet bij alle ondervraagden van toepassing zijn geweest door staking of andere situaties. De volledige enquête en het interview zijn te vinden in bijlage 1 tot en met 3.

2.1 Materiaal en methode per deelvraag

Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?

- Om de rol van de bedrijfsadviseur goed in beeld te brengen zijn gesprekken gevoerd met verschillende adviseurs. In deze gesprekken is de rol van de adviseur en zijn of haar adviserende aanpak in beeld gebracht. Tijdens de gesprekken zijn onder andere een accountant, bedrijfskundige en fiscalist betrokken. Daarnaast zijn ook gesprekken gevoerd met adviseurs die niet direct bij de overname betrokken waren.

Uit de enquête die is verspreid onder agrarische ondernemers is gevraagd naar de rol van adviseurs en welke adviseur zij bij het overnameproces betrokken willen hebben.

Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?

- Het antwoord op de vraag welke vaardigheden adviseurs nodig hebben bij de juiste begeleiding binnen de emotionele kant van de bedrijfsovername zijn afkomstig uit de vervolg literatuur uit de inleiding. Daarnaast is een gesprek gevoerd met een agrarisch mediator waarbij zij uitleg gaf over deze vaardigheden en hoe je deze het beste gebruikt.

Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?

- Om te onderzoeken hoe bedrijfsovername bespreekbaar gemaakt kan worden, zijn gesprekken gevoerd met adviseurs en ondernemers over de manier waarop dat momenteel gedaan wordt. Naast de vraag hoe bedrijfsovername bespreekbaar gemaakt kan worden is ook onderzocht wanneer dit bespreekbaar gemaakt moet worden. Dit omdat uit de literatuur is gebleken dat de periode van het overnameproces onderschat wordt.

Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?

- Om met andere familieleden van agrarische ondernemers in gesprek te komen is gebruik gemaakt van een enquête, deze is verspreid onder de derde- en vierdejaars studenten van Aeres Hogeschool Dronten. Binnen de enquête voor ondernemers is de vraag gesteld of zij de bedrijfsovername met het gehele gezin bespreken, of zij zich voldoende betrokken voelen bij de bedrijfsovername en in hoeverre adviseurs het bedrijf voor de familie mag laten gaan. Daarnaast is tijdens de gesprekken met de mediator en de adviseurs de betrokkenheid van andere familieleden besproken.

Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?

- Tijdens de bedrijfsovername staat de opvolger van het bedrijf centraal en is na overdracht het aanspreekpunt voor adviseurs. Echter speelt de overdragende partij nog een rol in het bedrijf. Adviseurs is gevraagd hoe zij na overdracht met het gezin omgaan en voornamelijk of zij in contact blijven met de overdragende partij.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek per deelvraag behandeld. Bij het verzamelen van informatie is de gevonden literatuur uit het literatuuronderzoek gebruikt. Daarnaast zijn gegevens verkregen uit de 150 ingevulde enquêtes. Ook worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de informatie die is verkregen uit interviews met bedrijfsadviseurs. De volledige resultaten zijn in bijlage 4 tot en met 6 te vinden.

3.1 Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?

Om de rol van bedrijfsadviseur tijdens het overnameproces in beeld te krijgen is het van belang te weten welk soort adviseur bij dit proces betrokken moet zijn. Uit de enquête die is gehouden onder agrarische ondernemers blijkt dat ruim 80 procent van de ondervraagden kiest voor de accountant/boekhouder als begeleider tijdens het overnameproces. Hierbij is de ondernemers ook gevraagd om de rol van de adviseur te rangschikken van meest belangrijk tot minst belangrijke taak. Het resultaat op deze vraag is weergegeven in figuur 3. Uit de antwoorden van de ondervraagden blijkt dat de kennis en kunde van de adviseur op het gebied van fiscale zaken als belangrijkste rol wordt gezien. Op de tweede plek worden de familierelaties gezien als belangrijkste rol van de adviseur. Deze vraag is ook aan familieleden van ondernemers gesteld en zij gaven aan dat het oog op de familierelaties de belangrijkste rol van een adviseur is en dat de kennis en kunde van fiscale zaken op de tweede plek komt te staan. Uit beide enquêtes blijkt dat de oudedagvoorziening van de ouders als minder belangrijk wordt ervaren.

● Kennis en kunde van fiscale zaken en dit ook voor u regelen	4,1
● Oog voor de familierelaties	3,9
● Het rendement van het bedrijf wordt vooropgesteld	3,2
● Gericht op de oudedagvoorziening van de ouders	2,4
● Contactpersoon voor de financiering bij de bank	1,5

Figuur 3 De rol van bedrijfsadviseur tijdens het overnameproces

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat agrarische gezinnen pas over bedrijfsovername praten wanneer een van de kinderen aangeeft interesse te hebben in het bedrijf. De bedrijfsadviseurs geven aan dat zij dit moment binnen een agrarische familie herkennen doordat zij veelal langere tijd bij een familie betrokken zijn en kinderen zien opgroeien. Wel geven zij aan dat ze in eerdere stadia het onderwerp ter tafel proberen te brengen. Dit gebeurt meestal vanuit persoonlijke interesse in de familie of doordat familieleden de adviseur gevraagd hebben hierbij te begeleiden. Een bedrijfsadviseur kan op zo'n moment gezien worden als een vertrouwenspersoon en een sparringpartner. Ook heeft de adviseur de rol om te waken voor het niet betrekken van kinderen bij het overnameproces, dit geldt voor alle kinderen ook al hebben ze geen toekomst binnen het familiebedrijf.

Wanneer binnen de familie is gekozen voor een opvolger en het bedrijfsovernametraject gestart wordt blijft de adviseur verantwoordelijk voor zijn rol waarbij hij oog heeft voor de familierelaties. Binnen het overnameproces komen zaken aan de orde waarbij de familie duidelijke afspraken met elkaar moet maken. Hierbij is het belangrijk dat de familierelaties behouden worden, wanneer onenigheid binnen de familie opdoet kan de adviseur de aangewezen persoon zijn om de familieleden nader tot elkaar te brengen. Zo geven de ondervraagden in de enquête aan dat de adviseur de familierelaties niet voorbij mag gaan en dat de familiebanden belangrijker zijn dan het in standhouden van het bedrijf. Ook de geïnterviewde adviseurs geven aan dat zij regelmatig te maken

hebben met families waarbij het overnameproces emoties naar boven roept die het proces niet altijd ten goede komen.

Volgens de geïnterviewde adviseurs besteden adviseurs over het algemeen te weinig tijd en aandacht aan de emotionele kant van een bedrijfsovername. Dit is een rol die adviseurs zichzelf moeten opleggen, hier krijgen zij in de opleiding en/of op het werkveld geen specifieke trainingen in. Daarnaast is het praten over gevoelens een onderwerp waar mensen moeite mee hebben, dit geldt zowel voor adviseurs als voor ondernemers en het bedrijfsgezin. Voor adviseurs is het daarom verleidelijk om het tijdens de gesprekken te hebben over de zakelijke aspecten van de bedrijfsovername en de emotionele kant aan de ondernemers zelf over te laten. Hierbij loop je het risico dat de ondernemers tijdens het overnameproces niet over de gevoelens van zichzelf, de opvolger en de andere erfverlater(s) praten. Dit kan tijdens het bepalen van de overnamesom of na de bedrijfsovername tot problemen leiden. Wanneer gevoel en emotie wel binnen de familie wordt besproken moet de adviseur ervoor zorgen dat de familie realistisch blijft, emoties mogen niet de overhand krijgen in het overnameproces.

3.2 Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?

Zoals eerdergenoemd is worden aanstaande bedrijfsadviseurs binnen de opleiding niet voorbereid in het begeleiden van klanten als het gaat om het uiten van gevoelens en emoties. In het werkveld zijn hier wel trainingen voor te volgen, maar dit moet uit eigen vrije wil van de adviseurs zo geven de geïnterviewde adviseurs aan.

Binnen de agrarische sector wordt hard gewerkt om geld te verdienen zodat de rekeningen betaald kunnen worden en het gezin onderhouden wordt. Ondanks het harde werken zijn agrarische ondernemers ook gewoon mensen met gevoelens, idealen, teleurstellingen en overwinningen. Toch vinden agrarische ondernemers het lastig om te praten en al helemaal als ze moeten praten over gevoelens. Veel ondernemers zeggen dan 'Praten, dat levert toch niets op', met deze uitspraak proberen ze het moeilijke onderwerp van tafel te schuiven en terug te gaan naar de orde van de dag. Maar niet alleen ondernemers denken er soms zo over, ook voor adviseurs blijft praten over gevoelens een moeilijk onderwerp. Wanneer gemerkt wordt dat ondernemers niet graag over deze gevoelens praten stappen adviseurs terug in de comfortzone en gaan verder met inhoudelijke zaken. Zaken waar zij wel gemakkelijk over kunnen praten.

Als adviseur is het van belang om deze manier van denken bij zowel de ondernemer als bij zichzelf te doorbreken. Emoties hebben een onmisbare functie in een mensens leven. Emoties maken de mens de persoon wie hij/zij is en vormen daarnaast een belangrijk onderdeel in het contact maken met anderen. Daarnaast zijn emoties de belangrijkste drijfveer voor het gedrag dat mensen uiten. Ondanks het belang van emoties worden zij binnen de Nederlandse samenleving niet behandeld zoals ze behandeld zouden moeten worden. Als kind krijg je al mee dat niet alle emoties geuit mogen worden in het openbaar, 'huilen is voor watjes' en 'boosheid uit je maar ergens anders' zijn uitspraken die ieder kind in zijn jeugd wel een heeft gehoord. Mensen hebben hierdoor geleerd emoties te onderdrukken of helemaal te negeren. Wanneer iemand in een situatie komt waarbij het draait om het uiten van emoties kan dit zolang mogelijk worden uitgesteld en als lastig worden ervaren.

Wil je als adviseur begeleiden bij de communicatie binnen een bedrijfsfamilie dan is het van belang dat je zelf over gevoelens kan en durft te praten. Mensen gaan de adviseur op deze manier als iemand zien waarbij zij alles kwijt kunnen, de adviseur wordt een vertrouwenspersoon voor de ondernemer en het gezin. Daarnaast is het belangrijk dat de adviseur menselijk inzicht heeft en menselijk gedrag en emoties kan herkennen. Doordat mensen hebben geleerd emoties te onderdrukken kunnen zij overkomen als iemand die geen interesse heeft in bepaalde zaken of alles wat besproken wordt goedkeurt. In werkelijkheid kan dit heel anders zijn maar uit deze persoon dit niet. Aan de adviseur de taak om dit wel boven water te krijgen en bespreekbaar te maken met alle betrokkenen. Naast het herkennen van gedrag en emoties moet een adviseur ook met deze gedragingen om kunnen gaan, elk persoon zit anders in elkaar en moet op een andere manier behandeld en benaderd worden. Ondanks dat personen hetzelfde gedrag kunnen vertonen reageren zij anders op gevoelens. Adviseurs moeten hierbij wel opletten dat zij niet te ver mee gaan in alle emoties van ondernemers, tenslotte is de adviseur 'bedrijfsadviseur' en geen psycholoog. De adviseur moet het emotionele aspect van de bedrijfsovername zo weten te begeleiden dat dit de overname en het bedrijf ten goede komen.

Naast de interactie tussen de familieleden op het moment van overdracht is het voor een adviseur ook belangrijk om de familiehistorie in beeld te hebben of in beeld te krijgen. Gebeurtenissen uit het verleden zijn vaak de aanstichter van onenigheid maar kunnen ook opheldering geven over het toekomstperspectief van het bedrijf en de nieuwe ondernemer. Uit de gesprekken met bedrijfsadviseurs en antwoorden uit de enquête blijkt dat gebeurtenissen uit het verleden een grote rol hebben op de manier van communiceren. De bedrijfsoverdracht van grootouders op ouders kan een stempel drukken op de bedrijfsoverdracht van ouders naar kinderen, dit met zowel positieve als

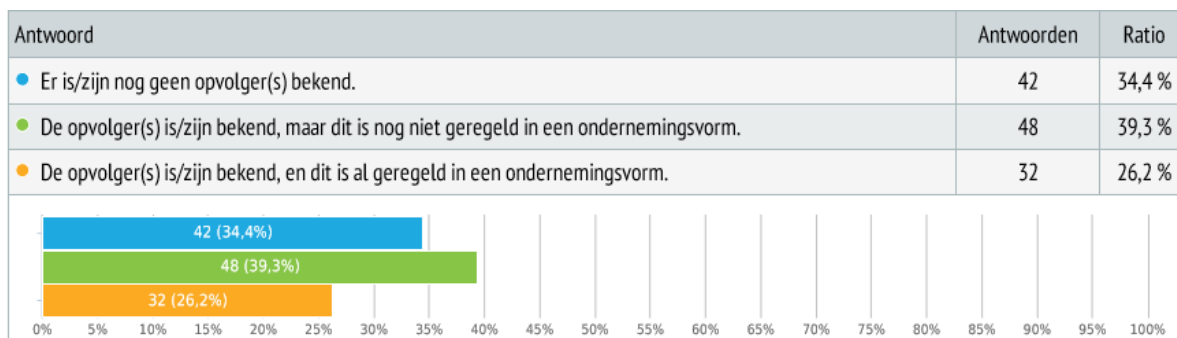
negatieve uitwerkingen. Als bedrijfsadviseur wordt verwacht dat je voldoende kennis bezit over de inhoudelijke zaken van de bedrijfsovername, maar daarnaast moet de adviseur een luiterendoor zijn voor de gehele familie.

3.3 Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?

Bedrijfsovername is een proces waar ondernemers liever niet te vroeg mee beginnen omdat zij hierbij moeten gaan nadenken over afscheid nemen van het bedrijf. Daarnaast blijkt uit de praktijk en uit de literatuur dat te weinig tijd wordt genomen voor het overnameproces. Ondernemers schatten het overnameproces op een termijn van twee jaar terwijl onderzoeken en ervaringen laten zien dat rekening gehouden moet worden met een termijn van 7 jaar. Door het overnameproces over een langere periode uit te smeren kunnen ondernemers zich beter voorbereiden op het werkelijke moment van overdracht, de overdracht van kapitaal en zeggenschap. Uit de enquête blijkt dat bedrijfsovername bespreekbaar wordt gemaakt op het moment dat de potentiële bedrijfsopvolger aangeeft interesse te hebben in het bedrijf en dat wanneer nog niet bekend is wie de potentiële bedrijfsopvolger is, ondernemers de kinderen met de meeste interesse als opvolger zien.

Omdat bedrijfsovername pas bespreekbaar wordt gemaakt op het moment dat de potentiële bedrijfsopvolger aangeeft interesse in het bedrijf te hebben, wordt de oriëntatiefase van het bedrijfsovernameproces nog weleens overgeslagen. Dit is de fase waarin de ondernemer aandacht geeft aan het continuïteitsvraagstuk en de opvolgingsrichting van het bedrijf, eigenlijk de fase voordat de potentiële opvolgers zich laat horen. In de oriëntatiefase wordt de ondernemer geconfronteerd met het eindig zijn van het leven en moet zich dus realiseren wat het bedrijf in de toekomst is zonder zijn aanwezigheid. Bedrijfsadviseurs spelen een grote en belangrijke rol binnen de oriëntatiefase en kunnen hier ook een eerste voorzet voor geven. Doordat bedrijfsadviseurs een langere tijd bij een bedrijf betrokken zijn krijgen adviseur en ondernemer een band met elkaar waarbij de gesprekken niet alleen zakelijk blijven. Binnen dit soort gesprekken komen de kinderen van de ondernemer meerdere malen ter sprake. Dit soort gesprekken geven ondernemers stof tot nadenken als het gaat om de toekomst van het bedrijf. Uit de interviews blijkt ook dat adviseurs altijd vragen naar de andere gezins- of familieleden, dit vanuit zakelijk oogpunt maar ook uit persoonlijke interesse. Adviseurs maken mee dat zij bewust moeten vragen naar gezinsleden om zo bedrijfsovername bespreekbaar te maken of omdat de beoogde bedrijfsopvolger nauwelijks bij bedrijfsgesprekken aanwezig is. Bij het bespreekbaar maken van de bedrijfsovername is het volgens de adviseurs belangrijk dat de verlangens en ideeën van alle partijen op tafel komen te liggen. Adviseurs is ook de vraag gesteld wanneer bedrijfsovername bespreekbaar gemaakt moet worden, waarop zij het antwoord gaven dat dit niet vroeg genoeg gedaan kan worden, maar dat dit momenteel niet het geval is.

Wanneer het toekomstperspectief van zowel de ondernemer als voor het bedrijf door de ondernemers in kaart gebracht zijn en is nagedacht over een potentiële bedrijfsopvolger kan de voorbereidingsfase van start gaan. Dit is de fase waarbij de meeste ondernemers bedrijfsovername bespreekbaar maken. Uit de enquête is gebleken dat bij 34 procent van de ondervraagden ondernemers nog niet bekend is wie de toekomstige bedrijfsopvolger is, bij 39 procent van de bedrijven is wel gesproken over bedrijfsovername maar is het overnameproces nog niet in gang gezet. Bij de overige 26 procent van de ondervraagden is het bekend wie het bedrijf zal gaan overnemen en bevindt de familie zich in het overnameproces. Veel van deze ondernemers zijn een samenwerkingsverband aangegaan met de bedrijfsopvolger. In figuur 4 staat deze verdeling nogmaals weergegeven.



