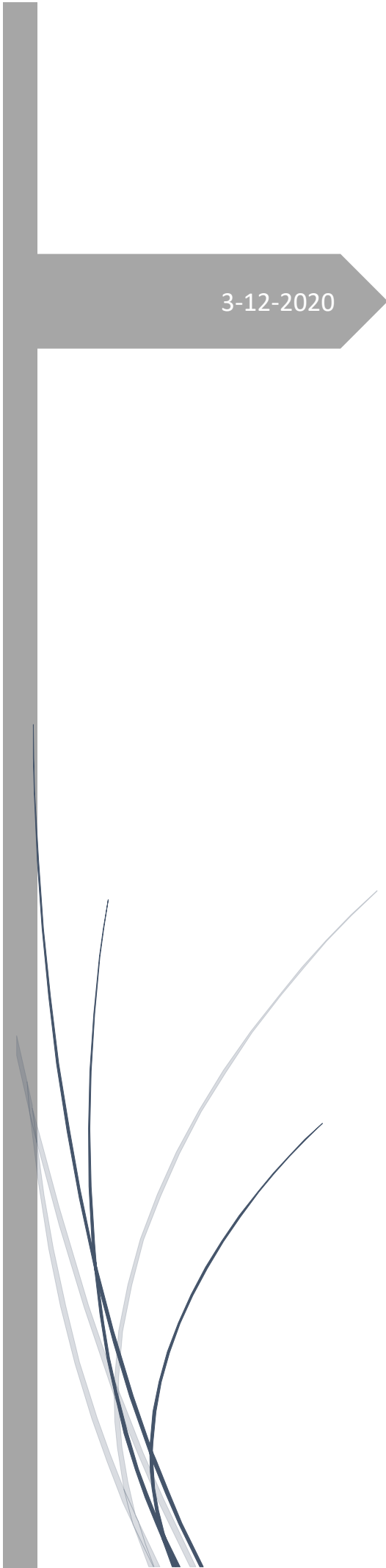




3-12-2020

Bedrijfsovername: Perspectieven verkennen op bedrijfsstrategie

Teun Bleumink
AERES HOGESCHOOL DRONTEN

Bedrijfsovername: Perspectieven verkennen op bedrijfsstrategie

‘Wat zijn de aspecten vanuit verschillende perspectieven om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij familiare agrarische bedrijfsovername, van melkveebedrijven in Oost-Nederland?’

Auteur:	Teun Bleumink
Opleiding:	Dier- en veehouderij
School:	Aeres Hogeschool Dronten
Afstudeerdocent:	Dhr. E. Hassink
Datum:	3-12-2020
Plaats:	Rekken

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

Het afstudeerwerkstuk dat voor u ligt is geschreven door Teun Bleumink. Het afstudeerwerkstuk wat zijn de aspecten vanuit verschillende perspectieven om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij familiere agrarische bedrijfsovername, van melkveebedrijven in Oost-Nederland. Dit onderzoek is ter afronding van de opleiding Dier- en veehouderij aan de Aeres Hogeschool in Dronten. Het onderzoek is geschreven in samenwerking met het "Project expeditie bedrijfsovername". Dit afstudeerwerkstuk is geschreven in de periode van april tot november 2020.

Graag wil ik Erik Hassink, mijn begeleider van de Aeres hogeschool te Dronten, Ron Methorst van het "Project expeditie bedrijfsovername", alle medewerkers van Accon AVM te Lochem en alle andere betrokken bedanken voor de begeleiding, tijd en het medemogelijk maken van het onderzoek.

Teun Bleumink

Rekken, 3 december 2020

Samenvatting

Het bedrijfsovernameproces van agrarische familiebedrijven is complex en lastig. Van de Nederlandse bedrijven is 92% een familiebedrijf. De melkveehouderij is één van de meest voorkomende bedrijfstvormen binnen de Nederlandse agrarische sector. De Nederlandse melkveehouderij staat de afgelopen jaren sterk onder druk door de veranderende wet- en regelgeving, vergrijzing, stoppers en andere uitdagingen. Zo zijn het aantal melkveebedrijf de afgelopen jaren met 36% gedaald. Dat er meer melkveebedrijven stoppen dan dat er overgenomen worden is duidelijk. De melkveebedrijven die wel worden overgenomen, komen in het bedrijfsovernameproces. De bedrijfsovername bestaat uit 4 fasen: Voorfase, Samenwerkingsfase, overnamefase en de situatie na overname. De voor- en samenwerkingsfase vormen de basis voor de uiteindelijke overdracht. De persoonlijke, financiële, juridische en strategische aspecten worden gedurende deze fasen op het bedrijf besproken. Naar de persoonlijke, financiële en juridische aspecten van het bedrijfsovernameproces is uit uitgebreid onderzoek gedaan. Daarom richt dit onderzoek zich op het verkennen van verschillende perspectieven die de bedrijfsstrategie bespreekbaar maken bij familiere bedrijfsovername op melkveebedrijven in Oost-Nederland.

De hoofdvraag van het onderzoek: Wat zijn de verschillende perspectieven om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij familiere agrarische bedrijfsovername, van melkveebedrijven in Oost-Nederland? In het onderzoek zijn er 16 kwalitatieve interviews gehouden. Er is in de interviews onderscheid gemaakt tussen 3 groepen, een groep bedrijfsoverdragers, bedrijfsovernemers en adviseurs. In de interviews is gevraagd wat zij het belang vinden van het bespreken van de bedrijfsstrategie, welke aspecten het bespreken van de bedrijfsstrategie beïnvloed en welke randvoorwaarden er worden gesteld aan het bespreken van de bedrijfsstrategie.

In het onderzoek zijn er verschillende quotes geciteerd van deelnemers om te laten zien hoe hun over bepaalde aspecten en vragen kijken. De denkwijze van de geïnterviewden zijn deels vergeleken met bestaande literatuur en deels tussen de onderscheidde groepen. De belangrijkste resultaten die voorkomen uit het onderzoek is dat de bedrijfsoverdragers, opvolgers en adviseurs de aspecten toekomstperspectief en sector uitdaging het belangrijkste vinden voor de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie. Naast de aspecten vindt iedereen dat er voor een gesprek voldoende tijd moet worden genomen, er goed geluisterd moet worden naar elkaar en geduld heel belangrijk is. Een verschil in strategie zal zorgen voor onderlinge spanningen die het proces rondom het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie negatief zullen beïnvloeden. Onvoldoende aandacht, onvoldoende tijd en onderlinge spanningen zullen ervoor zorgen dat een gesprek niet het gewenste resultaat zal hebben.