Figuur 4 Bekendheid van de bedrijfsopvolger

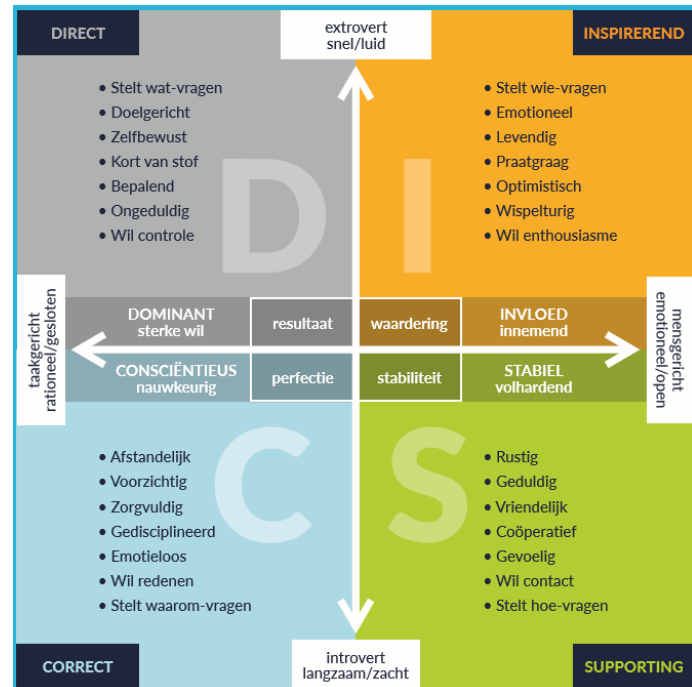
In de voorbereidingsfase komen de bedrijfsaspecten aan de orde waarbij het ondernemingsplan en de bedrijfsstructuur opgesteld gaan worden. Het ondernemingsplan is een plan waarbij de beoogde opvolger een grote rol speelt. Hoe wil de opvolger het bedrijf voort gaan zetten en hoe komt het bedrijf eruit te zien als hij/zij aan het roer komt te staan. De overdragers moeten op dit moment een beeld gaan schetsen hoe hen rol binnen het bedrijf eruit komt te zien en hoe zij de oude dag gaan doorbrengen. In de praktijk blijkt dat het ondernemingsplan draait om alle zakelijke aspecten van de bedrijfsovername en dat het overnameplan gebruikt wordt om de investeringen goed in beeld te krijgen of zelfs als onderbouwing van een financieringsaanvraag bij de bank. Wat binnen dit overnameplan niet altijd aan de orde komt is de emotionele kant van de bedrijfsovername. Er moeten afspraken gemaakt worden over de omgang met elkaar, mogen de overdragers nog dagelijks op het bedrijf aanwezig zijn, is de familielening met de andere kinderen afgestemd en is iedereen tevreden met de situatie van het bedrijf en de familie na de bedrijfsovername.

Tijdens dit proces kan de bedrijfsadviseur een grote rol vervullen door de andere familieleden te betrekken of ervoor te waken dat met de andere familieleden gesproken wordt. De voorbereidingsfase wordt in de praktijk ook wel gezien als de samenwerkingsfase. Bij het besluit wie de bedrijfsopvolger is wordt vaak een samenwerkingsverband aangegaan tussen ouders en kind. Voor beide partijen is dit een spannende periode waarbij de verhoudingen tussen de familieleden veranderen. Het familie- en bedrijfssysteem gaan tegenover elkaar staan doordat het kind hetzelfde of zelf een hoger gezag krijgt dan de ouders. Ook de verhoudingen binnen de drie domeinen, familie, bedrijf en eigendom, worden anders. Adviseurs geven hierbij aan dat dit een moment is waarbij ouders moeite ondervinden, maar waarbij kennis goed overgedragen kan worden. De kinderen worden door deze samenwerking goed voorbereid op het runnen van het eigen bedrijf en kunnen zo enkele jaren ervaring op doen.

Uit de praktijk blijkt dat de meeste bedrijfsovernames over het algemeen goed verlopen en dat ondernemers tevreden zijn over de begeleiding van de bedrijfsadviseur. Maar toch geven alle partijen, ondernemers, kinderen en adviseurs aan dat het een onderwerp van verbetering blijft. Agrarische bedrijven hebben door de jaren heen steeds meer bedrijfsadviseurs gekregen die betrokken zijn bij het bedrijf. Hierdoor is het voor ondernemers makkelijker om zelf een groep adviseurs samen te stellen wie betrokken mogen zijn bij de bedrijfsovername. Wat in de praktijk niet/weinig voorkomt is dat adviseurs andere adviseurs inschakelen als het voor hen te moeilijk wordt. Vooral adviseurs die zelf moeite hebben met het bespreekbaar maken van emoties zouden hieraan moeten werken en toe moeten geven wanneer dit voor hen niet mogelijk is. Wanneer een andere adviseur de huidige adviseur kan bijstaan in het gesprek kan de adviseur hiervan leren en wordt het onderwerp toch ook binnen de familie besproken. Een van de adviseurs gaf aan behoefte te hebben aan meer communicatie tussen adviseurs onderling, hiermee bedoelde hij niet alleen de adviseurs binnen een organisatie maar ook alle adviseurs die bij een agrarisch bedrijf betrokken zijn. Ditzelfde bleek uit het gesprek met een agrarisch mediator. Tijdens dit gesprek bleek dat agrarische bedrijfsadviseurs de klant niet of te laat doorverwijzen voor professionele hulp wanneer dit nodig is.

Niet alleen bij ernstige situaties worden agrarisch mediators/coaches ingeschakeld. Ook bij persoonlijke vraagstukken voor het bedrijf of het bespreekbaar maken van een bedrijfsovername die gevoelig ligt zijn deze mensen een goede begeleiding. De aanwezigheid van een onafhankelijke gespreksleider kan een andere dynamiek geven aan de gesprekken. Hierdoor komen zowel het gesprek als de deelnemers aan het gesprek beter tot hun recht.

Om bedrijfsovername bespreekbaar te maken moet een adviseur de juiste vaardigheden bezitten zoals is besproken in paragraaf 3.2. Maar om onderwerpen bespreekbaar te maken en de communicatie tussen familieleden zo goed mogelijk te laten verlopen kan er tijdens het overnameproces gebruik gemaakt worden van een DISC-persoonlijkheidsscan. In de praktijk wordt deze scan gebruikt om meer bewust te worden van situaties en gesprekken die voor de aansturing van het bedrijf belangrijk zijn maar die liever vermeden worden. DISC is een persoonlijkheidsscan waarmee inzicht wordt gegeven in gedrags- en communicatiepatronen. Met DISC kunnen de gedragsstijlen worden herkend, wanneer ondernemers en het gezin ieder apart een DISC invullen geeft dit veel informatie aan de adviseur waarmee hij gemakkelijk kan inspelen op ieders gevoel en belang. (Universiteit Utrecht, 2017)



Figuur 5 DISC-persoonlijkheidsscan

3.4 Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?

Zoals uit de literatuur en uit de enquête blijkt voelen gezinsleden die niet de beoogde bedrijfsopvolger zijn zich wel sterk verbonden met het agrarisch familiebedrijf. Wanneer de bedrijfsovername plaats vindt is dit niet alleen een afscheid voor de overdragende partij maar ook voor de andere kinderen van het gezin (de erfverlater). Andere gezinsleden voelen zich zo betrokken bij het familiebedrijf doordat het bedrijfs- en familiesysteem door elkaar heen lopen, de meeste kinderen van agrarische ondernemers hebben tijdens hun jeugd mee geholpen in het familiebedrijf. Daarnaast kregen de andere kinderen ook alles van het bedrijf mee, tijdens de koffiepauze of het avondeten werden de bedrijfsactiviteiten besproken maar het gezin merkte ook wanneer het bedrijf in een mindere financiële situatie terecht kwam. Als er wordt gekeken naar de relatie van andere gezinsleden tot het bedrijf ten opzichte van de 19^e eeuw is er veel veranderd. Kinderen van agrarische ondernemers voelden zich minder verbonden met het bedrijf en trokken naar de stad. Dit bracht de nodige spanningen met zich mee. Ook werden gezinnen minder groot omdat er maar ruimte was voor één bedrijfsopvolger. Daarnaast kregen de partners van de ondernemers steeds vaker een baan buitenshuis.

Uit de interviews blijkt dat andere gezinsleden bij het bedrijfsovernameproces betrokken worden maar dat dit uit initiatief van de ondernemer of de kinderen zelf is. Adviseurs vragen de ondernemers wel of er met de andere kinderen gesproken is maar gaan over het algemeen niet met de andere kinderen in gesprek. Uit de praktijk blijkt echter dat na bedrijfsovername bedrijfsgezinnen niet altijd in harmonie met elkaar verder leven. Dit met als oorzaak meningsverschillen over de bedrijfsoverdracht of de bedrijfsovernAMESOM. Daarnaast komt het ook voor dat andere gezinsleden een andere gedachte hebben over de bedrijfsvoering van het ouderlijk bedrijf. Bij deze gedachten spelen emotionele aspecten een rol doordat de andere kinderen op het ouderlijk bedrijf zijn opgegroeid en de plek uit hun jeugd zien veranderen.

Een verandering die door de jaren heen gezien wordt is dat het niet meer vanzelfsprekend is dat het oudste mannelijke kind het bedrijf overneemt. Dit komt doordat kinderen meer mogelijkheden buiten de landbouwsector hebben en het door wet- en regelgeving steeds moeilijker wordt om bedrijfsovername te verwezenlijken. Daarnaast komt er een grote financiële last op de schouders van de opvolger te liggen waarbij flinke verantwoordelijkheden gepaard gaan.

Toch blijkt nog steeds dat de mannelijke kinderen meer op het bedrijf meewerken dan de vrouwelijke kinderen en dat daardoor de mannelijke kinderen als bedrijfsopvolger worden gezien. Daarnaast blijkt ook dat het vaker voorkomt dat het bedrijfshoofd enkelvoudig door man wordt uitgeoefend dan enkelvoudig door vrouw. Wanneer man en vrouw beide als bedrijfshoofd zijn aangemerkt heeft slechts 38% van de vrouwen ook de onroerende bezittingen op naam staan. (Wageningen Universiteit en Research, 2006) Daarnaast blijkt dat vrouwen over het algemeen niet of minder betrokken zijn bij dagelijkse bedrijfsbeslissingen maar meer bij strategische bedrijfsbeslissingen. Vrouwen worden tegenwoordig meer betrokken bij de strategische bedrijfsbeslissingen dan in de jaren tachtig, toen dat bij zo'n 40 à 50% van de vrouwen het geval was. (Loeffen, 1984) Dit is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 Betrokkenheid van de vier groepen vrouwen bij dagelijkse en strategische bedrijfsbeslissingen (%) (N=195) (van der Meulen, et al., 2014)

Dagelijkse bedrijfsbeslissingen			
	Niet of minder betrokken ¹⁾	Zeër betrokken ²⁾	Totaal
Weinig werkende vrouwen	76	24	100
Vrouwen actief op het bedrijf	44	56	100
Combineerders	60	40	100
Vrouwen actief buiten het bedrijf	90	10	100
Strategische bedrijfsbeslissingen			
	Niet of minder betrokken	Zeër betrokken	Totaal
Weinig werkende vrouwen	33	67	100
Vrouwen actief op het bedrijf	16	84	100
Combineerders	9	91	100
Vrouwen actief buiten het bedrijf	60	40	100

1) categorieën niet, nauwelijks en enigszins betrokken; 2) categorieën sterk en volledig betrokken.

Bij ongeveer de helft van de gezinnen met oudere kinderen (16 jaar e ouder), zijn een of meerdere kinderen betrokken bij dagelijkse en/of strategische bedrijfsbeslissingen. Bij een gedeelte van deze gezinnen gaat het daarbij om het kind/ de kinderen die als beoogde opvolging gezien worden, bij de andere gezinnen gaat het over alle kinderen van 16 jaar en ouder.

Tabel 2 Betrokkenheid van kinderen (leeftijd 16 jaar en ouder) bij bedrijfsbeslissingen (%) (van der Meulen, et al., 2014)

	Dagelijkse bedrijfsbeslissingen	Strategische bedrijfsbeslissingen
Nee	44	48
Ja	56	52
Totaal	100	100

Naast de literatuur blijkt ook uit de enquête dat de andere familieleden betrokken zijn bij het bedrijf en dat bedrijfsovername bespreekbaar is gemaakt. Uit de enquête komt echter niet duidelijk naar voren dat dit in combinatie met een bedrijfsadviseur is gegaan en ook met de bedrijfsadviseur is besproken. Wat de ondervraagden wel aangeven is dat zij niet altijd behoefte hebben aan de betrokkenheid bij het bedrijf en het overnameproces.

3.5 Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?

Het bedrijfsovernameproces eindigt over het algemeen wanneer het bedrijf officieel is overgedragen en alle zakelijke aspecten rondom de overdracht zijn voltooid. Echter begint hiermee voor beide partijen pas echt het moment van bedrijfsoverdracht. De opvolger is nu zelf verantwoordelijk voor het bedrijf en alles wat daarbij komt kijken en de overdrager moet dit 'verlies' gaan verwerken. De opvolger wordt in het moment na bedrijfsoverdracht veelal bijgestaan door verschillende adviseurs die bij het bedrijf betrokken zijn door lopende zaken rondom het bedrijf. De overdragende partij is bij veel adviseurs niet meer in beeld, waardoor ook geen contact meer plaats vindt tussen adviseur en bijvoorbeeld vader en moeder. Enkele adviseurs geven aan ouders nog op te zoeken of contact met hen op te nemen. Dit om deze mensen toch nog te begeleiden na het overnameproces.

Het overnameproces verloopt het beste als de ondernemer beseft dat na zijn pensioen een nieuw leven op hem/haar wacht. Hierbij mag niet het gevoel gecreëerd worden dat de beste jaren van de ondernemer al verstreken zijn. Aangezien veel ondernemers het werken in het familiebedrijf beschouwen als hun levenswerk en tegelijkertijd als hobby moeten ondernemers na gaan denken over de wijze waarop zij het 'nieuwe leven' en de verkregen vrije tijd optimaal kan worden besteed. Voorkomen moet worden dat ondernemers in een zwart gat terecht komen na de bedrijfsovername.

4. Discussie

De doelstelling van dit afstudeerwerkstuk was om de communicatie en emoties binnen bedrijfsovername van agrarische familiebedrijven in kaart te brengen. Hierbij is onderzocht of bedrijfsadviseurs de rol die zij spelen bij de bedrijfsovername kunnen verbeteren zodat dit de emotionele kant van de bedrijfsovername ten goede komt.

Na de beoordeling van het vooronderzoek hebben wat aanpassingen plaatsgevonden in hoofdstuk 2 'Aanpak'. Hierin is de onderzoeksmethode nader beschreven en is meer inhoud aan het onderzoek gegeven. In vergelijking met het vooronderzoek is het onderzoek zelf niet veranderd. Ook de bronnenlijst is na beoordeling van het onderzoek aangepast doordat er bij de resultaten gebruik is gemaakt van literatuur. Het onderzoek heeft een goed beeld geschetst van de emotionele kant van de bedrijfsovername voor zowel ondernemers als bedrijfsadviseurs. Daarnaast zijn er tijdens het onderzoek bevestigingen gegeven op informatie uit de literatuur maar zijn er ook nieuwe inzichten ontstaan. Het onderzoek is zowel voor adviseurs al ondernemers interessant om te lezen.

4.1 Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?

Uit het onderzoek is gebleken dat de accountant de grootste rol heeft binnen het bedrijfsovernameproces. Binnen deze rol wordt van de adviseur verwacht dat hij/zij kennis en kunde heeft van de financiële en fiscale aspecten van de overname en dit ook voor de ondernemers regelt. Daarnaast heeft de accountant ook de taak om de familierelaties goed in beeld te hebben en dit ook binnen het overnameproces te benadrukken. Vooral de andere familieleden vinden het belangrijk dat de adviseur zich richt op de familierelaties. De adviseur moet ervoor zorgen dat iedereen die bij de bedrijfsovername betrokken is (of betrokken zou moeten zijn) tevreden is over het proces. De rol die adviseurs zouden moeten innemen als het gaat om de familierelaties binnen het bedrijf worden in de praktijk nog te weinig uitgevoerd.

Om de rol van de adviseur te onderzoeken is gebruik gemaakt van de enquête voor adviseurs. Hier is een goede respons op gekomen. Zo'n 18 procent van de ondervraagden heeft de enquête volledig en bruikbaar terug ingezonden. Tijdens de gesprekken met adviseurs zijn 5 adviseurs daadwerkelijk geïnterviewd. Dit waren adviseurs met ieder een andere functie tijdens de bedrijfsovername. Om een beter beeld te krijgen van de adviseurs hadden meer adviseurs geïnterviewd moeten worden. Het afleggen van 10 interviews had een betrouwbaarder resultaat gegeven. Naast de interviews is er ook veel gebruik gemaakt van praktijkverhalen waarin zowel ondernemer als adviseur aanbod zijn gekomen.

4.2 Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?

Om als adviseur de juiste begeleiding te binnen aan de emotionele kant van de bedrijfsovername moet de adviseur in het bezit zijn van mensenkennis. Daarnaast moeten adviseurs emoties kunnen herkennen en hierop in kunnen spelen. Door emoties of moeilijk onderwerpen op een gepaste manier bespreekbaar te maken gaan ondernemers en andere betrokken over dingen communiceren waar zij op alledaagse momenten liever niet over spreken. Als adviseur moet je daarnaast een goed luisterend oor zijn voor de mensen maar wel realistisch blijven, uiteindelijk mogen emoties niet de continuïteit van het bedrijf belemmeren.

Doordat adviseurs tijdens de opleiding of tijdens de interne cursussen geen specifieke training krijgen in het omgaan met emoties was het lastig de juiste vaardigheden in beeld te brengen. Adviseurs hebben de benodigde vaardigheden al van nature en brengen deze tot uiting en kunnen deze vaardigheden verbeteren. Adviseurs die de juiste vaardigheden niet van nature bezitten kunnen deze niet/nauwelijks aangeleerd krijgen. Om te achterhalen welke vaardigheden nodig zijn is

voornamelijk geluisterd naar de aanpak van de verschillende adviseurs en hier zijn vaardigheden aan gekoppeld. Om dieper in te gaan op de vaardigheden van de adviseurs zou bij adviseurs een DISC-test afgenomen worden. Door dit bij 20 bedrijfsadviseurs met een verschillende functie rondom de bedrijfsovername uit te voeren wordt een beeld gevormd van het soort adviseurs. Wanneer de uitslagen van de DISC-test worden vergeleken met de gesprekken die worden gevoerd met de adviseurs zoals is gedaan in dit onderzoek kunnen verbanden worden gelegd in de manier van handelen van de adviseur. Op deze manier kunnen de vaardigheden van de adviseur nog beter in kaart worden gebracht en tijdens trainingen gericht gestuurd worden naar verbetering van vaardigheden.

4.3 Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?