Resume

The business takeover process of agricultural family businesses is complex and difficult. 92% of Dutch companies are family businesses. Dairy farming is one of the most common types of business within the Dutch agricultural sector. Dutch dairy farming has been under severe pressure in recent years due to changing laws and regulations, the aging population, stopping farmers and other challenges. For example, the number of dairy farms has decreased by 36% in recent years. More dairies are quitting than are being taken over. The dairy farms that are taken over enter the business acquisition process. The business takeover consists of 4 phases: preliminary phase, collaboration phase, takeover phase and the situation after takeover. The preliminary and collaboration phase form the base for the final transfer. The personal, financial, legal and strategic aspects are discussed at the dairy during these phases. Extensive research has been conducted into the personal, financial and legal aspects of the business acquisition process. That is why this research focuses on exploring different perspectives that make the business strategy negotiable in the case of a family business takeover of dairy farms in the eastern Netherlands.

The main question of the research: What are the different perspectives for making a business strategy negotiable in the case of a family-owned agricultural business takeover of dairy farms in the east of the Netherlands? In the study, 16 qualitative interviews were conducted. In the interviews, a distinction was made between 3 groups, a group of business transferors, business acquirers and consultants. The participants were asked what the importance of discussing the business strategy, which aspects influence the discussion of the business strategy and what preconditions are set for discussion the business strategy.

In the study, various quotes were quoted from participants to show how they view certain aspects and questions. The way of thinking of the interviewees was partly compared with existing literature and partly between the different groups. The most important results that emerge from the research are that the business transferors, successors and advisers consider the aspects of future perspective and sector challenges to be the most important for the negotiability of the business strategy. In addition to the aspects, everyone believes that sufficient time should be taken for a conversation, that each other should be listened to and patience is very important. A difference in strategy will create mutual tensions that will negatively influence the process of discussing the business strategy. Insufficient attention, insufficient time and mutual tensions will ensure that a conversation will not have the desired result.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Resume.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1. <i>Uitdagingen Nederlandse melkveehouderij</i>	7
1.2. <i>Het familiebedrijf</i>	9
1.3. <i>De bedrijfsovername</i>	10
1.4. <i>Aspecten van bedrijfsovername</i>	11
1.5. <i>Strategische uitdagingen</i>	12
1.6. <i>Probleemstelling</i>	13
1.7. <i>Hoofd- en deelvragen</i>	13
2. Methode	14
3. Resultaten	16
3.1. <i>Perspectieven van de bedrijfsoverdragers</i>	16
3.2. <i>Perspectieven van de bedrijfsovernemers</i>	18
3.3. <i>Perspectieven van de adviseurs</i>	20
3.4. <i>Verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende perspectieven</i>	22
3.5. <i>De randvoorwaarde van het proces</i>	22
4. Discussie	24
4.1. <i>Methode</i>	24
4.2. <i>Inhoud</i>	25
5. Conclusie & Aanbevelingen	27
Geciteerde werken.....	30
Bijlage 1: Interviewschema bedrijfsoverdrager	33
Bijlage 2: Interviewschema bedrijfsopvolger	35
Bijlage 3: Interviewschema adviseur.....	37
Checklist schriftelijk rapporteren	39

1. Inleiding

Bedrijfsovername is de overdracht van het agrarische bedrijf op de volgende generatie. Van alle agrarische bedrijven in de wereld is 98% een familiebedrijf (Graueb, et al., 2015). Van de Nederlandse agrarische bedrijven is 92% een familiebedrijf, waarvan slechts 4,1% van de kinderen de intentie heeft om het bedrijf voort te zetten (Leguijt, 2018). De overname van een agrarisch familiebedrijf is niet zo vanzelfsprekend zoals dit vroeger was. Vroeger was het standaard dat de eerstgeboren zoon het familiebedrijf overnam. De lage intentie van overname is te zien in het aantal agrarische bedrijven in Nederland en daarmee ook het aantal melkveebedrijven. In 2019 zijn er in Nederland 14.925 melkveebedrijven actief, in 2000 waren dit er nog 23.280 melkveebedrijven. Er is sprake van een daling van 36% (Centraal Bureau voor StatistiekA, 2020).

De daling van het aantal melkveebedrijven in Nederland wordt deels veroorzaakt door de intentie van overname, maar ook stoppers en vergrijzing spelen een rol in de daling. Bijna de helft van de Nederlandse agrarische bedrijven heeft een bedrijfshoofd dat 55 jaar of ouder is. Van deze boeren heeft er nog eens 60% geen opvolger (Leguijt, 2018). Naast stoppers en vergrijzing hebben schaalvergroting en de steeds veranderende wet- en regelgeving ook effect op het aantal melkveebedrijven in Nederland. Ondanks de daling van het aantal bedrijven steeg het aantal melk- en kalfkoeien in Nederland van 1.507.076 dieren in 2000 tot 1.577.964 dieren in 2019 bedrijf (Centraal Bureau voor StatistiekB, 2020). Dit zijn gemiddeld 105 melk- en kalfkoeien per bedrijf. Deze trend is ook te zien in Oost-Nederland, het aantal melk- kalfkoeien blijft gelijk terwijl het aantal bedrijven afneemt.

De Nederlandse melkveehouderij heeft de afgelopen jaren te maken gehad met veranderende wet- en regelgevingen. Zo is het melkquotum afgeschaft op 1 april 2015 en zijn de fosfaatrechten per 1 januari 2018 ingevoerd, ter vervanging van het melkquotum (van Beers, 2016). De afschaffing van het melkquotum zorgde voor meer runderen in Nederland, waardoor het Europese fosfaatplafond werd overschreden (Luesink, 2019). De overschrijding leidde tot de invoering van fosfaatrechten om weer onder het Europese fosfaatplafond te komen. Anno 2019 heeft de Nederlandse melkveehouderij te maken met een nieuw Europees probleem, stikstof. De stikstofproductie van Nederland is te hoog, dit is volgens het RIVM voor 46% (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu) te vertalen naar de Nederlandse landbouw (Koekkoek, 2020). De overproductie van stikstof heeft een negatief effect op de Natura-2000 gebieden (Raad van State, 2019). Om de natuurgebieden te beschermen zal er minder stikstof geproduceerd moeten worden. Hoe de stikstofuitstoot verminderd gaat worden is nog onduidelijk en zorgt voor onzekerheid in de Nederlandse melkveehouderij.

De Oost-Nederlandse melkveehouderij heeft naast de landelijke en Europese problemen te maken met problemen zoals droogte en mest. Sinds 2018 is droogte een terugkomend probleem voor de melkveehouderij. De droogte is ontstaan door neerslag tekorten, wat heeft geleid tot lage grondwaterstanden in Oost-Nederland (Van den Eertwegh, et al., 2019). De verwachting voor 2020 is dat het wederom een droog jaar zal worden (Hendriks & Mens, 2020). Zandgrond is de meest voorkomende grondsoort in Oost-Nederland. Zandgrond is vanuit zichzelf droogtegevoelig en houdt slecht vocht vast (Goijer, Heuven, Luijendijk, Overbeek, & Runhaar, 2012). De droogte zal leiden tot mindere opbrengsten van ruwvoer en daarmee tot hogere kosten (Van Hussen, Van de Velde, Läkamp, & Van der Kooij, 2019). Naast droogte is mest een probleem in Oost-Nederland. De grote hoeveelheid dieren en het importeren van grondstoffen leidt tot een overproductie van mest en mineralen (Derikx, et al., 2018). De overproductie van mest zorgt voor hoge afvoerkosten en uitspoeling van mineralen (van Egmond, Hoogervorst, van den Born, Hage, & van Tol, 2001). De uitspoeling van mineralen heeft een negatief effect op de kwaliteit van het grondwater en het milieu. Nederland heeft wetten en regels opgesteld om

de overproductie en uitspoeling van mineralen tegen te gaan. Ondank de invoering van al deze wet- en regelgevingen blijft mest een actueel probleem in Oost-Nederland (De Koeijer, Helming, Lueskink, & Schulte, 2017).

Ondanks de problemen en uitdagingen zien de agrarische jongeren toch mogelijkheid tot overname van het familiebedrijf. De bedrijfsovername van een familiebedrijf is traject waar jarenlange voorbereiding aan vooraf gaat (Bouma, et al., 2017). De bedrijfsovername is op te delen in 4 verschillende fases; voorfase, samenwerkingsfase, overnamefase en de situatie na de overname (Canrinus, et al., 2020). Iedere fase is een belangrijk onderdeel van het overname traject en gaat gepaard met de daarbij behorende uitdagingen. De fases van bedrijfsovername gaan gepaard met de persoonlijke, strategische, financiële en juridische aspecten (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014).

De persoonlijke, financiële en juridische aspecten van bedrijfsovername zijn veelbesproken- en onderzochte aspecten van bedrijfsovername. Het strategische aspect wordt in mindere mate besproken bij de overname. Het bedrijfshoofd heeft een visie uitgedacht voor de onderneming en heeft deze visie gevolgd (Methorst, Roep, Verstegen, & Wiskerke, 2017). De vraag is of de opvolger dezelfde visie deelt, of een andere visie heeft dan de visie van het bedrijfshoofd. Om een bedrijfsovername succesvol te laten verlopen is het van belang dat er één visie is voor de toekomst van het bedrijf, één visie waar het bedrijfshoofd en opvolger het beide eens zijn. Eén visie die toekomstperspectief biedt voor het bedrijf met de daarbij behorende uitdagingen. Het belang van dit onderzoek is het in beeld brengen en bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie bij familiale bedrijfsovername van melkveebedrijven in oost-Nederland.

1.1. Uitdagingen Nederlandse melkveehouderij

Bedrijfsovername is een terugkerend ritueel in de melkveehouderij. Ieder familiebedrijf in de melkveehouderij doorloopt een cyclus van overname van de vorige generatie tot overdracht op de volgende generatie. Het aantal melkveebedrijven in Nederland is ten opzichte van 2000 met 8.355 stuks gedaald tot In 2019 14.925 melkveebedrijven in 2019 (Centraal Bureau voor StatistiekA, 2020). De daling van het aantal bedrijven door stoppers, vergrijzing en de veranderende wet- en regelgeving zorgen voor schaalvergroting op de overige bedrijven. Ondanks de daling van het aantal bedrijven steeg het aantal melk- en kalfkoeien in Nederland. In 2000 telde Nederland 1.507.076 melk- en kalfkoeien en in 2019 waren dit er 70.000 meer, er is sprake van een lichte stijging (Centraal Bureau voor StatistiekB, 2020). Deze trend is ook te zien in Oost-Nederland, in tabel 1 zijn het aantal bedrijven ten opzichte van het aantal koeien te zien in Gelderland en Overijssel. Naast schaalvergroting zijn er trends en uitdagingen voor de Oost-Nederlandse en Nederlandse melkveehouderij.

Provincie	Overijssel (PV)					
Jaar	2000	2005	2010	2017	2018	2019
Aantal runderen melk- en kalfkoeien	243.329	229.557	241.398	270.439	259.468	253.028
Aantal bedrijven melk- en kalfkoeien	5.443	4.252	3.523	3.215	3.023	2.930
Provincie	Gelderland (PV)					
Jaar	2000	2005	2010	2017	2018	2019
Aantal runderen melk- en kalfkoeien	243.664	221.841	226.384	253.968	241.389	231.961
Aantal bedrijven melk- en kalfkoeien	5.628	4.253	3.413	3.088	2.862	2.719

Tabel 1. Tabel Aantal dieren ten opzichte van aantal bedrijven in Oost-Nederland (Centraal Bureau voor StatistiekB, 2020)

De trends en uitdagingen voor de Nederlandse melkveehouderij verschillen per regio. Dit komt door het aantal dieren per regio en de verschillen in wet- en regelgeving. De steeds veranderende wet- en regelgeving vormen uitdagingen en onzekerheid voor de sector. Problemen zoals aanhoudende droogte en mest zijn ook uitdagingen voor de gehele sector, maar kunnen meer effect hebben in bepaalde regio's. Trends als vergrijzing en stoppers hebben schaalvergroting tot gevolg. In 2000 hadden Nederlandse melkveebedrijven gemiddeld 64 melk- en kalfkoeien per bedrijf terwijl dit in 2019 al 105 melk- en kalfkoeien per bedrijf zijn (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020).