Bedrijfsovername is en blijft een onderwerp waar ondernemers liever niet over praten. Adviseurs kunnen dit onderwerp op tijd bespreekbaar te maken door vanaf jonge leeftijd van de kinderen te vragen naar de interesses van de kinderen en het toekomstperspectief van zowel kinderen als ondernemers. Daarnaast is het van groot belang dat de ondernemers zelf met het gezin spreken over de bedrijfsovername. Doordat bij elk bedrijf meerdere adviseurs betrokken zijn krijgt elke adviseur het bedrijf en het gezinsleven op een andere manier mee. Wanneer de verschillende adviseurs met elkaar in contact staan kunnen onderwerpen en aspecten vanuit de sector met elkaar gedeeld worden. Elke adviseur kan van andere adviseurs leren. Wanneer blijkt dat bedrijfsovername zo'n gevoelig punt is binnen de familie dat de adviseur hier niet op de juiste manier meer mee om kan gaan dan kan er gebruik gemaakt worden van een agrarisch mediator/coach.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat niet alleen de vraag gesteld moet worden hoe bedrijfsovername bespreekbaar wordt gemaakt maar ook wanneer dit gedaan wordt. Zowel uit de praktijk als uit de literatuur blijkt dat de periode van het overnameproces wordt onderschat. Binnen het onderzoek is duidelijk naar boven gekomen dat elke bedrijfsovername anders is en niet of nauwelijks te vergelijken is met anderen. Wanneer de feiten uit de literatuur over bedrijfsovername bij agrarische familiebedrijven wordt vergeleken met de antwoorden uit de enquête dan geeft de enquête veel bevestiging.

4.4 Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?

Om andere familieleden bij het bedrijfsovernameproces te betrekken is het belangrijk om te weten of dit al gedaan wordt door de ondernemers zelf en of de andere kinderen/familieleden hier behoefte aan hebben. Het blijkt dat ondernemers zelf al in gesprek gaan met zowel de opvolger als de rest van het gezin en dat vele kinderen geen behoefte hebben aan een grote betrokkenheid bij het overnameproces. Desondanks komen er nog te veel situaties voor dat de familierelaties na de bedrijfsovername stuk lopen door onenigheid over het overnameproces. Overige familieleden moeten dus toch meer bij het proces betrokken worden door ze vragen te stellen en mee te nemen in de eventuele gevolgen van de overname voor hen en het bedrijf.

In het vooronderzoek wordt gesproken over een enquête gericht aan familieleden en gesprekken met familieleden van ondernemers. Binnen het onderzoek is de enquête voor familieleden verzonden naar studenten van de Aeres Hogeschool in Dronten. Op deze enquête zijn 15 reacties ontvangen door studenten met een leeftijd tussen de 20 en 25 jaar. Voor een betrouwbaar resultaat uit deze enquête had de respons hoger moeten zijn ook al was de verwachting dat dit een moeilijke doelgroep was. Daarnaast is het niet gelukt om met familieleden van ondernemers in gesprek te gaan. Uit eigen ervaring en praktijkverhalen is wel een beeld kunnen schetsen van de kant van de familieleden. Wanneer er verder onderzoek wordt gedaan naar de familieleden van agrarische ondernemers moet meer aandacht worden besteed aan de kinderen zonder interesse in de agrarische sector. Door de enquête te verspreiden onder studenten van de Aeres Hogeschool worden uiteindelijk nog steeds familieleden van ondernemers benaderd wie ook interesse hebben in

deze sector. Is dit niet het geval dan hadden ze ook niet gaan studeren aan een agrarische hogeschool.

4.5 Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?

De periode na de bedrijfsovername kan voor ex-ondernemers een periode zijn waarbij zij in een zwart gat terecht komen. In deze periode wordt pas echt duidelijk dat werk en de boerderij ook hun enige hobby was. Daarnaast vallen de sociale contacten die de ondernemer had door zijn bedrijf weg. Zo blijkt uit het onderzoek dat wanneer de bedrijfsoverdracht heeft plaatsgevonden adviseurs niet of nauwelijks nog in contact staan met de overdragende partij.

Tijdens de interviews is gevraagd naar de begeleiding na overdracht aan de overdragende partij. Het is niet gelukt om ook met ondernemers in gesprek te gaan. Wanneer er tijdens een vervolgonderzoek meer aandacht besteed wordt aan het verlaten van het familiebedrijf is het goed om met mensen in gesprek te gaan die het bedrijf overgedragen hebben. Daarnaast geldt voor alle deelvragen dat gesprekken met ondernemers meer betrouwbaarheid en duidelijkheid aan de resultaten kan geven. De ondernemers waarmee gesproken wordt kunnen dan doormiddel van een steekproef gekozen worden. Ondernemers van alle soorten agrarische bedrijven moeten aan het woord komen waarbij het belangrijk is dat familie worden uitgekozen met ieder een ander soort gezinssituatie. Op deze manier kan een grote doelgroep bereikt worden. Om de resultaten uit de gesprekken extra betrouwbaar te krijgen zouden gesprekken met zo'n 10 tot 15 gezinnen gevoerd moeten worden. In dit afstudeerwerkstuk is de doelgroep beperkt gebleven tot het noorden van Zuid-Holland en het zuiden van Noord-Holland. Wanneer er een vervolgonderzoek plaats vindt zou het goed zijn om ondernemers uit heel Nederland te betrekken. Op deze manier kunnen, wanneer dit het geval is, verschillen tussen delen van Nederland worden geconstateerd.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit afstudeerwerk is de rol en betrokkenheid van adviseurs bij de bedrijfsovername van agrarische familiebedrijven belicht. Hierbij is in het bijzonder aandacht besteed aan de emotionele kant van de bedrijfsovername waarbij onderzoek is gedaan naar de rol van de adviseur, de benodigde vaardigheden van een adviseur, het bespreekbaar maken van de bedrijfsovername, de betrokkenheid van andere familieleden en de periode na het afronden van de bedrijfsovername. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

5.1 Conclusie op de deelvragen

5.1.1 Wat is de rol van een bedrijfsadviseur binnen het bedrijfsovernameproces?

Als bedrijfsadviseur ben je betrokken bij zowel de familie als bij het bedrijf. Tijdens de bedrijfsovername moet de adviseur verschillende rollen vervullen. Van de verschillende rollen die een adviseur worden twee gezien als de belangrijkste. De eerste rol is de kennis en kunde van financiële en fiscale zaken kunnen overdragen op de ondernemers en deze kennis en kunde toepassen in de praktijk. De tweede rol is oog hebben op de familierelaties van het bedrijfsgezin en het proces zo leiden dat dit de familierelaties ten goede komt. Ondernemers zien de accountant als de aangewezen adviseur voor het overnameproces, daarnaast kiezen adviseurs tegenwoordig steeds vaker zelf welke adviseurs zij bij het overnameproces betrokken willen hebben, zij stellen een eigen groep samen. Zo zie je dat adviseurs die niet direct iets met bedrijfsovername te maken hebben wel door de ondernemers of de familie van de ondernemer wordt benaderd om te begeleiden in het bedrijfsovernameproces. Dit is niet altijd op het gebied van inhoudelijke zaken te zijn, dit gebeurt ook om eens te praten over het toekomstperspectief van de onderneming of de beoogde bedrijfsopvolger.

5.1.2 Welke vaardigheden heeft een adviseur nodig voor de juiste begeleiding bij communicatie rondom de bedrijfsovername?

Het praten over gevoelens en emoties is en blijft een onderwerp waar mensen moeite mee hebben. Binnen de agrarische sector is dit een onderwerp wat vermeden wordt maar door de samenloop van het familie- en bedrijfssysteem is geen ontkomen aan communicatie over moeilijke onderwerpen. Als adviseur is het van groot belang de juiste begeleiding te geven aan het moment waarop moeilijke onderwerpen worden besproken en de adviseur moet niet bang zijn een moeilijk onderwerp aan te snijden. Omdat adviseurs binnen de opleiding die zij gevolgd hebben en in het werkveld niet of nauwelijks voorbereid worden in het voeren van moeilijke gesprekken hebben adviseurs van nature al de juiste vaardigheden nodig. Wanneer adviseurs dit niet hebben kan dit door training worden aangeleerd maar communicatie over gevoel en emotie blijft iets persoonlijks. Ondernemers en het gezin hebben tijdens het overnameproces behoefte aan een luisterend oor maar voornamelijk aan een vertrouwenspersoon waar ze alles aan kwijt kunnen. Als adviseur is het belangrijk dat je bezit over mensenkennis en emoties kan herkennen. Wanneer emoties herkend zijn moet ook naar deze emoties gehandeld kunnen worden. Niet alle mensen uiten emoties op dezelfde manier, voor een adviseur is het belangrijk om wel bij iedereen te achterhalen welke gevoelens en gedachten bij die persoon aanwezig zijn. Wanneer de gezinssituatie te complex is voor de adviseur of de adviseur niet de aangewezen persoon is voor een bepaalde situatie moet een adviseur collega's kunnen vragen om de overname te begeleiden. Blijkt een gewone bedrijfsadviseur hier alsnog niet de juiste persoon te zijn dan moet besloten worden om de familie door te verwijzen naar een professionele begeleider op het gebied van emoties en familierelaties. Als adviseur moet je realistisch kunnen blijven, emoties zijn zeer belangrijk in het overnameproces maar mogen niet de overhand gaan krijgen. Uiteindelijk draait de overname om het voortzetten en de continuïteit van het bedrijf.

5.1.3 Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar en wat kan daarbij ondersteunend zijn?

Vandaag de dag wordt bedrijfsovername bespreekbaar gemaakt op het moment dat een van de kinderen aangeeft interesse te hebben in het familiebedrijf. Echter is dit een moment waarop ouders voorbereid moeten zijn door al over de toekomst van het bedrijf en van henzelf nagedacht te hebben. Echter is dit bij veel ondernemers niet het geval. Het bedrijfsovernameproces wordt in de praktijk veelal onderschat en onvoldoende tijd voor gereserveerd. Gedacht wordt dat het bedrijfsovername een 2-jarig proces is, echter moet gerekend worden met een overnameproces van 7 jaar. Door voldoende tijd te nemen kunnen alle partijen zich rustig voorbereiden op de overdracht en hoeven geen overhaaste beslissingen genomen te worden. Bedrijfsovername is door de jaren heen steeds beter bespreekbaar te maken, dit door de veranderingen van de verhoudingen binnen de familie. De gezagsverhouding tussen ouder en kind is dichterbij elkaar gekomen in vergelijking met vroeger. Daarnaast is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat kinderen het ouderlijk bedrijf voortzetten. Ondanks dat bedrijfsovername door de jaren al beter bespreekbaar te maken is valt nog meer verbetering te behalen.

Het bespreekbaar maken van de bedrijfsovername is een taak die een adviseur veelal op zich neemt, echter kan een adviseur niet of nauwelijks gebruik maken van een handleiding rondom het emotionele aspect van de bedrijfsovername. Elke familie en elke bedrijfssituatie is verschillend waardoor elk overnameproces een ander aanpak nodig heeft. Gebruikmaken van een DISC-persoonlijkheidstest kan de communicatie binnen het overnameproces bevorderen door meer inzicht te krijgen in ieders handelen en manier van communiceren.

De samenwerking met een agrocoach of mediator help adviseurs de bedrijfsovername bespreekbaar te maken. Door de steeds strenger wordende wet- en regelgeving kampen agrarische jongeren met twijfels over de toekomst. Agrocoaches gaan met deze jongeren in gebrek om uit te zoeken wat zij nu echt willen en deze twijfels weg te krijgen.

5.1.4 Hoe kunnen de andere familieleden bij de bedrijfsovername betrokken worden?

Voordat de andere familieleden bij het bedrijfsovername proces betrokken worden moet onderzocht of hier belang bij is. Niet alle familieleden hebben de behoefte om bij het bedrijfsovernameproces betrokken te worden. Door de jaren heen is de betrokkenheid van andere familieleden bij het agrarisch familiebedrijf afgenomen. Door de automatisering is minder personeel op de bedrijven nodig waardoor de andere familieleden niet altijd meer nodig zijn op het bedrijf. Buiten het bedrijf zijn meer mogelijkheden voor deze familieleden vrijgekomen waar zij veelal op in gaan. Dit gebeurt zowel binnen de agrarische sector maar wat nog meer voorkomt is dat familieleden van agrarische ondernemers in andere sectoren werkzaam worden waardoor de betrokkenheid met het bedrijf afneemt. De kinderen die het bedrijf verlaten merken tegenwoordig dat zij meer moeten laten om de opvolger de kansen en mogelijkheden te geven het bedrijf voort te zetten. Door de veranderingen in wet- en regelgeving zijn bedrijven hoger gefinancierd waardoor de overnamesom van de bedrijfsoverdracht toeneemt, ouders laten vaker geld in het bedrijf zitten waardoor minder over blijft voor de andere erfgenamen. Men gaat ervanuit dat andere familieleden voldoende worden betrokken bij de bedrijfsovername maar achteraf blijkt toch dat de meningen verschillen over de uitkomst van het overnameproces. De hoogte van de erfenis blijft vaak een gevoelig punt waar te weinig over gesproken is.

5.1.5 Welke behoefte heeft de familie aan begeleiding na de bedrijfsovername?

Het moment nadat de bedrijfsovername is afgerond is voor de overdragende ondernemers een periode waarin het besef komt dat zij het werk en het bedrijf als enige hobby zagen. Wanneer deze mensen niet meer dagelijks op het bedrijf komen vallen zij in een zwart gat. Niet alleen de werkzaamheden maar ook de sociale contacten die zij hadden binnen het bedrijf vallen weg.

5.2 Conclusie op de hoofdvraag

Om de rol en betrokkenheid van een agrarische adviseur bij de emotionele kant van de bedrijfsovername van agrarische familiebedrijven in beeld te brengen is gewerkt met een hoofdvraag. De hoofdvraag luidt;

‘Hoe kunnen agrarische adviseurs de communicatie binnen het bedrijfsovername proces van agrarische familiebedrijven bevorderen?’

Door de jaren heen is de communicatie binnen agrarische bedrijven, voornamelijk tijdens de bedrijfsovername, verbeterd maar toch vallen nog meer verbeteringen te behalen. Adviseurs kunnen hier een belangrijke rol en bijdrage aan leveren. Het praten over emoties en gevoelens is voor zowel ondernemers als adviseurs een moeilijk onderwerp. Door op tijd over bedrijfsovername te beginnen en voldoende tijd te nemen voor het overnameproces kunnen geen overhaasten beslissingen genomen worden en is de kans op het vergeten van mogelijkheden beperkt. Als adviseur ben je naast de financiële en fiscale zaken ook verantwoordelijk voor de communicatie binnen het bedrijf. Alle familieleden worden door de adviseur bij het proces betrokken en zijn na afronden van het proces tevreden. De adviseur begeleidt de bedrijfsopvolger na het overnameproces in zijn bedrijfsvoering maar door contact te blijven houden met de overdragende ondernemers worden zij ook na de bedrijfsoverdracht begeleid in de verwerking van het afscheid. De communicatie kan ook bevorderd worden door op het juiste moment de juiste handelingen te motiveren of aan te pakken. De emoties en gevoelens die komen kijken bij een bedrijfsovername worden over het algemeen onderschat, het inschakelen van andere adviseurs of specialisten kan de bedrijfsfamilie al in een voorstadium beter begeleiden. Adviseurs moeten de rol blijven vervullen zoals ze dat nu doen en moeten hierbij op zoek gaan naar de verbeteringen in de huidige manier van klant begeleiding.

5.3 Aanbevelingen

Uit het afstudeerwerkstuk zijn meerdere aanbevelingen naar voren gekomen. Deze aanbevelingen zijn in twee groepen te verdelen, aanbevelingen voor de agrarische adviseurs en aanbevelingen voor een vervolgonderzoek over dit onderwerp.

5.3.1 Aanbevelingen voor de agrarische bedrijfsadviseurs

Tijdens het afstudeerwerkstuk is gebleken dat adviseurs de bedrijfsovername op een goede manier begeleiden en dat ondernemers hier ook tevreden over zijn. Echter zijn nog wel verbeteringen nodig om het proces nog beter te laten verlopen. De emotionele kant van bedrijfsovername is en blijft een onderwerp waar over gesproken moet worden met de bedrijfsfamilie en de adviseurs. Tijdens het onderzoek blijkt dat de rol van adviseurs waarbij zij oog moeten hebben voor de familierelaties niet genoeg uitgevoerd wordt. Voor alle adviseurs is het belangrijk zich wel hierop te blijven richten. Omdat bedrijfsovername pas bespreekbaar wordt gemaakt op het moment dat de kinderen aangeven interesse te hebben in het bedrijf is de taak aan de adviseurs dat bedrijfsovername eerder bespreekbaar gemaakt wordt. Bij het bespreekbaar maken van bedrijfsovername moeten de andere familieleden ook meer betrokken gaan worden. Wanneer bedrijfsovername eenmaal wordt besproken is het heel belangrijk dat ondernemers en het gezin de drie domeinen van het familiebedrijf begrijpen en de veranderingen binnen deze domeinen inzien. Onderstaande punten kunnen adviseurs helpen bedrijfsovername bespreekbaar te maken of begeleiding te bieden op momenten dat moeilijke onderwerpen worden besproken of besproken zouden moeten worden. Deze adviespunten kunnen adviseurs in de praktijk toepassen waarmee het effect direct zichtbaar wordt.

- Wees niet bang om u in de familie te verdiepen, doet u dit niet dan heeft u kennis van maar het halve bedrijf.
- Breng de problemen in beeld.
- Schroom niet om interne breekijzers te gebruiken, bijvoorbeeld familieleden die verder van de zaak staan, die geen aandelen hebben in het bedrijf, en die in staat zijn om de familiebelangen objectief weer te geven.
- Bouw vertrouwen op met alle betrokkenen, de familie ziet u als vertrouwenspersoon.
- Analyseer of het gedrag van de ondernemer, de opvolger en de andere familieleden overeenkomt met de kijk op de bedrijfsoverdracht. Klopt wat hij zegt met de feiten, en is zijn mening reëel en realiseerbaar?
- Laat alle betrokken een DISC-scan uitvoeren en bespreek deze. Laat de mensen hierbij zien waarom zo op een bepaalde manier reageren of handelen.
- Controleer of de visie van de ondernemer ook wordt gedeeld door zijn partner. Klopt het beeld dat de ondernemer van zichzelf heeft met hoe zijn partner tegen hem en de situatie aankijkt? Maken zij samen een reële inschatting van de toekomst?
- Breng communicatie op gang met elkaar in plaats van over elkaar.
- Treed in de beginfase van de overname vooral op als procesbegeleider. Wees voor alle partijen een luisterend oor maar laat de familie zelf aangeven wat zij willen. Pas als de familie weet wat ze wil, kunt u als expert succesvol technische oplossingen aandragen.
- Soms is het goed om eerst met de betrokken personen individueel te spreken voordat een groepsgesprek wordt georganiseerd. Niet iedereen vindt het prettig om moeilijke onderwerpen in een groep op tafel te leggen. Wanneer dit verhaal bij u als adviseur als bekend is kunt u deze persoon hierin ondersteunen.
- Informeer bij de ondernemer en bij de opvolger naar de functie die de ondernemer na bedrijfsovername gaat vervullen binnen het bedrijf. Bespreek daarbij de hobby's van de ondernemer. Hoe gaat hij na de bedrijfsovername zijn dag invullen? Is hij nog wel dagelijks welkom op het ouderlijk bedrijf?
- Betrek andere adviseurs bij de situatie als de problematiek u te complex wordt.

5.3.2 Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek

Tijdens het uitwerken van het afstudeerwerkstuk is veel informatie verzameld over de communicatieve en emotionele kant van de bedrijfsovername. Doordat het afstudeerwerkstuk in een beperkte tijd is uitgevoerd konden niet alle onderzoeksmethoden worden uitgevoerd en konden niet alle verkregen resultaten nader onderzocht worden. Het is dus zeer interessant om op basis van dit afstudeerwerkstuk een vervolgonderzoek op te zetten waarbij nog dieper in wordt gegaan op een aantal aspecten van de bedrijfsovername. Zo mag er meer aandacht worden besteed aan de andere familieleden van het agrarische bedrijf en aan de periode nadat de bedrijfsovername is afgerond. Bij het vervolgonderzoek kan gebruik worden gemaakt van de afgenomen enquête uit dit afstudeerwerkstuk waarbij ondernemers persoonlijk benaderd worden om de resultaten uit de enquête te bespreken of nader toe te lichten. Daarnaast zouden nog meer gesprekken gevoerd kunnen worden met bedrijfsadviseurs om zo een beter beeld te krijgen van hun kijk op het onderwerp. Zoals uit het onderzoek gebleken is hebben adviseurs meer behoefte aan overleg en samenwerking tussen de verschillende adviseurs. Bij voldoende tijd en mogelijkheden zou in het vervolgonderzoek een bijeenkomst georganiseerd kunnen worden waarmee de verschillende adviseurs met elkaar in contact worden gebracht. Op deze manier is te onderzoeken of de behoefte van de adviseurs een behoefte is die het bedrijfsovernameproces kan bevorderen.

Geciteerde werken

- Alfa Accountants en Adviseurs. (sd). Rol bij bedrijfsovername.
- Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A.-M., Veldhuizen, E., Visser, K., & Willig, C. (2017). *Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie*. Dronten: Onderzoeksproject Agrarische Bedrijfsopvolging.
- Bruel, M. (2008). *Uitblinken als familiebedrijf*. Deventer: Gorcum B.V., Koninklijke van.
- CBS. (2017). *Familiebedrijven in Nederland*. Den Haag: Centraal Bureau van de Statistiek.
- Claessens, L. (2004). *De emotie de baas*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Flören, R. (2002). *Crown princes in de clay*. Assen: van Gorcum.
- Flören, R., & Jansen, F. (2006). *De emotionele waarde van het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Flören, R., & Weijers, E. (1996). *Handboek van het familiebedrijf*. Breukelen: Nijenrode University Press.
- Loeffen, G. (1984). *Boerinnen en tuindersvrouwen in Nederland*. Den Haag: Landbouw Economisch instituut.
- Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek. (2012). *Succesvol samenwerken in multifunctionele familiebedrijven*. Wageningen: Wageningen UR.
- Universiteit Utrecht. (2017). *Persoonlijkheid een voorspeller voor Prestaties op de werkvloer?* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- van de Kimmenade, M. (2003). *Verkoop van een familiebedrijf. Psychologische aspecten*. Tilburg: Centrum van het familiebedrijf.
- van der Eijk, R., Flören, R., & Jansen, S. (2004). *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer: Kluwer.
- van der Meulen, H., Matser, I., Remery, C., Terluin, I., Bouma, J., & Jager, J. (2014). *Vrouwen op agrarische bedrijven: actief en betrokken*. Wageningen: LEI Wageningen UR.
- Wageningen Universiteit en Research. (2006). *De boer als maatschappelijk ondernemer*. Wageningen: WUR.
- Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2013). *Wat de boer niet zegt*. Deventer: Vakmedianet.

Bijlage 1: Enquête voor agrarische familiebedrijven

Het familiebedrijf is binnen de land- en tuinbouwsector in Nederland de toonaangevende organisatievorm. Om meer over deze bedrijfsvoering te weten te komen wil ik u vragen deze enquête in te vullen. Het is de bedoeling dat de ondernemer of toekomstig ondernemer de enquête invult.

Het invullen van de vragenlijst neemt 5 à 10 minuten van uw tijd in beslag. De gegevens die via deze enquête worden verkregen, zullen vertrouwelijk worden behandeld en strikt anoniem blijven.

0. Bent u betrokken bij een agrarisch familiebedrijf?
 - Ja
 - Nee, u hoeft verder niet deel te nemen aan de vragenlijst.

1. Bent u man of vrouw?
 - a. Man
 - b. Vrouw
2. Wat is uw leeftijd?
 - a. < 18
 - b. 18-25
 - c. 26-35
 - d. 36-45
 - e. 46-55
 - f. 56-65
 - g. > 65
3. Welke generatie van de familie is op dit moment (mede) eigenaar van het bedrijf? Noem de jongste generatie.
 - a. 1^e generatie
 - b. 2^e generatie
 - c. 3^e generatie
 - d. 4^e generatie
 - e. 5^e generatie of ouder
 - f. Weet ik niet
4. Is/zijn de potentiële opvolger(s) bekend?
 - a. Er is/zijn nog geen opvolger(s) bekend
 - b. De opvolger(s) is/zijn bekend, maar dit is nog niet geregeld in een ondernemingsvorm
 - c. De opvolger(s) is/zijn bekend, en dit is al geregeld in een ondernemingsvorm
5. Welk kind/familielid neemt het bedrijf over? Of als dit niet bekend is, welk kind zou volgens u het bedrijf over moeten nemen?
 - a. Het oudste kind/familielid
 - b. Het mannelijke kind/familielid
 - c. Het kind/familielid met de meeste interesse in het bedrijf
 - d. Het kind/familielid met de meeste potentie in het bedrijf

6. Vanaf wanneer is/wordt het toekomstperspectief van het bedrijf bespreekbaar gemaakt binnen uw familie?
 - a. Al vanaf het moment dat de kinderen nog jong zijn (jonger dan 16 jaar)
 - b. Vanaf het moment dat een van de kinderen aangeeft interesse te hebben in het bedrijf
 - c. Vanaf het moment dat de ondernemer de pensioenleeftijd bereikt
 - d. Op het moment dat de bedrijfsovername plaats gaat vinden
 - e. Anders, namelijk:
7. Worden de overige leden van de familie betrokken bij de bedrijfsovername?
 - a. Nee
 - b. Gedeeltelijk
 - c. Ja, maar alleen in alledaagse activiteiten.
 - d. Ja, zij zijn betrokken bij alle bedrijfsbeslissingen.
 - e. Ja, zij zijn betrokken bij de financiële en emotionele afwikkeling van de bedrijfsovername.
8. Wat is het belangrijkste aspect binnen de bedrijfsovername?
 - a. Rendement en prijs
 - b. Emoties
 - c. Fiscaal
 - d. Juridisch
 - e. Continuïteit
 - f. Anders, namelijk:

Hieronder staan een aantal stellingen genoemd over de betrokkenheid van het gezin bij het bedrijf. Wilt u aangeven in welke mate u het eens bent met onderstaande uitspraken?

- 1 = helemaal mee oneens
- 2 = oneens
- 3 = neutraal
- 4 = eens
- 5 = helemaal mee eens

9. Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij het familiebedrijf.
10. Gezinsleden ervaren het succes van het familiebedrijf als eigen succes.
11. Als er plannen zijn voor het bedrijf dan wordt er rekening gehouden met de opvolger/erfverlater.
12. Het bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.
13. Het is belangrijk dat andere kinderen betrokken worden bij het familiebedrijf.
14. Familiebanden zijn belangrijker dan het in standhouden van het bedrijf.
15. Ouders hebben een duidelijk beeld van hun toekomst na bedrijfsovername.
16. De opvolger(s) is na overname zelf verantwoordelijk voor het gehele bedrijf.
17. Wie zijn volgens u de aangewezen personen om te begeleiden in het bedrijfsovernameproces?
 - a. Bank
 - b. Accountant
 - c. Overige adviseurs
 - d. Familieleden
 - e. Anders, namelijk:

18. De adviseurs mogen de familierelaties voorbijgaan en het bedrijf vooropzetten.
- 1 = helemaal mee oneens
 - 2 = oneens
 - 3 = neutraal
 - 4 = eens
 - 5 = helemaal mee eens
19. Welke rol verwacht u van de adviseur? (Zet de antwoorden in volgorde van belang)
- a. Oog voor de familierelaties
 - b. Kennis en kunde van fiscale zaken en dit ook regelen
 - c. Het rendement van het bedrijf wordt vooropgesteld
 - d. Gericht op de oudedagvoorziening van de ouders
 - e. Contactpersoon voor de financiering bij de bank
20. Als u al te maken heeft gehad met een bedrijfsovername, was u dan tevreden over de betrokkenheid van de adviseur bij de emotionele kant van de bedrijfsovername?
- a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Ontevreden
 - d. Zeer ontevreden
 - e. Niet van toepassing

Hartelijk dank voor de medewerking aan deze enquête.
Zou ik u mogen benaderen voor een (individueel) vervolg interview?

Bijlage 2: Enquête voor agrarische familieleden

Het familiebedrijf is binnen de land- en tuinbouwsector in Nederland de toonaangevende organisatievorm. Om meer over deze bedrijfsvoering te weten te komen wil ik u vragen deze enquête in te vullen. Het is de bedoeling dat de familieleden van de ondernemer de enquête invullen.

Het invullen van de vragenlijst neemt 5 à 10 minuten van uw tijd in beslag. De gegevens die via deze enquête worden verkregen, zullen vertrouwelijk worden behandeld en strikt anoniem blijven.

0. Bent u betrokken bij een agrarisch familiebedrijf?
 - Ja
 - Nee, u hoeft verder niet deel te nemen aan de vragenlijst.

1. Bent u man of vrouw?
 - a. Man
 - b. Vrouw
2. Wat is uw leeftijd?
 - a. < 18
 - b. 18-25
 - c. 26-35
 - d. 36-45
 - e. 46-55
 - f. 56-65
 - g. > 65
3. Welke generatie van de familie is op dit moment (mede) eigenaar van het bedrijf? Noem de jongste generatie.
 - a. 1^e generatie
 - b. 2^e generatie
 - c. 3^e generatie
 - d. 4^e generatie
 - e. 5^e generatie of ouder
 - f. Weet ik niet
4. Welke relatie heeft u tot het bedrijf?
 - a. Partner van ondernemer
 - b. Kind van ondernemer
 - c. Ouder van ondernemer
 - d. Broer/zus van ondernemer
 - e. Anders, namelijk:
5. Bent u werkzaam op het bedrijf?
 - a. Ja, ik ben volledig werkzaam op het bedrijf
 - b. Ja, ik help waar het nodig is
 - c. Nee, ik doe niks op het bedrijf

6. Is/zijn de potentiële opvolger(s) bekend?
 - a. Er is/zijn nog geen opvolger(s) bekend
 - b. De opvolger(s) is/zijn bekend, maar dit is nog niet geregeld in een ondernemingsvorm
 - c. De opvolger(s) is/zijn bekend, en dit is al geregeld in een ondernemingsvorm
7. Welk kind/familielid neemt het bedrijf over? Of als dit niet bekend is, welk kind zou volgens u het bedrijf over moeten nemen?
 - a. Het oudste kind/familielid
 - b. Het mannelijke kind/familielid
 - c. Het kind/familielid met de meeste interesse in het bedrijf
 - d. Het kind/familielid met de meeste potentie in het bedrijf
8. Is met het gezin gesproken over de beoogde opvolger van het bedrijf?
 - a. Ja, hier is met het hele gezin over gesproken
 - b. Ja, hier is samen met de adviseur en het gehele gezin over gesproken
 - c. Dit is niet met de andere gezinsleden besproken
9. Wordt u door de bedrijfsadviseur voldoende bij het bedrijf betrokken, zowel voorafgaand als tijdens de bedrijfsovername?
 - a. Ja
 - b. Ja, maar het zou meer mogen zijn
 - c. Nee
 - d. Nee, maar hier heb ik ook geen behoefte aan

Hieronder staan een aantal stellingen genoemd over de betrokkenheid van het gezin bij het bedrijf. Wilt u aangeven in welke mate u het eens bent met onderstaande uitspraken?

- 1 = helemaal mee oneens
- 2 = oneens
- 3 = neutraal
- 4 = eens
- 5 = helemaal mee eens

10. Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij het familiebedrijf.
11. Gezinsleden ervaren het succes van het familiebedrijf als eigen succes.
12. Als er plannen zijn voor het bedrijf dan wordt er rekening gehouden met de opvolger/erfverlater.
13. Het bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.
14. Het is belangrijk dat andere kinderen betrokken worden bij het familiebedrijf.
15. Familiebanden zijn belangrijker dan het in standhouden van het bedrijf.
16. Ouders hebben een duidelijk beeld van hun toekomst na bedrijfsovername.
17. De adviseurs mogen de familierelaties voorbijgaan en het bedrijf vooropzetten.
 - 1 = helemaal mee oneens
 - 2 = oneens
 - 3 = neutraal
 - 4 = eens
 - 5 = helemaal mee eens

18. Welke rol verwacht u van de adviseur? (Zet de antwoorden in volgorde van belang)
- a. Oog voor de familierelaties
 - b. Kennis en kunde van fiscale zaken en dit ook regelen
 - c. Het rendement van het bedrijf wordt vooropgesteld
 - d. Gericht op de oudedagvoorziening van de ouders
 - e. Contactpersoon voor de financiering bij de bank
19. Als u al te maken heeft gehad met een bedrijfsovername, was u dan tevreden over de betrokkenheid van de adviseur bij de emotionele kant van de bedrijfsovername?
- a. Zeer tevreden
 - b. Tevreden
 - c. Ontevreden
 - d. Zeer ontevreden
 - e. Niet van toepassing

Hartelijk dank voor de medewerking aan deze enquête.

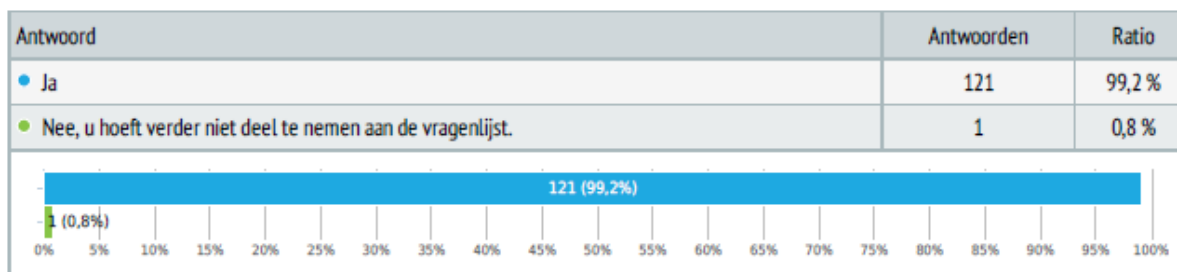
Bijlage 3: Gesprek met adviseurs

1. Wat voor adviseur bent u?
 - Contactpersoon van de bank
 - Fiscalist
 - Bedrijfskundig
 - Agrarisch mediator
 - Andere erfbetreder (bijv. voervertegenwoordiger etc.)
2. Hoeveel klantcontact heeft u met uw klanten gemiddeld?
 - ... maal er jaar.
 - Bij de klant of op kantoor?
3. Met wie heeft u dan contact?
 - Alleen met de ondernemer(s)
 - Met ondernemer en partner
 - Met gehele gezin
4. Op welke manier en in welk stadium heeft u te maken met bedrijfsovername?
5. Hoe maakt u bedrijfsovername bespreekbaar en vanaf welk moment moet de familie hierover gaan nadenken?
6. Welk belang stelt u voorop tijdens de bedrijfsovername? Het bedrijf, de ouders of de overige familieleden?
7. Betreft u andere familieleden bij het overname proces, en hoe doet u dit?
8. Hoe achterhaalt u wat voor de ondernemer belangrijk is?
9. Wat doet u nadat de bedrijfsovername is afgerond? Blijft u dan in contact met de overdragende partij?
10. Ondernemers wordt de rol van adviseur voorgehouden, zij moeten dit in goede volgorde zetten. Welke volgorde zou u zelf willen innemen?
11. Heeft u tijdens uw opleiding kennis opgedaan over het voeren van slecht nieuws gesprekken of gesprekken over emoties? En heeft u binnen uw bedrijf hier trainingen in gehad?
12. Wordt volgens u de emotionele kant van de bedrijfsovername voldoende behandeld door ondernemers en/of adviseurs?
13. Wat zou u nog willen leren over de emotionele kant van de overname?
14. Heeft u behoefte aan een handleiding gericht op de emotionele kant van de bedrijfsovername?

Bijlage 4: Resultaten enquête voor ondernemers

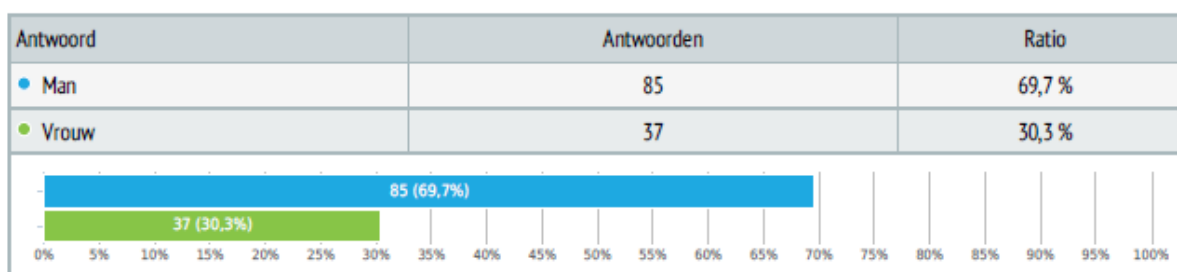
1. Bent u betrokken bij een agrarisch familiebedrijf?

Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



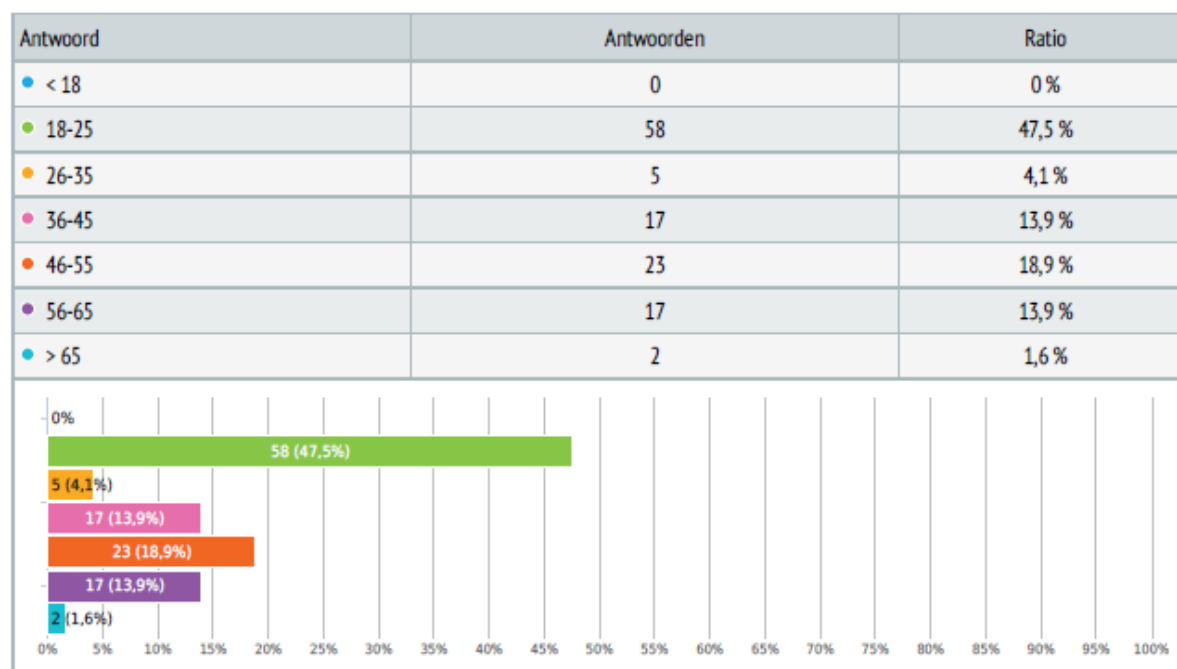
2. Bent u man of vrouw?

Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



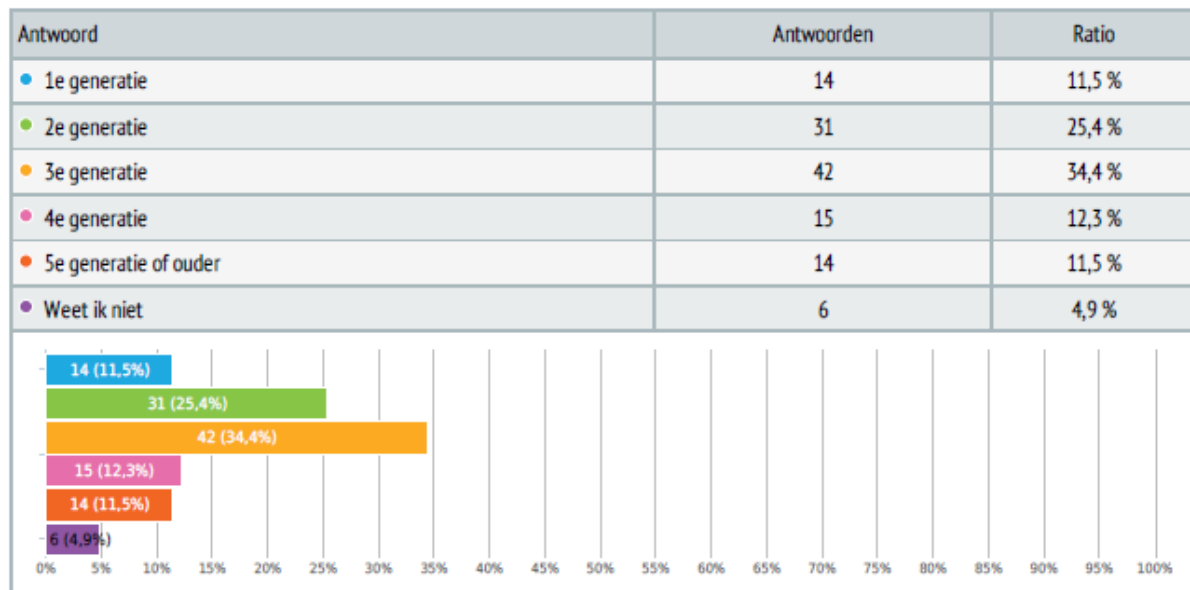
3. Wat is uw leeftijd?

Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



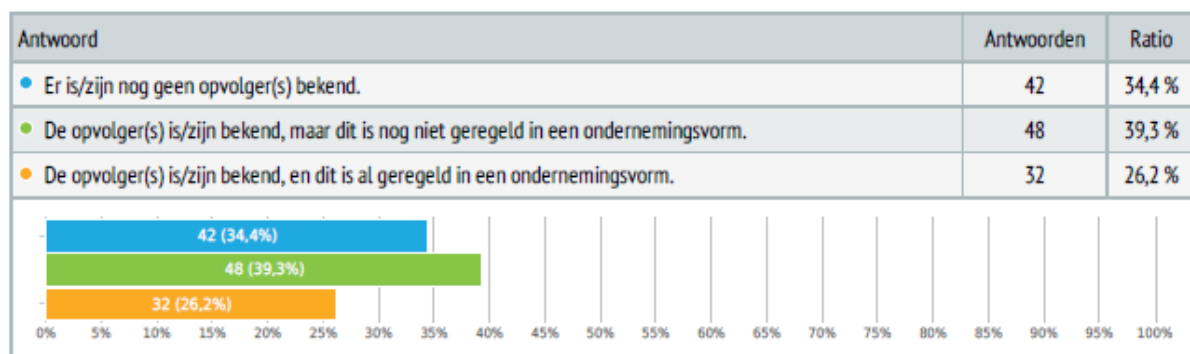
4. Welke generatie van de familie is op dit moment (mede) vennoot van het bedrijf? Noem de jongste generatie.

Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



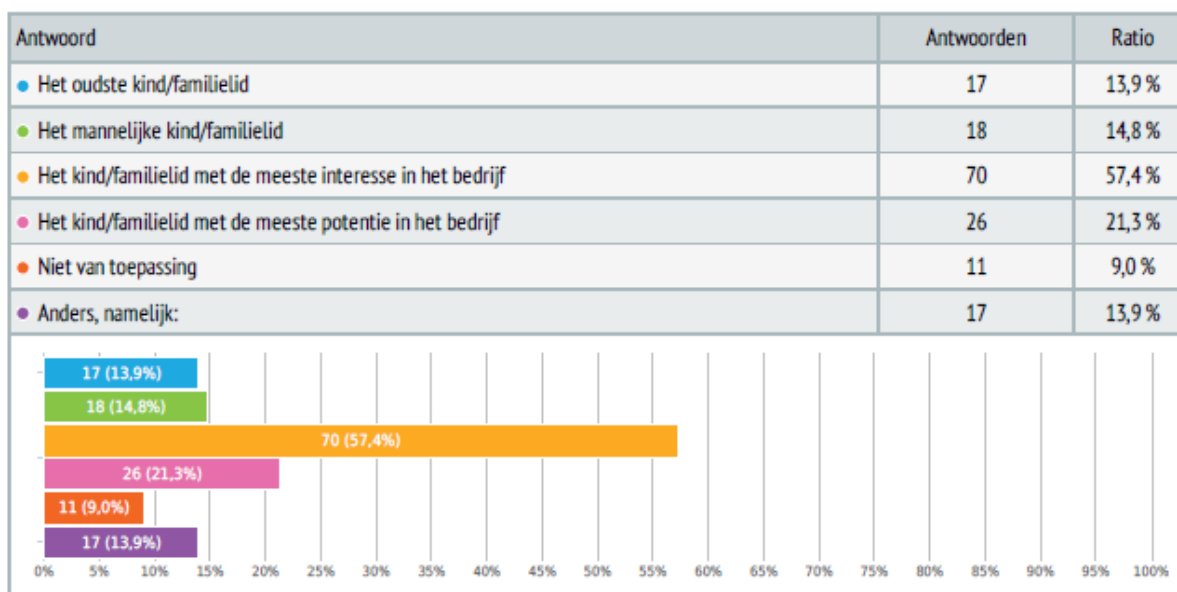
5. Is/zijn de potentiële opvolger(s) bekend?

Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



6. Welk kind/familielid neemt het bedrijf over? Of als dit niet bekend is, welk kind zou volgens u het bedrijf over moeten nemen?

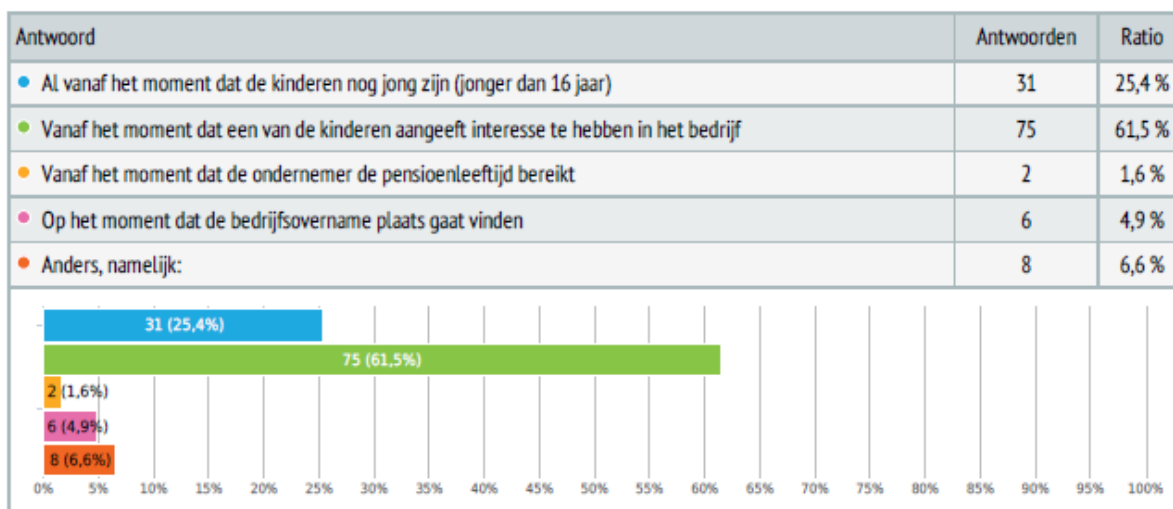
Meerkeuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



- Nog niet duidelijk
- Nog over in discussie
- 2 kinderen
- Het 3e kind van de familie
- twee kinderen waarschijnlijk
- Twee kinderen met beide interesse in het bedrijf
- Alle geïnteresseerde op opvolgers
- Nog niet bekend
- Eventuele opvolger is geen familie
- geen moeten maar mogen en ze moeten er wel interesse, potentie in hebben.
- een neef
- 3 neefjes, een van iedere vennoot die het bedrijf opgericht heeft.
- Geen Opvolging
- geen van de vier kinderen hoeft het bedrijf over te nemen. Bovendien moeten ze eerst de wijde wereld maar eens in om dan te beslissen over overname.
- Er is geen opvolger
- niet van toepassing mijn broer in ik zijn resp. 33 en 44 jaar. De volgende generatie is <7 jaar
- 2 jongens middelste en jongste

7. Vanaf wanneer is/wordt het toekomstperspectief van het bedrijf bespreekbaar gemaakt binnen uw familie?

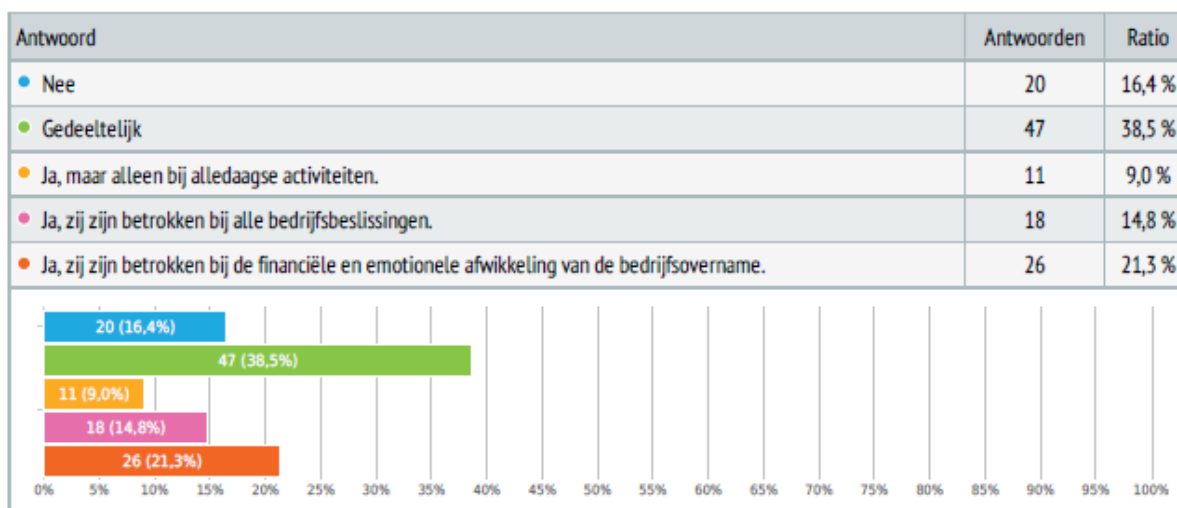
Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



- Vader aangaf met het bedrijf te stoppen binnen een jaar
- 18 jaar
- nog niet bekend, maar in de toekomst de kinderen zelf aan laten geven
- vanaf het moment dat onze neef aangaf dat hij graag het bedrijf wil overnemen
- door splitsing met 2 broers is onze zoon in het bedrijf gekomen
- Als je vof aangaat met de opvolger
- Niet meer van toepassing
- nvt

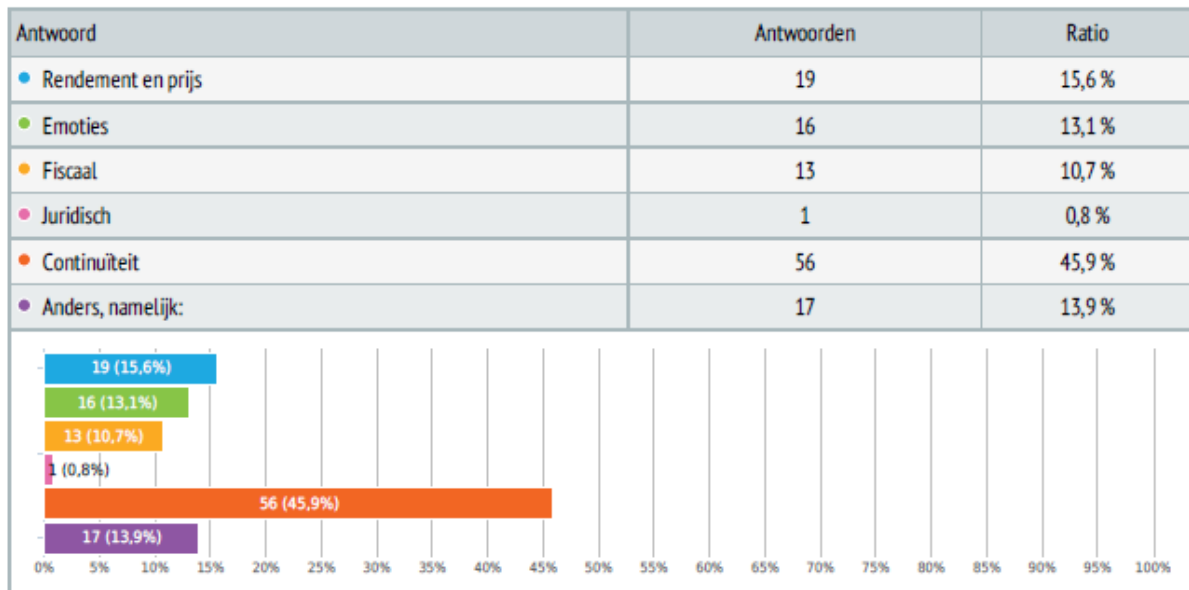
8. Worden de overige leden van de familie betrokken bij de bedrijfsovername?

Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



9. Wat is het belangrijkste aspect binnen de bedrijfsovername?

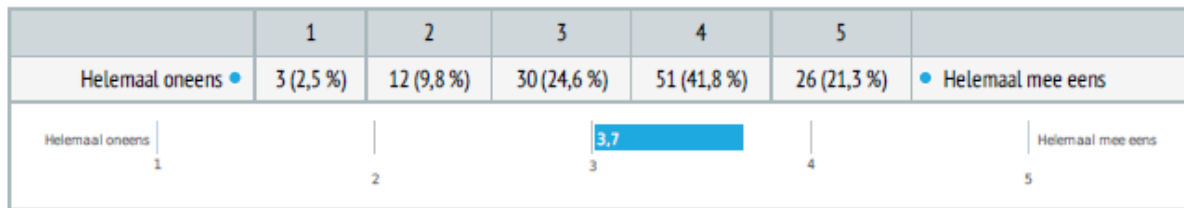
Enkele keuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



- gevoel en interesse
- Bedrijfsovername is nog niet aan de orde, eerst samenweken
- Continuïteit, goede ouderdag ouders, acceptatie overige kids
- Dat niks ten koste gaat van de (financiële) gezondheid van het bedrijf.
- Toekomst perspectief van het bedrijf
- Al het voorgaande.
- Familie relaties instand houden
- alle bovengenoemde aspecten
- door splitsing is het versneld
- Wat hebben je ouders nodig, willen ze hebben en wat kan de opvolgers betalen, dat het bedrijf wel toekomst perspectief houdt
- zorgen dat de ouders een goede oude dag hebben, dat de boer niet zo giga zwaar komt te zitten dat ie tot zijn strot in de schulden steekt, dat de ander
- allebei tevreden zijn
- economische haalbaarheid
- Niet meer van toepassing
- het samen doen om een een gezond bedrijf neer te zetten voor in de toekomst
- capabel
- het totale plaatje

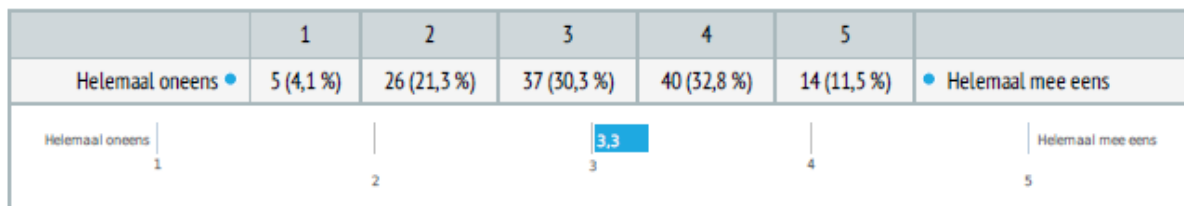
10. Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij het familiebedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



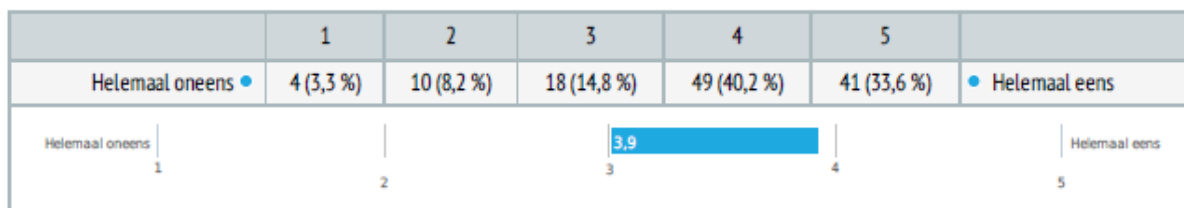
11. Gezinsleden ervaren het succes van het familiebedrijf als eigen succes.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



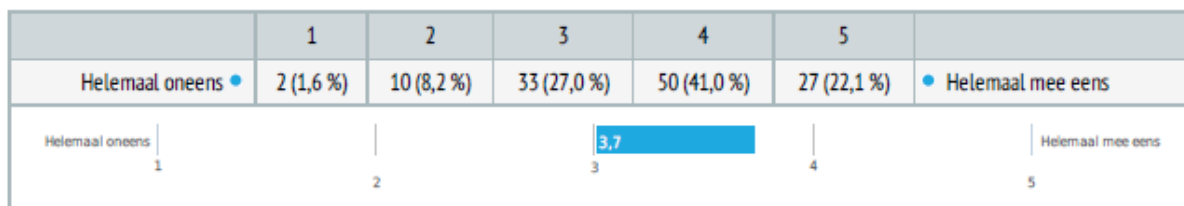
12. Als er plannen zijn voor het bedrijf dan wordt er rekening gehouden met de opvolger/erfverlater.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



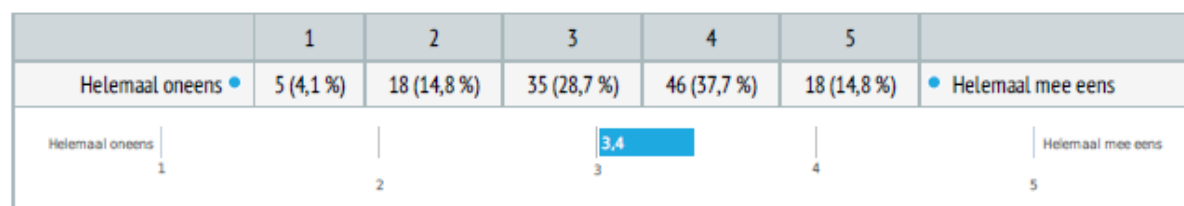
13. Het bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



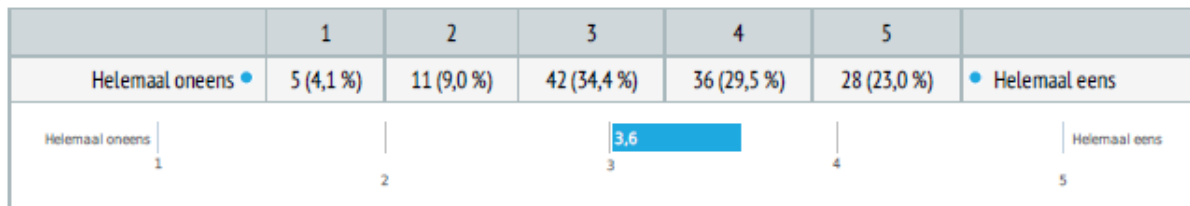
14. Het is belangrijk dat andere kinderen betrokken worden bij het familiebedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



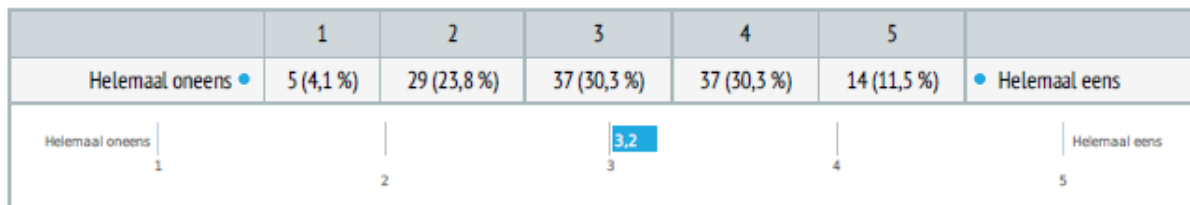
15. Familiebanden zijn belangrijker dan het in stand houden van het bedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



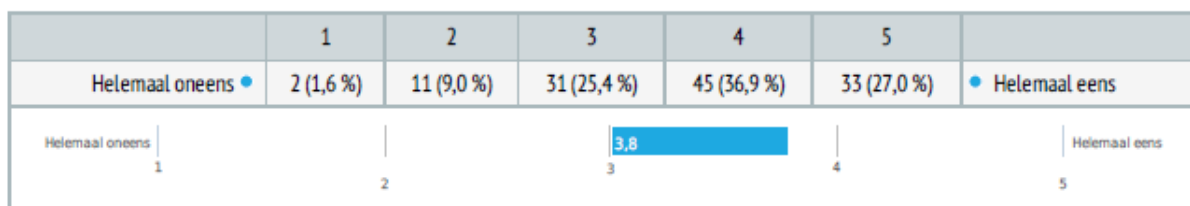
16. Ouders hebben een duidelijk beeld van hun toekomst na bedrijfsovername.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



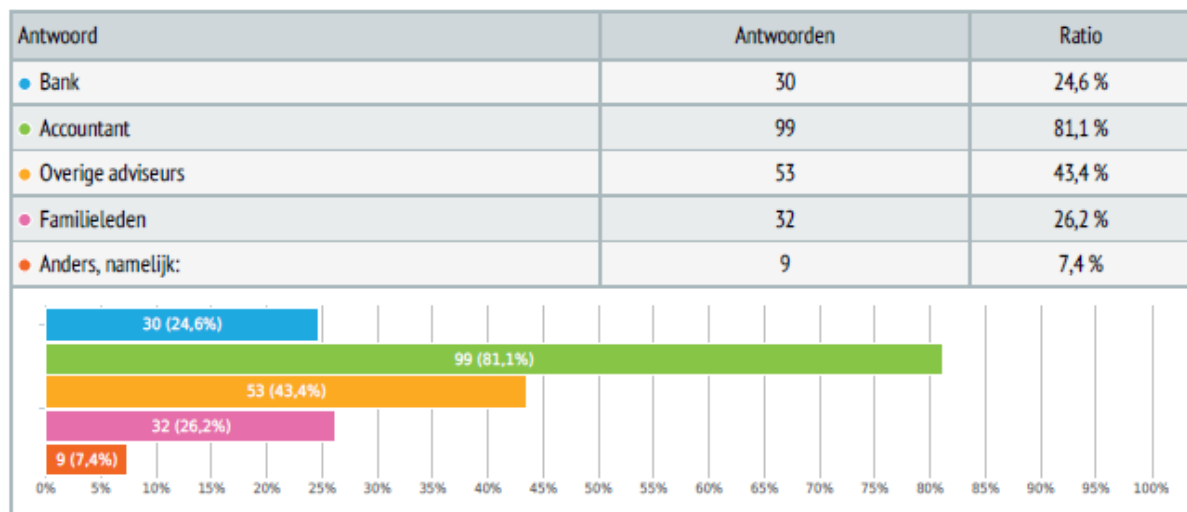
17. De opvolger(s) is na overname zelf verantwoordelijk voor het gehele bedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



18. Wie zijn volgens u de aangewezen personen om te begeleiden in het bedrijfsovernameproces?

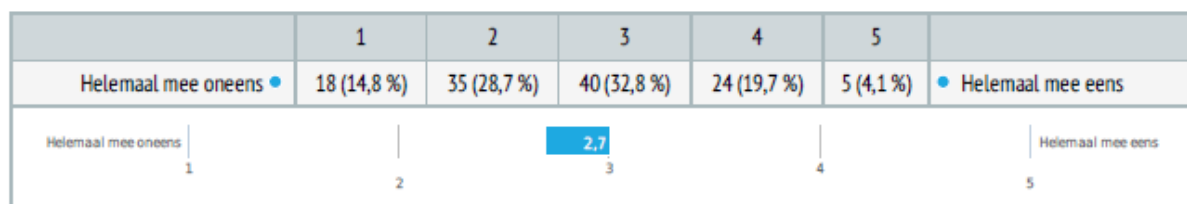
Meerkeuze, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



- makelaar
- Ervaringen uit t verleden (zowel positieve als negatieve).
- Geen
- Advies van Cumela of andere externe partij zonder belangen in het bedrijf.
- STAK... etc
- Iemand die in eenvoudige taal zonder allerlei fiscale termen duidelijk kan verwoorden wat en welke keuzes gemaakt worden om tot de overname te komen.
- Dat kunnen wij zelf wel, we schakelen experts in die op dat moment nodig zijn.
- Niet van toepassing
- LTO

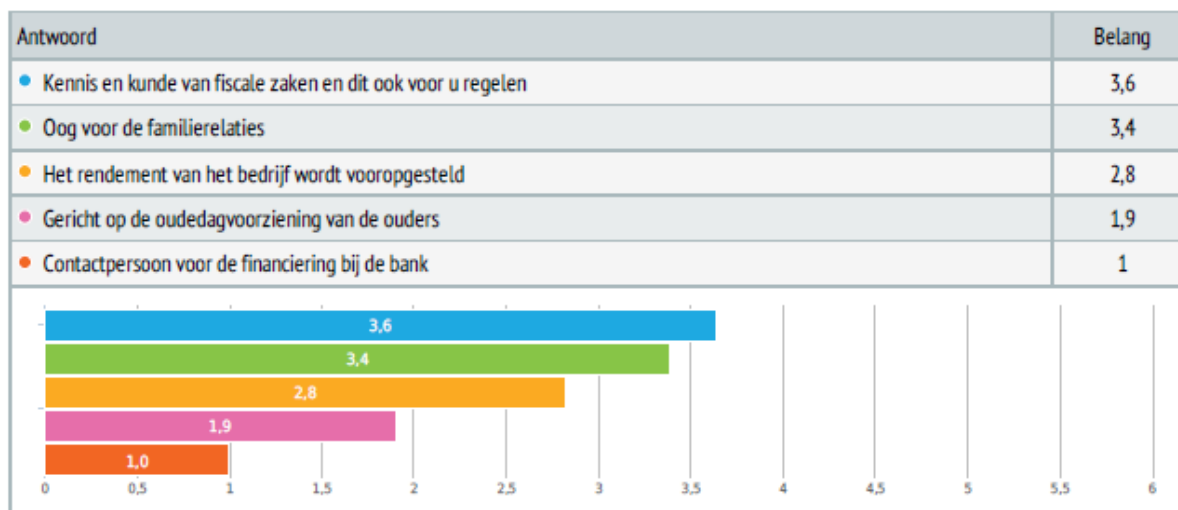
19. De adviseurs mogen de familierelaties voorbijgaan en het bedrijf voorop zetten.

Semantische differentiaal, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



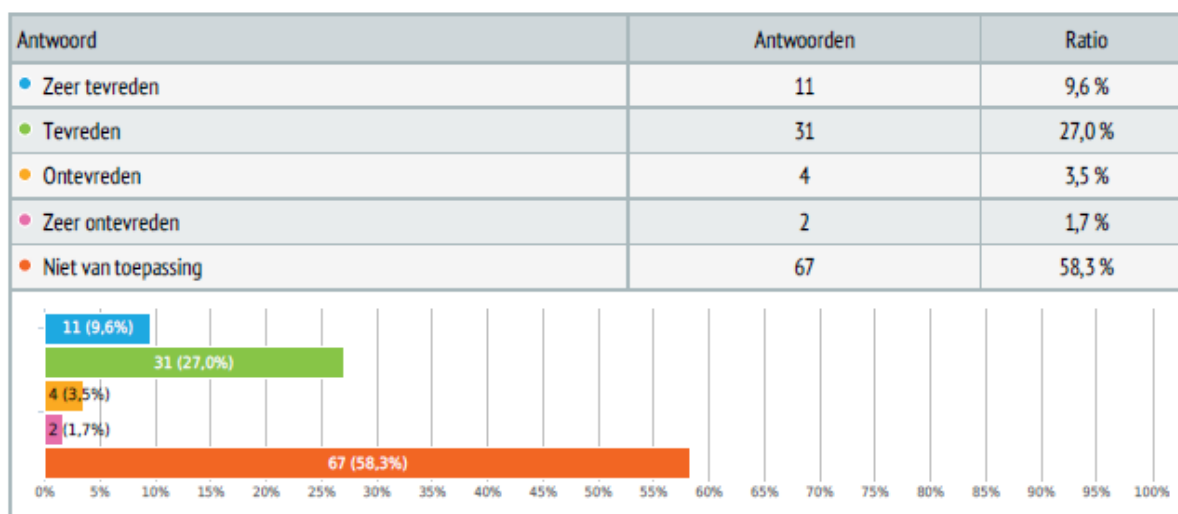
20. Welke rol verwacht u van de adviseur?

Keuzes sorteren op volgorde of belang, Antwoorden 122x, onbeantwoord 0x



21. Als u al te maken heeft gehad met een bedrijfsovername, was u dan tevreden over de betrokkenheid van de adviseur bij de emotionele kant van de bedrijfsovername?

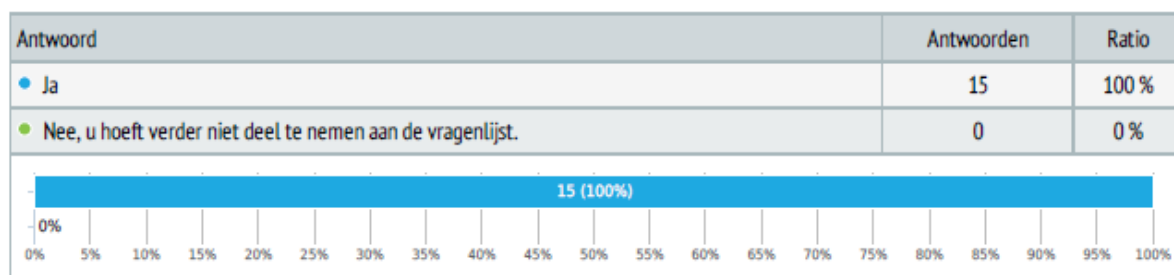
Enkele keuze, Antwoorden 115x, onbeantwoord 7x



Bijlage 5: Resultaten enquête voor familieleden

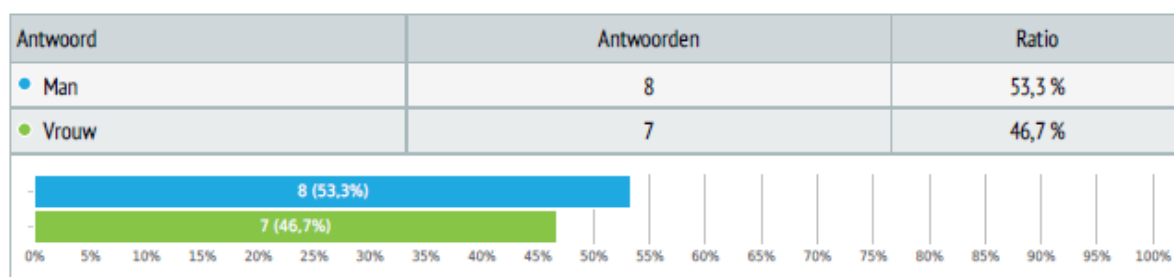
1. Bent u betrokken bij een agrarisch familiebedrijf?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



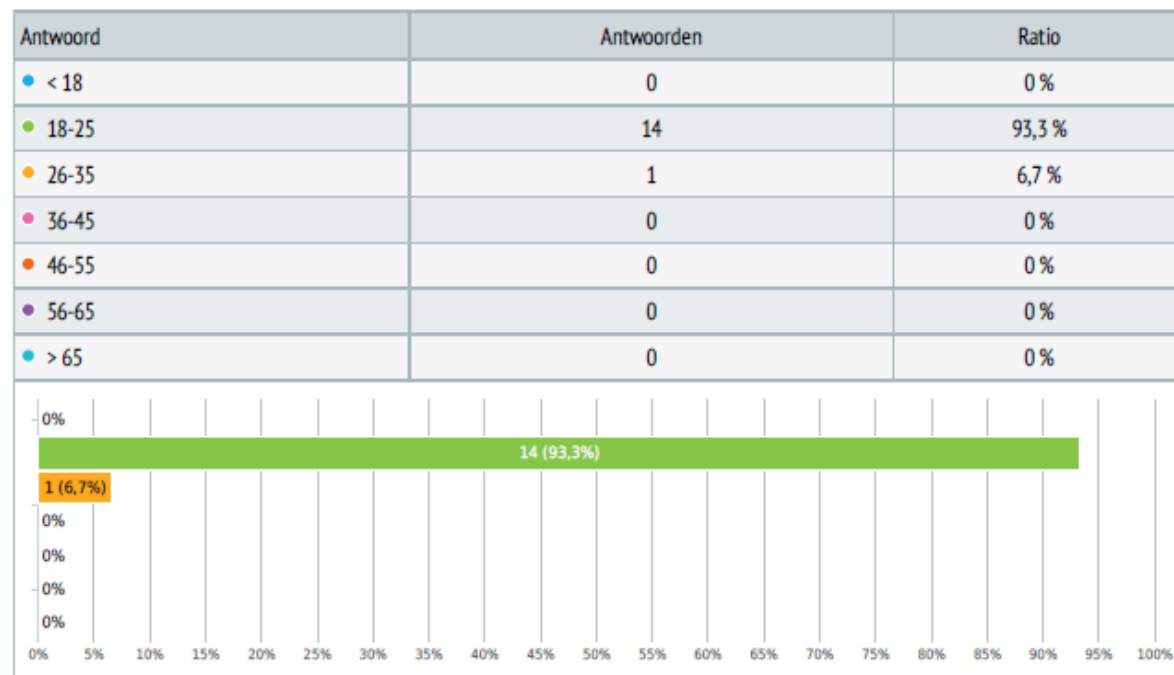
2. Bent u man of vrouw?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