De groei van het aantal dieren per bedrijf houdt ook in dat de oppervlakte per bedrijf toeneemt. Dit komt door de invoering van de Wet grondgebonden groei melkveehouderij die per 1-1-2016 is ingegaan (RVO, 2018). In 2000 was de gemiddelde oppervlakte cultuurgrond per melkveebedrijf 34,8 hectare, tot 2019 is de oppervlakte van cultuurgrond op melkveebedrijven gestegen met 61% naar 56,2 hectare (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). De gemiddelde waarde voor een hectare grond komt in 2019 uit op 61.500 euro (Essink, 2019). Naast grond in eigendom wordt er ook veel grond gepacht. Het is duidelijk dat de grote van de bedrijven toeneemt, met als gevolg dat het vermogen van de bedrijven de afgelopen jaren sterk is gestegen en in de toekomst zal blijven stijgen (Agrimat, 2019).

Wet- en regelgeving

Er zijn de afgelopen jaren veel veranderingen geweest in de wet- en regelgeving voor de melkveehouderij. Van de afschaffing van het melkquotum in 2015, de invoering van de fosfaatrechten in 2018 tot de fosfaatproblematiek in 2019 (van Beers, 2016). Met de afschaffing van het melkquotum was er een toename te zien van het aantal dieren en de melkproductie per dier. De toename resulteerde in een overschrijding van het Nederlandse fosfaatplafond en een daling van de melkprijs (Luesink, 2019). De overschrijding van het fosfaatplafond heeft geleid tot de invoering van de fosfaatrechten, om zo het aantal dieren te minderen en weer onder het fosfaatplafond te komen. Na de afschaffing van het melkquotum was er een piek van het aantal melk- en kalfkoeien in 2016, namelijk 1.744.827 dieren. Tot 2019 is het aantal melk- en kalfkoeien gedaald met 167 duizend runderen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). De invoering van de fosfaatrechten heeft voor veel veranderingen gezorgd, maar de melkveehouderij staat in 2020 weer voor een nieuwe uitdaging.

Anno 2019 is stikstof een belangrijk thema geworden in de Nederlandse en Europese landbouw en industrie. De stikstofproductie van Nederland is te hoog, dit is volgens het RIVM voor 46% (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu) te vertalen naar de Nederlandse landbouw (Koekkoek, 2020). Ongeveer 78% van de lucht bestaat uit stikstof, stikstof uit zichzelf is niet schadelijk voor het mens en milieu. Bepaalde vormen van stikstof zoals ammoniak (NH_3) en stikstofoxiden (NO_x) zijn dit wel. Stikstofoxiden komen voornamelijk uit fossiele brandstoffen terwijl ammoniak voorkomt uit dierlijke- en kunstmest (Koekkoek, 2020). Voorafgaand aan de huidige stikstofproblematiek stelde de overheid in 2015 de PAS (Programma Aanpak Stikstof) in, dit programma moest de stikstofuitstoot in de landbouw, industrie en bouw verminderen. In het voorjaar van 2019 heeft de Raad van State beoordeeld dat de PAS in tegenstrijd staat met de Europese regels ter bescherming van de Nederlandse natuurgebieden (Natura 2000-gebieden) (Raad van State, 2019). Kort gezegd is de uitstoot van stikstof bij deze Natura 2000-gebieden te hoog. Voor de melkveehouderij in Natura 2000-gebieden betekent dit, dat er moet worden gekeken naar kringlooplandbouw en extensiveren van de melkveehouderij (Koekkoek, 2020).

Droogte Oost-Nederland

Droogte is naast de veranderende wet- en regelgeving een uitdaging voor de melkveehouderij sector. Sinds 2018 hebben met name Zuid- en Oost-Nederland te maken met droogte. Door het droge voorjaar van 2020, is er een grote kans op een derde droge zomer (Hendriks & Mens, 2020). De droogte is ontstaan door neerslag tekorten, het tekort aan neerslag heeft geleid tot lage grondwaterstanden in Zuid-

en Oost-Nederland (Van den Eertwegh, et al., 2019). Naast de lage grondwaterstanden is de grondsoort van belang bij droogte. Zandgrond is de meest voorkomende grondsoort in Zuid- en Oost-Nederland. Zandgrond is vanuit zichzelf droogtegevoelig en houdt slecht vocht vast (Goijer, Heuven, Luijendijk, Overbeek, & Runhaar, 2012). De aanhoudende droogte heeft grote gevolgen voor de melkveehouderij. Het zal lang duren voordat de grondwaterstanden in Nederland zich herstellen, wat in de toekomst zal blijven zorgen voor droogte. Opbrengsten van de gewassen zullen lager zijn, wat resulteert in hogere kosten (Van Hussen, Van de Velde, Läkamp, & Van der Kooij, 2019).

Mestproblematiek Oost-Nederland

Mest is een ander actueel probleem voor melkveebedrijven in Oost-Nederland. De Nederlandse mestwetgeving is ingewikkeld, maar heeft als doel het overschot aan mest te beperken. Het Nederlandse mestbeleid is opgesteld uit een aantal fundamentele instrumenten. Het mestbeleid is opgebouwd uit (De Koeijer, Helming, Lueskink, & Schulte, 2017):

- 5^e Actieprogramma Nitraatrichtlijn
- Derogatie
- Verplichting mestverwerking
- Melkveewet
- AMvB Grondgebondenheid
- Fosfaatrechten

Mest en mineralen vormen samen het mestprobleem. Europa heeft per land mestnormen opgesteld. De mineralenbalans van deze mestnormen moet sluitend zijn (Derikx, et al., 2018). De grote hoeveelheid dieren in Nederland maakt het dat er veel mest geproduceerd wordt. In de gebieden Oost- en Zuid-Nederland zijn de concentratie dieren het hoogst (van Egmond, Hoogervorst, van den Born, Hage, & van Tol, 2001). Door de grote hoeveelheid beschikbare mest is er in het verleden een overschot aan mest en daarmee mineralen uitgereden. Doordat zandgrond de voornaamste grondsoort is in Oost- en Zuid-Nederland zijn in het verleden veel mineralen, zoals nitraat, stikstof en fosfaat uitgespoeld. Het grote overschot aan nitraat heeft tot gevolg dat het nitraat gehalte in het grondwater toeneemt (van Egmond, Hoogervorst, van den Born, Hage, & van Tol, 2001).

1.2. Het familiebedrijf

Het familiebedrijf is het meest voorkomende type bedrijf in de Nederlandse melkveehouderij. Het agrarische familiebedrijf is een bedrijf dat vaak al generaties in de familie is, bij het familiebedrijf zijn alle familieleden vaak emotioneel betrokken (Moerman, 2019). Ongeacht de grote kan het familiebedrijf worden herkend aan de volgende punten (In 't Veld, 2015):

- De familie heeft een meerderheid van het zeggenschap dat verbonden is aan het eigendom in handen.
- De meerderheid van het zeggenschap kan direct of indirect zijn.
- Minimaal een lid van het gezin of overige verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming.
- Beursgenoteerde bedrijven voldoen aan het criteria van familiebedrijf, als de oprichter de opvolger via het aandeelkapitaal minimaal 25% van het zeggenschap verbonden aan het eigendom in de onderneming bezit.

Het agrarische familiebedrijf is voornamelijk te herkennen aan de eerste drie punten. De overname van een familiebedrijf kan op vele manieren. De meest voorkomende overdracht is de opvolging binnen de familie, hierbij treedt een familielid toe tot het bedrijf om het later over te nemen (Backus, Baltussen, van Galen, van der Meulen, & Poppe, 2009). Bij deze vorm van overname is er sprake van overdracht op de

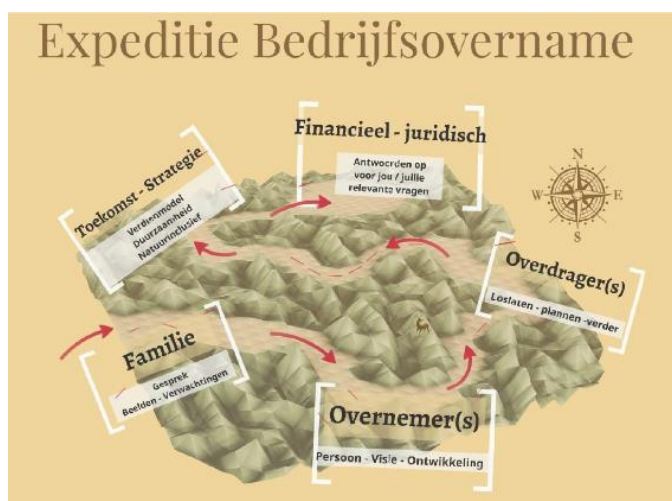
volgende generatie. Bij de overdracht van generatie op generatie is er sprake van een generatieverschil. Elke generatie heeft een andere ontwikkeling meegemaakt vanuit de jeugd tot aan volwassenheid en heeft zo haar eigen normen en waarden. Het generatieverschil kan zorgen voor wrijving tussen de generaties, wat de overname kan belemmeren (De Readt, 2018). Bij fusie en overname koopt een andere onderneming alle eigendommen/aandelen op of gaan samen en vormen een nieuwe onderneming. Het bedrijf kan ook worden verkocht aan een andere ondernemer, dit gebeurt veel bij midden- en kleinbedrijven (Stokkers, van der Meulen, & Dekking, 2012).

1.3. De bedrijfsovername

De bedrijfsovername is een traject dat bestaat uit 4 fasen (Canrinus, et al., 2020):

- Voorfase
- Samenwerkingsfase
- Overnamefase
- Situatie na de overname

De voorfase is de start van het bedrijfsovername traject. In de voorfase wordt het plan van de bedrijfsovername gevormd. In de voorfase wordt bepaald wie het bedrijf overneemt en of het bedrijf overdraagbaar is. Het bedrijf moet rendabel zijn en toekomstperspectief bieden (Scholman, 2018). Tijdens de samenwerkingsfase werken het bedrijfshoofd en de opvolger samen. De samenwerking kan op twee verschillende manieren, in loondienst of een samenwerkingsverband met het bedrijfshoofd. Loondienst heeft als voordeel dat je als opvolger alle werkzaamheden kunt uitproberen. Naast loondienst kun je in een samenwerkingsverband aangaan, dit kan in de vorm van een maatschap, V.O.F. (vennootschap onder firma) etc. (Pijnenburg, 2011). Het doel van dit samenwerkingsverband is dat de opvolger vermogen kan opbouwen, die nodig is voor de uiteindelijke overname. Het uiteindelijke doel van de samenwerkingsfase is het opbouwen van vermogen, het bedrijf klaarmaken voor de overname en het overnemen van de belangrijke taken op het bedrijf van de ouders (Scholman, 2018). Tijdens de overnamefase spelen de persoonlijke, strategie, financiële en juridische aspecten een belangrijke rol. Tijdens de overname komt het emotionele gedeelte van de familie, juridische afhandeling, notariële afhandeling, de fiscale afhandeling, de overnamesom en financiële afhandeling aan de orde (Vernooij, 2018). In de situatie na de overname heeft de opvolger het bedrijf overgenomen en hebben de overdragers een andere positie in de onderneming. Na de overname wordt er gereflecteerd op het overnameproces, hoe is het proces verlopen? En wat is het perspectief van de opvolger na de bedrijfsovername (Canrinus, et al., 2020)? In figuur 1 is de route van het overnameproces te zien. Het overname proces kent vele obstakels en is voor geen enkele onderneming hetzelfde.