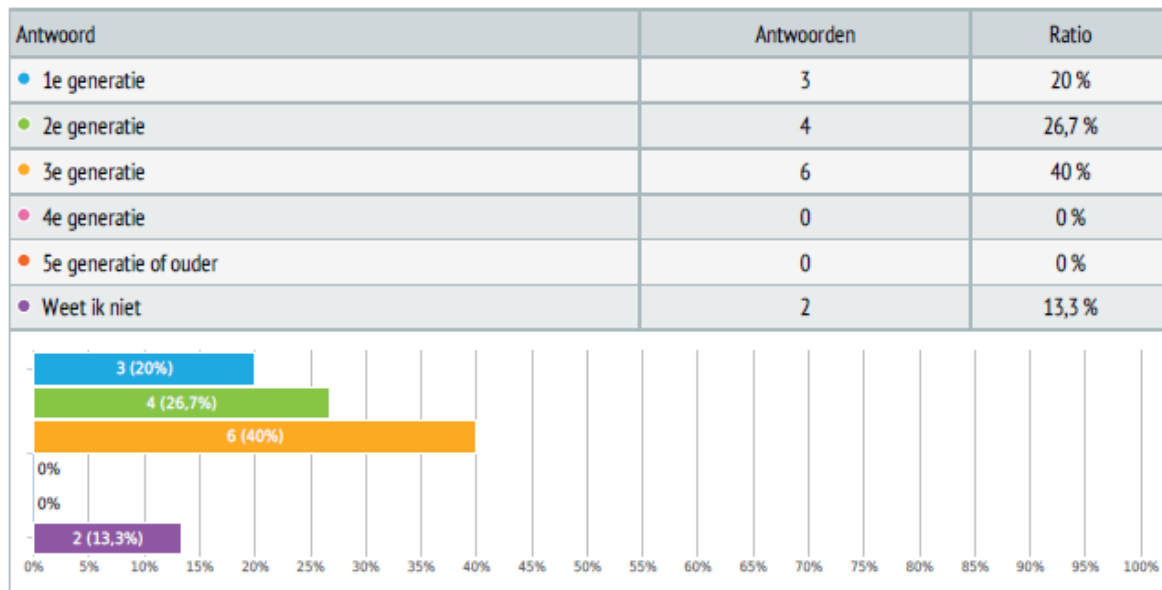
3. Wat is uw leeftijd?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



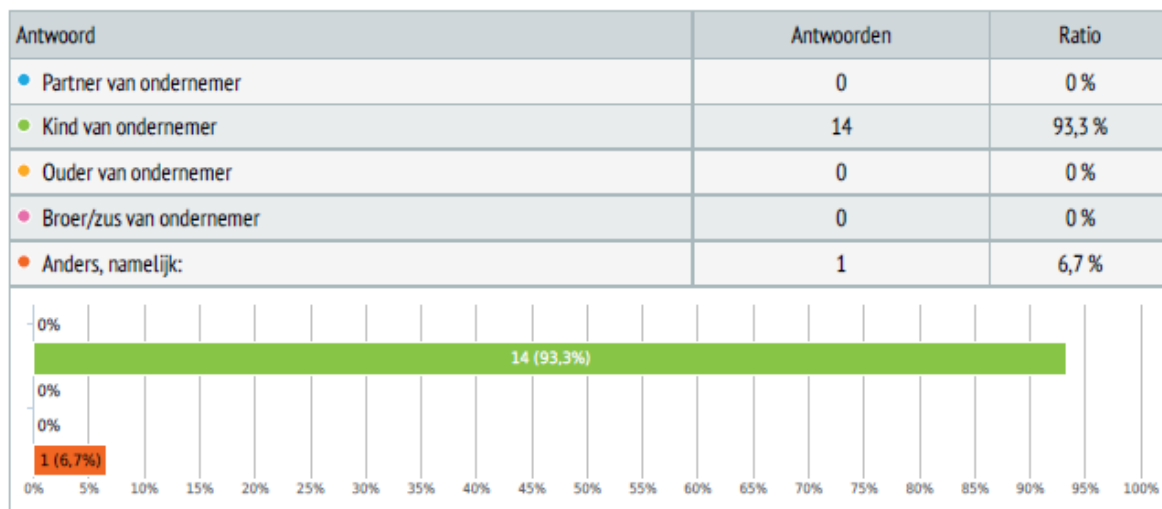
4. Welke generatie van de familie is op dit moment (mede) vennoot van het bedrijf? Noem de jongste generatie.

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



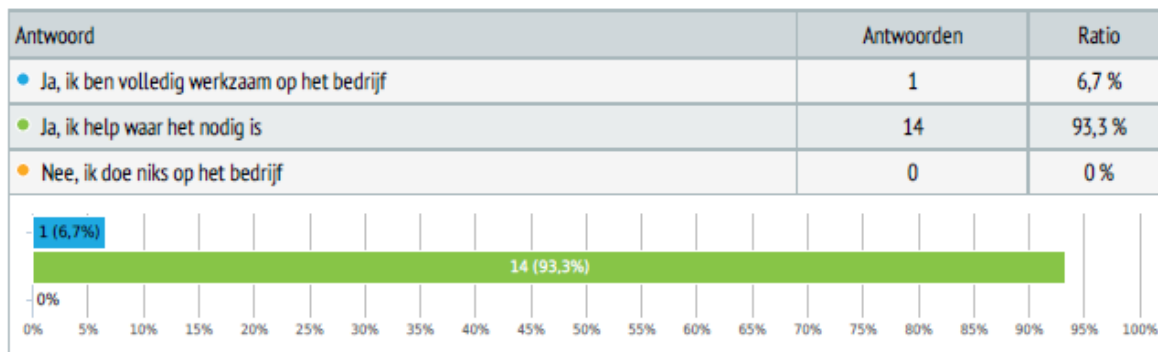
5. Welke relatie heeft u tot het bedrijf?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



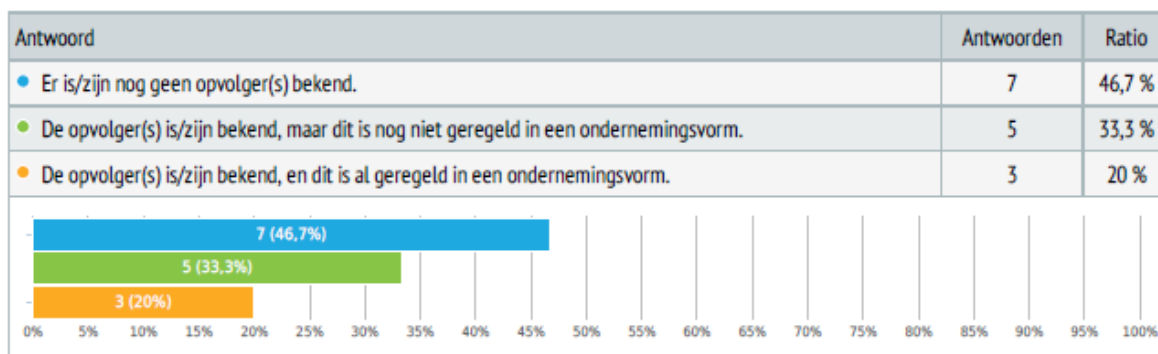
6. Bent u werkzaam op het bedrijf?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



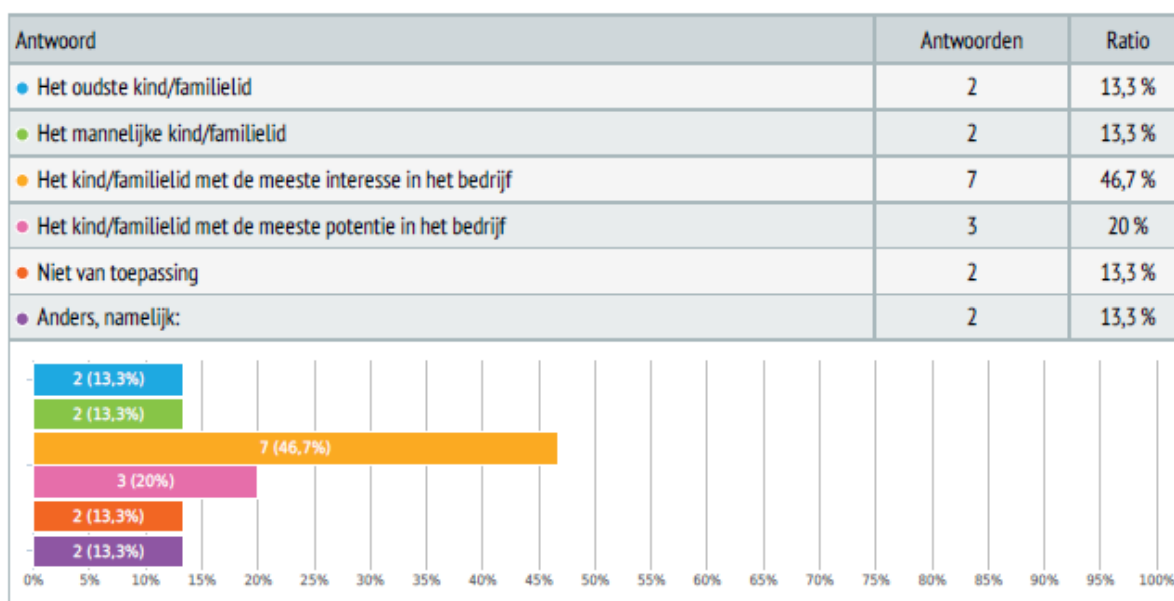
7. Is/zijn de potentiële opvolger(s) bekend?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



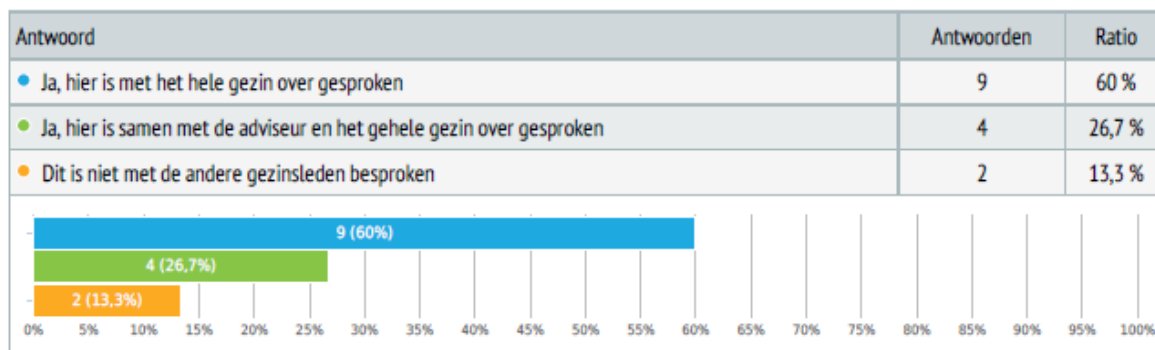
8. Welk kind/familiedid neemt het bedrijf over? Of als dit niet bekend is, welk kind zou volgens u het bedrijf over moeten nemen?

Meerkeuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



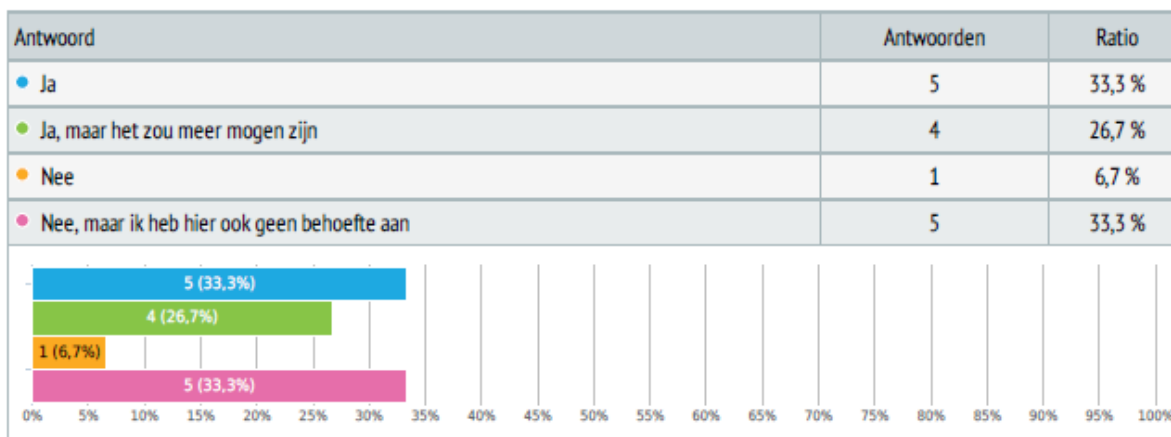
9. Is er met het gezin gesproken over de beoogde opvolger van het bedrijf?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



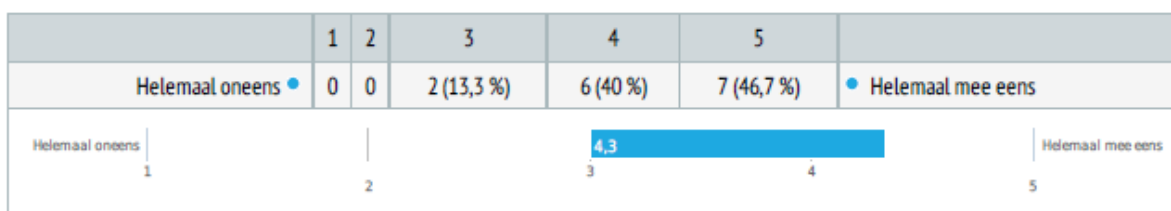
10. Wordt u door de bedrijfsadviseur voldoende bij het bedrijf betrokken, zowel voorafgaand als tijdens de bedrijfsovername?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



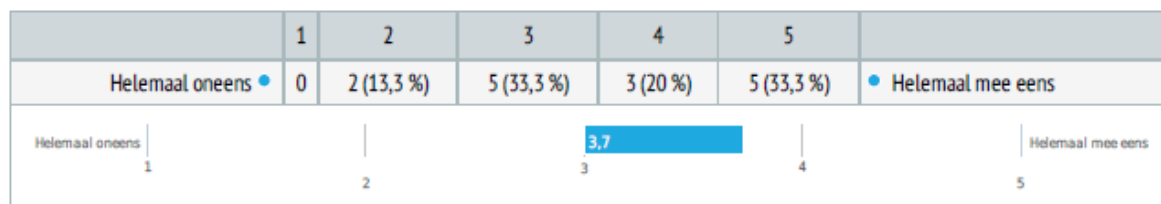
11. Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij het familiebedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



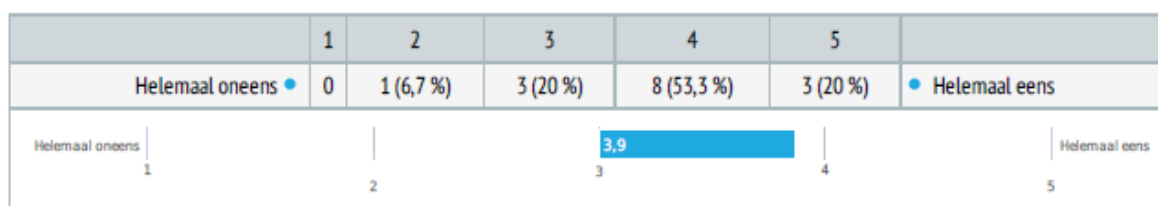
12. Gezinsleden ervaren het succes van het familiebedrijf als eigen succes.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



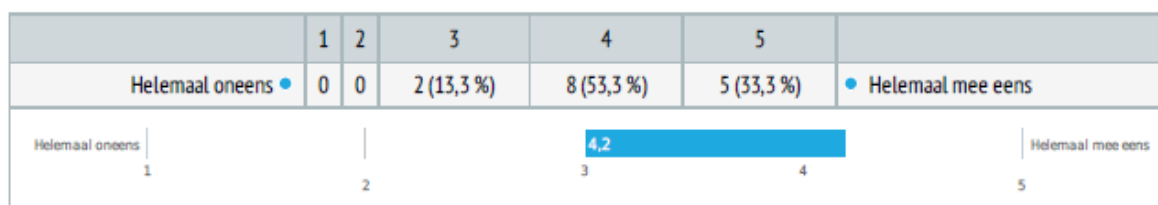
13. Als er plannen zijn voor het bedrijf dan wordt er rekening gehouden met de opvolger/erfverlater.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



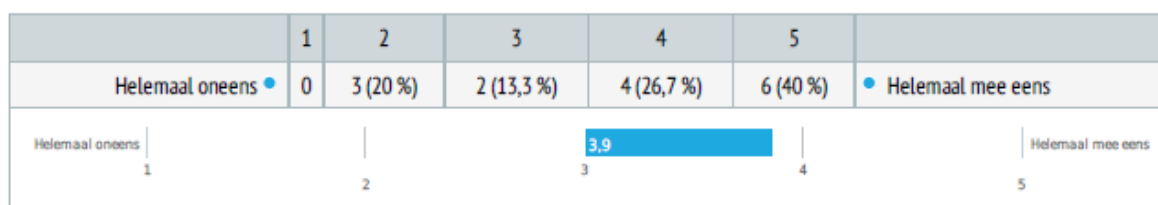
14. Het bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



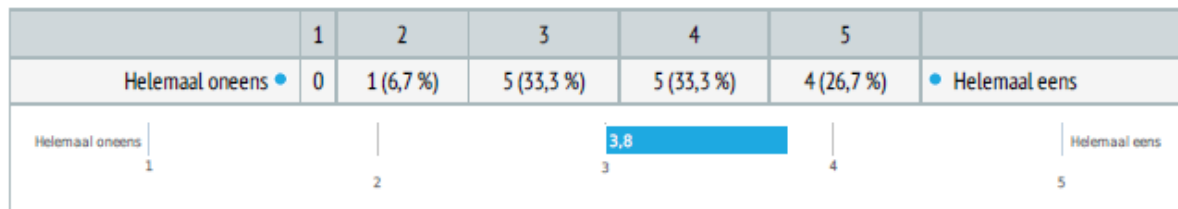
15. Het is belangrijk dat andere kinderen betrokken worden bij het familiebedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