Figuur 1. Thema's binnen een bedrijfsovernameproces (Methorst, Roep, Verstegen, & Wiskerke, Expeditie bedrijfsovername)

1.4. Aspecten van bedrijfsovername

De overname van het familiebedrijf door de volgende generatie is de meest voorkomende manier van overname in de melkveehouderij, en daarmee ook de focus voor dit onderzoek. Bij overname van het familiebedrijf speelt de gunfactor van de overige familieleden en bedrijfsoverdrager een belangrijke rol (Beukema, 2017). Naast dat de overname gegund moet worden aan de bedrijfsopvolger zijn er meer uitdagingen en valkuilen die een succesvolle bedrijfsovername kunnen belemmeren. De uitdagingen en valkuilen zijn onder te verdelen in verschillende aspecten (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014):

- Persoonlijke aspecten
- Financiële aspecten
- Juridische aspecten
- Strategische aspecten

Persoonlijke aspecten

Het persoonlijke aspect van de bedrijfsovername is terug te vertalen naar de bedrijfsoverdrager, de overnemer en de overige familieleden. De bedrijfsovernemer dient zichzelf of te vragen of de overname een keuze is wat hij/zij zelf ook wil of dat het door het bedrijfshoofd wordt opgelegd. Het overnemen van een familiebedrijf is een levenskeuze, een ondernemer is samen met zijn gezin altijd bezig met het bedrijf. Het scheiden van werk en privé is op een agrarisch familiebedrijf lastig (Bac, 2019). Het bedrijfshoofd moet beoordelen of de toekomstige opvolger wel geschikt is voor de overname. De opvolger moet de onderneming in de toekomst namelijk zelfstandig runnen en beschikken over de juiste competenties (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014). Naast de geschiktheid van de opvolger is het mogelijk dat meerdere familieleden het bedrijf willen voorzetten. Als bedrijfsopvolger moet de overname gegund worden door de rest van de familie, goede communicatie met de familie is hierbij van groot belang. Bij slechte communicatie voelen de overige gezinsleden geen betrokkenheid bij de overname. Betrokkenheid geeft familieleden het gevoel van meebeslissen over de toekomst van het familiebedrijf (Dekking & Vijn, 2012). Door te weinig betrokkenheid kunnen overige familieleden het gevoel krijgen dat ze worden gekort bij de overname, wat leidt tot frustraties en jaloezie. De zakelijke kijk van de aangetrouwde familie kunnen bij de overname leiden tot spanningen in de familie (Beukema, 2017).

Strategische aspecten

De strategische aspecten zitten in het bedrijf en de overname zelf. Het bedrijf moet toekomstperspectief en wil het overdraagbaar zijn voor de volgende generatie (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014). De structuur van het bedrijf bepaald hoe de overname verloopt. De juiste rechtsvorm kan ervoor zorgen dat de overname sneller en makkelijker verloopt (Dijck, Buynseels, & Nijst, 2013). Tijd is een belangrijk onderdeel voor een succesvolle overname. Met tijd kunnen de overnemer en overdrager de financiële, juridische en persoonlijke aspecten behandelen. Te weinig tijd ofwel een gehaaste overname zullen zorgen voor problemen op de lange termijn (Dijck, Buynseels, & Nijst, 2013). Naast tijd is het moment van overname ook van belang, het bedrijfshoofd wil het bedrijf niet te vroeg overdragen en de opvolger wil het bedrijf niet te laat overnemen (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014).

Financiële aspecten

Het financiële aspect is één van de belangrijkste uitdagingen bij de overname. Net als bij het strategische aspect is tijd een belangrijk onderdeel van het financiële aspect. Het bedrijf moet winstgevend en rendabel genoeg zijn voor een succesvolle overname. Het nemen van bepaalde beslissingen en kiezen voor een bepaalde richting van het bedrijf kan de rentabiliteit van de onderneming verhogen (Smale, 2012). De waarde van een melkveebedrijf is hoog en wordt in de toekomst steeds hoger, door schaalvergroting. Om het bedrijf over te kunnen nemen van de huidige generatie moet er vermogen worden opgebouwd (van der Meulen & Venema, 2005). Naast de opbouw van het vermogen speelt de

prijs van de overname ook een belangrijke rol. De opvolger wil het bedrijf het liefst zo goedkoop mogelijk overnemen. Een goedkope overname heeft echter gevolgen voor het pensioen van de ouders, is oneerlijk tegenover de overige familieleden en kan worden gezien als een schenking (Dekkers, 2013). Te hoge overnameprijs leidt tot hoge financiële verplichtingen voor de opvolger, wat kan zorgen voor problemen gedurende de gehele carrière (Dijck, Buynseels, & Nijst, 2013).

Juridische aspecten

Het juridische aspect is te vertalen naar de rechten van het bedrijfshoofd, opvolger en overige familieleden. Voorafgaand aan de overdracht is het van belang om te controleren wat er al is vastgelegd in eerdere contracten en testamenten. Als er geen sprake is van een testament of er is sprake van een onduidelijk testament heeft dit bij overlijden gevolgen voor de bedrijfsovernemer (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014). De rechtsvorm van een bedrijf speelt bij overname ook een belangrijke rol, iedere rechtsvorm heeft andere juridische aspecten. Afhankelijk van de afspraken zullen bepaalde rechtsvormen beter passen bij de overname (Stokkers, van der Meulen, & Dekking, 2012). Tijdens het beschrijven van de overdracht is het belangrijk om te beschrijven wat er daadwerkelijk overgedragen wordt. Is er sprake van een volledige bedrijfsoverdracht of worden alleen de activiteiten overgedragen. Daarnaast kunnen er ook nog bezittingen of schulden zijn die buiten de overdracht moeten blijven (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014).

1.5.Strategische uitdagingen

De uitdagingen en valkuilen van bedrijfsovername zijn op te delen in verschillende aspecten. De persoonlijke, financiële en juridische aspecten zijn veelbesproken- en onderzochte aspecten bij bedrijfsovername. Het strategische aspect met de daarbij behorende uitdagingen en valkuilen zijn in mindere mate onderzocht. De grootste strategische uitdaging is het proces rondom de expeditie naar de bedrijfsstrategie. Is de bedrijfsstrategie bespreekbaar? Hoe verloopt het proces rondom deze strategie? En wordt er voldoende tijd genomen voor het bespreken van de strategie?

Het bedrijfshoofd heeft een strategie uitgedacht voor de onderneming en heeft deze strategie gevolgd (Methorst, Roep, Verstegen, & Wiskerke, 2017). De toekomstige overnemer kan echter een gehele andere strategie hebben voor het bedrijf. Belangrijk is om de strategie voor het bedrijf te bespreken als bedrijfshoofd en opvolger. Een verschil in strategie zal tijdens de overnamefase zorgen voor wrijving. Een succesvolle overname en daarmee de toekomst van het bedrijf gaat gepaard met het hebben van één duidelijke bedrijfsstrategie. Eén strategie die toekomstperspectief biedt voor het bedrijf en de daarbij behorende uitdagingen. Het nemen van tijd en het bespreekbaar maken van de strategie speelt hierbij een belangrijke rol. De adviseur adviseert agrarische ondernemers gedurende het overnameproces. Voor de adviseur begint het overnameproces bij het kiezen van het samenwerkingsverband hierbij staan de rechtsvorm, werkverdelingen, juridische- en financiële aspecten een centrale rol (Scholman, 2018). In de praktijk start de adviseur met het behandelen van het juridische en financiële gedeelte. Vervolgens worden de wensen van de overige familieleden besproken (Scholman, 2018). De bedrijfsstrategie en het bespreken hiervan is een onderdeel dat in mindere mate besproken wordt tijdens de bedrijfsovername.

Het bespreken van de bedrijfsstrategie tussen bedrijfsoverdrager en overnemer wordt door verschillende aspecten beïnvloed. De kwaliteit en daarmee het succes van het bespreken van de bedrijfsstrategie hangt af van deze aspecten. Aan de hand van een proef expertinterview met dhr. Rb. Ir. L. Zomer, Accountmanager Agro bij Accon AVM te Lochem (persoonlijke communicatie, 18 september 2020) en een overleg met dhr. Dr. Ir. R. Methorst, Lector Omgevingsinclusief Ondernemen aan de Aeres Hogeschool te Dronten (persoonlijke communicatie, 14 september 2020) komen de aspecten uit tabel 2 naar voren. De aspecten hebben voor de bedrijfsoverdrager en overnemer een andere betekenis. Er zijn aspecten die ingaan op de uitdagingen voor het bedrijf en er zijn aspecten die een persoonlijk belang kunnen hebben

voor de bedrijfsoverdrager of overnemer. Grote verschillen tussen de bedrijfsoverdrager en overnemer leiden tot wrijving, wat het bespreken van de strategie beïnvloed.

Tabel 2. Aspecten die een gesprek beïnvloeden

Ambitie	Opleiding	Karaktersverschillen	Netwerk
Sociale contacten	Werkervaring	Sector uitdagingen	Adviseur
Familie	Overnameprijs	Toekomstperspectief	Schoonfamilie

1.6. Probleemstelling

Bedrijfsovername is een belangrijke en weerkomende gebeurtenis voor ieder melkveebedrijf. De Nederlandse melkveehouderij heeft de afgelopen jaren te maken met veranderingen zoals: schaalvergroting, vergrijzing, stoppers en veranderende wet- en regelgevingen. Voor bepaalde gebieden zoals Oost-Nederland spelen aanhoudende droogte en overschotten aan mest ook een rol. Deze veranderingen zijn uitdagingen die de bedrijfsovername van familiere Nederlandse melkveebedrijven in Oost-Nederland in de weg kunnen staan. De bedrijfsstrategie en het bespreken van deze strategie zijn één van de aspecten die een belangrijk rol speelt om de overdracht succesvol te laten verlopen. Er is al veel onderzoek gedaan naar de juridische, financiële en persoonlijke aspecten van de bedrijfsovername. Het strategische gedeelte van de bedrijfsovername is net zo belangrijk als de andere aspecten, maar is tot op het heden minder onderzoek naar verricht. De aspecten die het proces en het bespreken van de bedrijfsstrategie beïnvloeden in het perspectief van de bedrijfsoverdrager, opvolger en adviseur worden aan de hand van de hoofd- en deelvragen beantwoord.

1.7. Hoofd- en deelvragen

Uit deze probleemstelling zijn de volgen de volgende hoofd- en deelvragen. De knowledge gap zal in deze paragraaf vertaald worden naar de hoofd- en deelvragen.

Hoofdvraag: Wat zijn de aspecten vanuit verschillende perspectieven om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij familiere agrarische bedrijfsovername, van melkveebedrijven in Oost-Nederland?

1. Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de overdrager?
2. Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de opvolger?
3. Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de adviseur?
4. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten van de aspecten die de bedrijfsstrategie bespreekbaar maakt tussen de overdrager, overnemer en adviseur?
5. Wat zijn de randvoorwaarden om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen?

2. Methode

Het onderzoek is gericht op de agrarische adviseurs, de bedrijfsoverdrager en de bedrijfsovernemer van het agrarische familiebedrijf. Deze personen spelen allemaal een cruciale rol bij bedrijfsoverdracht, vandaar de keuze voor deze doelgroepen. Er is een literatuuronderzoek uitgevoerd om informatie te zoeken over het onderwerp. Om te controleren of de literatuur aansluit met de praktijk en de ontbrekende informatie aan te vullen zijn diepte-interviews gehouden met een specifieke groep ondernemers en adviseurs. In de diepte-interviews is de focus gelegd op het strategische aspect van het overnameproces, kijkend naar de aspecten die het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie succesvol maken in het perspectief en uit de ervaring van de overdrager, overnemer en adviseur.

Het hoofddoel van dit onderzoek betreft een verkennend onderzoek omdat er tot op heden weinig onderzoek naar dit onderwerp is gedaan. De nadruk van een verkennend onderzoek richt zich op het ontdekken en verzamelen van nieuwe informatie. De informatie komt grotendeels uit de ervaringen en meningen van de melkveehouders en adviseurs. De informatie wordt gebruikt om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, maar kan ook weer leiden tot nieuwe vragen.