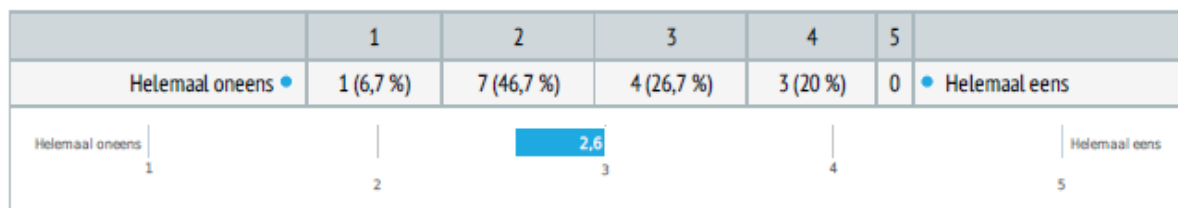
16. Familiebanden zijn belangrijker dan het in stand houden van het bedrijf.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



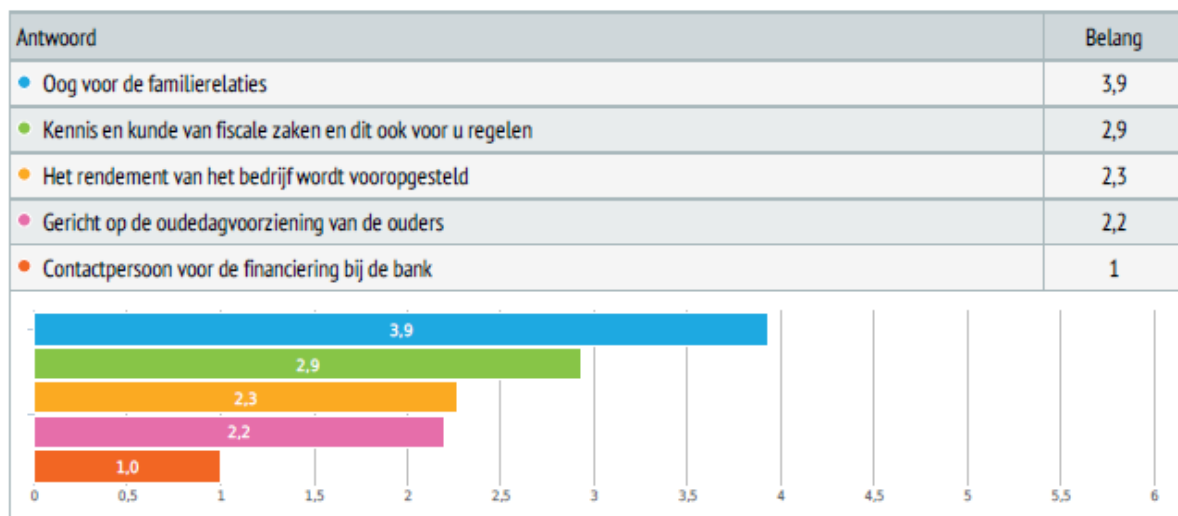
17. Ouders hebben een duidelijk beeld van hun toekomst na bedrijfsovername.

Semantische differentiaal, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



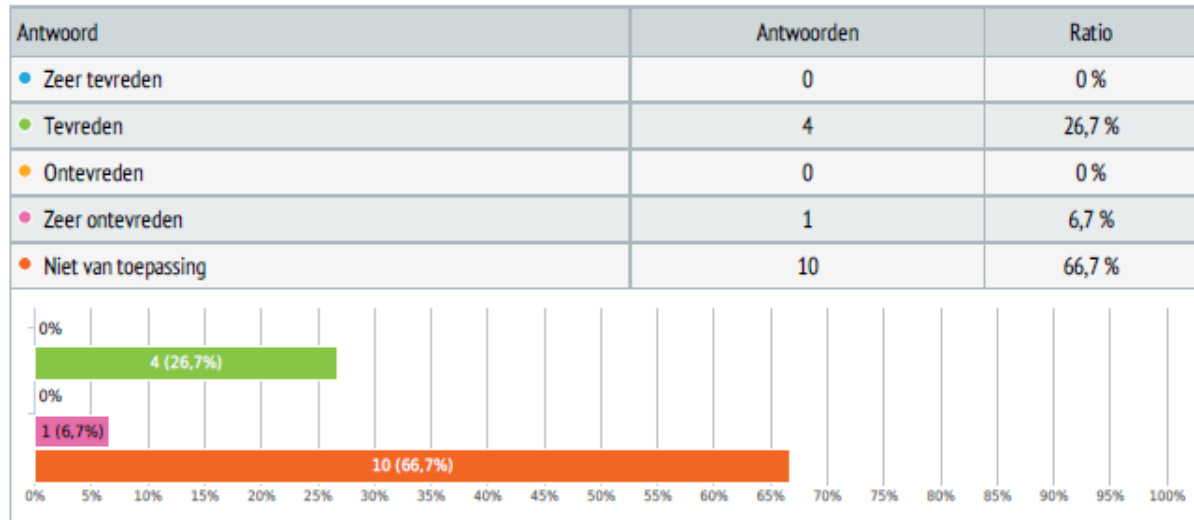
18. Welke rol verwacht u van de adviseur?

Keuzes sorteren op volgorde of belang, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



19. Als u al te maken heeft gehad met een bedrijfsovername, was u dan tevreden over de betrokkenheid van de adviseur bij de emotionele kant van de bedrijfsovername?

Enkele keuze, Antwoorden 15x, onbeantwoord 0x



Bijlage 6: Gespreksverslag fiscalist

1. Wat voor adviseur bent u?

Fiscalist bij Alfa Accountants en Adviseurs

2. Hoeveel klantcontact heeft u met uw klanten gemiddeld?

Klantcontact vindt alleen plaats wanneer de fiscalist wordt gevraagd voor de nodige begeleiding.

3. Met wie heeft u dan contact?

Met gehele gezin

4. Op welke manier en in welk stadium heeft u te maken met bedrijfsovername?

De mooie momenten proberen te benadrukken. Met de emoties te maken wanneer overname echt daadwerkelijk plaatsvindt. Verder minder met klant te maken.

5. Hoe maakt u bedrijfsovername bespreekbaar en vanaf welk moment moet de familie hierover gaan nadenken?

Ten eerste informatie rondje om duidelijk beeld te krijgen van de situatie. Hierbij ook de gedachtes en meningen in kaart brengen. Daarbij heel belangrijk hoe tijdens en na de overname gehandeld gaat worden. Veel betrokken bij firma oprichtingen.

6. Betrekt u andere familieleden bij het overname proces, en hoe doet u dit?

Afhankelijk van de situatie, veelal aan het einde van het proces. Er zou meer met de andere kinderen gesproken moeten worden over de financiële afwikkeling van de overname. Veelal wordt tijdens het oprichten van een firma besproken wie de beoogde opvolger is.

7. Wat doet u nadat de bedrijfsovername is afgerond? Blijft u dan in contact met de overdragende partij?

Na de overname weinig contact met de familie, soms nog contact rondom schenking, contact moment gaat terug naar relatiebeheerder.

8. Heeft u tijdens uw opleiding kennis opgedaan over het voeren van slecht nieuws gesprekken of gesprekken over emoties? En heeft u binnen uw bedrijf hier trainingen in gehad?

Binnen de opleiding en werk geen aandacht aan besteed. Wel communicatieve vaardigheden getraind, in de opleiding zou hier meer aandacht aan besteed moeten worden. Tijdens communicatietrainingen wel veel casussen en praktijkverhalen.

9. Wordt volgens u de emotionele kant van de bedrijfsovername voldoende behandeld door ondernemers en/of adviseurs?

Te weinig aandacht voor de emotionele kant van de bedrijfsovername. Soms door de werkzaamheden wordt het vergeten.

Bij sommige bedrijven komen de jaarcijfers niet altijd op tafel, dit komt tijdens de oprichting van een firma naar boven. De overnemers zijn zich dan niet bewust van de financiële situatie.

10. Wat zou u nog willen leren over de emotionele kant van de overname?

Niet zo zeer wat bijleren maar aandacht blijven hebben voor die emotionele kant.

Bijlage 7: Gespreksverslag klantbeheerder

1. Wat voor adviseur bent u?

Fiscalist en klantbeheerder bij Alfa Accountants en Adviseurs

2. Hoeveel klantcontact heeft u met uw klanten gemiddeld?

Gemiddeld 1 maal per jaar en het liefst bij de klant thuis.

3. Met wie heeft u dan contact?

Afhankelijk van de bedrijfsvorm, bij een maatschap of vof is het wel een vereiste dat alle vennoten aanwezig zijn. Bij eenmanszaak is het gewenst dat partner aanwezig is maar dit is geen verplichting.

4. Op welke manier en in welk stadium heeft u te maken met bedrijfsovername?

Als fiscalist en klantbeheerder veelal te maken met bedrijfsovername vanaf het stadium dat kind toetreedt in het bedrijf. Daarnaast ook veelal te maken met zaken zoals echtscheidingen of adviestrajecten.

5. Hoe maakt u bedrijfsovername bespreekbaar en vanaf welk moment moet de familie hierover gaan nadenken?

Bedrijfsovername komt bij bijna elk klantcontact ter sprake. Door gesprekken over de kinderen of het doen van investeringen komt het onderwerp bedrijfsovername al snel aan bod, dit soms bewust maar soms ook onbewust. Bij het starten van het bedrijfsovername traject wordt het verloop van het traject met de ondernemers besproken. Hierbij wordt ook duidelijk gemaakt dat emoties een grote rol spelen en dat de ondernemers zelf ook hard moeten werken binnen dit traject.

6. Welk belang stelt u voorop tijdens de bedrijfsovername? Het bedrijf, de ouders of de overige familieleden?

Alle betrokkenen, maar wanneer wordt gemerkt dat andere familieleden zich niet goed voelen bij de stand van zaken dan wordt hier extra aandacht aan besteed.

7. Betreft u andere familieleden bij het overname proces, en hoe doet u dit?

Ja, andere kinderen worden ook bij overname betrokken. Vooral wanneer sprake is van een schenking binnen de bedrijfsoverdracht wordt gekeken dat andere kinderen niks tekortkomen. Bij elke bedrijfsovername wordt de ondernemer gevraagd of met de andere kinderen gesproken is over de bedrijfsovername en hoe zij hierin staan.

8. Hoe achterhaalt u wat voor de ondernemer belangrijk is?

In de loop van de gesprekken is dit bij de ondernemers merkbaar.

9. Wat doet u nadat de bedrijfsovername is afgerond? Blijft u dan in contact met de overdragende partij?

Vele bedrijfsoverdragers worden na afloop van het overnametraject particuliere klant waardoor minimaal 1 keer per jaar contact met hen wordt opgenomen. Daarnaast vindt er altijd een evaluatie plaats over hoe de 'ex-ondernemers' het traject ervaren hebben.

10. Heeft u tijdens uw opleiding kennis opgedaan over het voeren van slecht nieuws gesprekken of gesprekken over emoties? En heeft u binnen uw bedrijf hier trainingen in gehad?

Binnen de opleiding is er geen specifieke aandacht besteed aan slechtnieuws gesprekken of emoties. Wel is er een verplicht onderdeel afgerond waarbij communicatieve vaardigheden werden getraind. Ook binnen Alfa zijn er verschillende trainingen gevolgd over communicatie. Wel wordt aangegeven dat communicatie in de accountancyopleidingen een ondergeschoven kindje is.

11. Wordt volgens u de emotionele kant van de bedrijfsovername voldoende behandeld door ondernemers en/of adviseurs?

Niet alle adviseurs behandelen de emotionele kant (op de juiste manier), wanneer je interesse hier ligt is het al wel veel makkelijker.

Niet communicatief vaardigen adviseurs vinden het ook lastig om andere adviseurs naar hun klanten te laten gaan.

12. Wat zou u nog willen leren over de emotionele kant van de overname?

Omgaan met conflictsituaties

Externe specialisten op tijd inschakelen

Bijlage 8: Gespreksverslag voervertegenwoordiger

1. Wat voor adviseur bent u?

Voervertegenwoordiger bij de Heus

2. Hoeveel klantcontact heeft u met uw klanten gemiddeld?

Met de meeste klanten 1 maal in de maand of in de 2 maanden voor de afspraak over voer.

Daarnaast ook veel telefonisch contact met klanten.

3. Met wie heeft u dan contact?

Het liefst met zowel ondernemer en partner als soms met het gehele gezin.

4. Op welke manier en ik welk stadium heeft u te maken met bedrijfsovername?

Doordat je als voervertegenwoordiger veel klant contact heb en veelal langere tijd met een bedrijf te maken hebt maak je het gehele overname proces mee.

Stoppers, zowel bij alleen stoppen als bij overdracht.

Zelf de vraag stellen of opvolging van toepassing is, zowel zakelijk als privé interessant. Hierin ook wel meedenken aan de mogelijkheden over het regelen van de bedrijfsovername. Ook het gesprek aangaan wanneer deze niet gesproken is of wanneer de opvolger nooit aanwezig is tijdens een gesprek. Hierbij wordt alsnog een gesprek in de planning gezet.

Als voervertegenwoordiger ben je een persoon waar veel aan gevraagd wordt doordat je veel bij de boer over de vloer komt. Uit de praktijk blijkt dat de voervertegenwoordiger als vertrouwenspersoon wordt gezien.

2 verschillende emoties, de tijd nemen om de overdracht plaats te laten vinden zodat mensen daar geestelijk naar toe kunnen werken.

5. Hoe maakt u bedrijfsovername bespreekbaar en vanaf welk moment moet de familie hierover gaan nadenken?

Stoppers goed begeleiden bij het maken van afspraken, mbt functies na bedrijfsovername.

Zo vroeg mogelijk beginnen met bespreekbaar maken van de bedrijfsovername.

Het maken van een beslissing is tegenwoordig veel lastiger door de gehele wetgeving en alles wat geregeld moet worden.

Niet bang zijn om met andere mensen (collega's of partijen) in gesprek te gaan.

Niet in de emoties blijven hangen, op een gegeven moment moet er een keuze gemaakt worden.

6. Betreft u andere familieleden bij het overname proces, en hoe doet u dit?

Ja door aan ouders te vragen of het hele gezin gevraagd is naar de overname.

7. Wat doet u nadat de bedrijfsovername is afgerond? Blijft u dan in contact met de overdragende partij?

Tijdens weerzien altijd het gesprek aan gaan met de oudere partij.

Bij ondernemers die geheel gestopt zijn blijft hij nog regelmatig komen om het contact langzaam af te bouwen. Op een gegeven moment wordt het contact toch verbroken.

Bij overdragers nog af en toe langs wanneer zij niet bij de gesprekken meer aanwezig zijn.

8. Heeft u tijdens uw opleiding kennis opgedaan over het voeren van slecht nieuws gesprekken of gesprekken over emoties? En heeft u binnen uw bedrijf hier trainingen in gehad?

Geen opleiding voor gehad maar ook geen cursussen.

9. Wordt volgens u de emotionele kant van de bedrijfsovername voldoende behandeld door ondernemers en/of adviseurs?

Nee. Tegenwoordig zie je wel dat bij het bedrijfsovername traject de ondernemer kiest welke adviseurs hierbij betrokken moeten worden.

10. Wat zou u nog willen leren over de emotionele kant van de overname?

Binnen de perken houden van emoties, een grens stellen in hoever je mee gaat in de emoties. Je sterke punt kan ook je zwakste punt zijn.

Bijlage 9: Gespreksverslag relatiemanager van de bank

1. Wat voor adviseur bent u?

Contactpersoon van de ABN Amro

2. Hoeveel klantcontact heeft u met uw klanten gemiddeld?

Afhankelijk van de situatie, in sommige gevallen als 'klantbeheerder', in andere gevallen bij specifieke aanvragen. Klantcontact is voornamelijk bij de klant thuis.

3. Met wie heeft u dan contact?

Met ondernemer en partner

4. Op welke manier en ik welk stadium heeft u te maken met bedrijfsovername?

Op moment van aangaan van financieringsaanvraag

Overname aan zien komen door langere relatie met klant

5. Hoe maakt u bedrijfsovername bespreekbaar en vanaf welk moment moet de familie hierover gaan nadenken?

Alles gaat in de loop van de gesprekken en is heel afhankelijk van de situatie

Meestal beginnen de agrariërs niet op tijd met praten over de overname, voor adviseurs liggen hier kansen om dit eerder plaats te laten vinden.

6. Betrekt u andere familieleden bij het overname proces, en hoe doet u dit?

In feite is dit de taak van de ouders, als bank is dit niet zo zeer een onderwerp waarnaar gevraagd wordt. Alleen als hier door familie zelf om gevraagd wordt. Eerder een rol voor de accountant.

7. Wat doet u nadat de bedrijfsovername is afgerond? Blijft u dan in contact met de overdragende partij?

Er wordt niet zozeer contact gezocht met de familie na de bedrijfsovername. Wel wordt er bij volgende klantcontacten in de loop van het gesprek teruggekeken op het overnameproces. Veelal is de overdragende partij nog wel op de boerderij aanwezig en dan wordt ook contact met deze mensen onderhouden. Dagen zoals de landbouwbeurs worden ook wel gebruikt om deze contacten te onderhouden.

8. Heeft u tijdens uw opleiding kennis opgedaan over het voeren van slecht nieuws gesprekken of gesprekken over emoties? En heeft u binnen uw bedrijf hier trainingen in gehad?

Tijdens de opleiding een verkooptraining gehad, tegenwoordig wordt er binnen de opleidingen minder aandacht besteed aan dit onderwerp. Martin heeft voor zijn werk bij de bank de functie van voervertegenwoordiger vervuld en een agrarische opleiding gevolgd. Dit kan een groot verschil vormen met andere functies binnen de bank. Binnen het bedrijf zijn er geen specifieke trainingen gegeven of gevolgd. Wel zijn er de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen maar dan moet je zelf ervoor kiezen om dat op het gebied van gespreksvoering te doen.

9. Wordt volgens u de emotionele kant van de bedrijfsovername voldoende behandeld door ondernemers en/of adviseurs?

Nee, voornamelijk de ondernemers zelf besteden hier te weinig tijd en aandacht aan.

10. Wat zou u nog willen leren over de emotionele kant van de overname?

Meer verdieping willen en een natuurlijke rolverdeling binnen de gesprekken

11. Heeft u behoefte aan een handleiding gericht op de emotionele kant van de
bedrijfsovername?

Omdat de bank bij de bedrijfsovername wordt ingeschakeld op het moment dat een financiering
aangevraagd gaat worden is hier geen specifieke handleiding of draaiboek voor. Hier is ook geen
behoefte aan omdat de opdracht veelal beperkt is en alle benodigde stukken worden aangeleverd.