De interviews zijn op te delen in drie groepen. Groep 1 bestaat uit een zevental melkveehouders die het melkveebedrijf al overgenomen hebben van de vorige generatie. Groep 2 bestaat uit een zevental melkveehouders die het melkveebedrijf nog moeten overnemen. Groep 3 bestaat uit een tweetal adviseurs die meerdere bedrijfsovernames hebben begeleid. De melkveehouderij bedrijven moeten gelegen zijn in Oost-Nederland en de hoofdtak moet melkveehouderij zijn. Hiervoor is gekozen omdat deze melkveehouders te maken hebben met dezelfde trends, uitdaging en gelegen liggen in een specifiek gedeelte van Nederland. Dit zorgt ook voor een afbakening van de verkregen informatie. De gekozen melkveehouders moeten actief bezig zijn met het bedrijf, bedrijfsopvolging en bedrijfsstrategie. De kwaliteit van het onderzoek is afhankelijk van de uitkomsten van de interviews, de eisen aan de groep melkveehouders is nodig om deze kwaliteit te waarborgen. De adviseurs moeten actief bezig zijn en ervaring hebben met het adviseren van bedrijfsoverdrachten op bedrijven in Oost-Nederland. Het is van belang dat de geïnterviewde adviseurs meerde bedrijfsoverdrachten hebben doorlopen en de bedrijfsstrategie met de melkveehouders bespreekt. De adviseurs moeten ook een functie hebben die aansluit met het bespreken van strategieën en bedrijfsoverdrachten.

Van ieder interview is een gespreksverslag gemaakt waarbij de persoonlijke- en bedrijfssituatie van de geïnterviewde worden beschreven. Naast de bespreking van de persoonlijke- en bedrijfssituatie zijn de onderwerpen voor de deelvragen besproken. Het verschil tussen de groepen is dat groep 1 al ervaring heeft met het onderwerp bedrijfsstrategie bij bedrijfsovername. Terwijl dit voor groep 2 de eerste keer is en (mogelijk) met vragen over de bedrijfsstrategie bij een bedrijfsovername rondlopen. Groep 3 is een partij die meerdere bedrijfsovernames hebben begeleid en ervaring hebben met verschillende bedrijfsstrategieën. Aan de start van het interview zijn de persoonlijke- en bedrijfssituatie besproken. De overige onderwerpen die besproken zijn: de actuele uitdagingen voor melkveebedrijf in Oost-Nederland, het proces van bedrijfsstrategie bij bedrijfsovername, het bespreekbaar maken van de toekomstige bedrijfsstrategie en de randvoorwaarden om de bedrijfsstrategie succesvol te laten verlopen. De geïnterviewden zijn gevraagd de aspecten uit tabel 2 op volgorde te leggen van meest van invloed tot minst van invloed op het bespreken van de bedrijfsstrategie. Ieder interview is geanalyseerd en de uitkomsten hiervan zijn vergeleken binnen de verschillende doelgroepen. In de uitkomsten van deze groepen is gezocht naar verbanden, verschillen en opvattingen. Vervolgens zijn de verschillende groepen met elkaar vergeleken en geanalyseerd, om tot een advies te komen. Het onderzoek is per deelvraag worden toegelicht.

1. Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de overdrager?

In hoofdstuk 1 is naar literatuur gezocht die te maken heeft met de actuele trends en uitdagingen voor de melkveehouderij in Oost-Nederland, naar informatie met betrekking tot de bedrijfsovername en informatie die betrekking heeft op het bespreken van de bedrijfsstrategie. Tijdens het interview is de betrokkene gevraagd naar het bedrijf, de uitdagingen voor het bedrijf, het bedrijfsovername proces en hun ervaring met de betrekking op het bespreken van de bedrijfsstrategie. De antwoorden van de interviews zijn vergeleken met de gevonden literatuur en de andere geïnterviewde bedrijfsoverdragers. Doordat het een verkennend onderzoek betreft ligt de focus van de deelvraag bij de vergelijking van de gewonnen informatie tussen de bedrijfsoverdragers. De methode van interviewen en het verwerken van de verkregen informatie is bij deelvraag 2 en deelvraag 3 hetzelfde als bij deelvraag 1.

2. Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de opvolger?

3. Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de adviseur?

4. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten van de aspecten die de bedrijfsstrategie bespreekbaar maakt tussen de overdrager, overnemer en adviseur?

In deelvraag 4 zijn de uitkomsten van deelvragen 1, 2 en 3 met elkaar vergeleken. Aan de hand van de uitkomsten en bevindingen van deze vergelijking is er gediscussieerd en een uiteindelijk advies gegeven.

5. Wat zijn de randvoorwaarden om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen?

De laatste deelvraag gaat in op de meningen en ervaringen van de bedrijfsoverdrager, opvolger en adviseur over het proces expeditie bedrijfsstrategie. Welke randvoorwaarden stellen de doelgroepen aan het bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie? Welke situaties zijn de adviseurs tegen gekomen? En hoe hebben ze dit opgelost? De uitkomsten van deze vragen tussen de doelgroepen zijn vergeleken. Er is gediscussieerd over de uitkomsten van de deelvraag, hierop is een advies gebaseerd.

De interviews zijn volgens interviewschema's worden afgenomen (zie: Bijlage 1, 2 en 3). Voor iedere groep is er een eigen interviewschema. De interviews zijn op basis van de uitwerking van de deelvragen verwerkt. De uitwerking heeft plaatsvinden op een inductieve nadruk. De inductieve nadruk houdt in dat er inzicht wordt gegeven in de betekenis die personen (in dit geval bedrijfsoverdrager, bedrijfsopvolger en adviseurs) hechten aan gebeurtenissen in de verschillende perspectieven van de bedrijfsstrategie bij familiare bedrijfsovername. De opzet van de interviews zijn bedoeld als leidraad. Van de structuur kan worden afgeweken om in te kunnen spelen/anticiperen op belangrijke gebeurtenissen die een belangrijke rol spelen bij het onderwerp.

3. Resultaten

De resultaten van het onderzoek worden besproken in dit hoofdstuk. De resultaten komen voort uit het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 1 en uit zestien diepte-interviews, onderverdeeld in 3 groepen. Groep 1 bestaat uit zeven bedrijfsoverdrager die het melkveebedrijf al hebben overgenomen van de vorige generatie en nu in het overnameproces zitten met de volgende generatie. Groep 2 bestaat uit zeven bedrijfsopvolgers die het melkveebedrijf nog moeten overnemer en in het overnameproces zitten. Groep 3 bestaat uit een tweetal experts die ervaring hebben met bedrijfsovernames en meerdere bedrijfsovernameprocessen hebben begeleid. In de interviews is gezocht naar aspecten die de kwaliteit van de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie bij familiare agrarische bedrijfsovername op melkveebedrijven in Oost-Nederland beïnvloeden. De geïnterviewde bedrijven zijn weergegeven op orde van grootte, zoals weergegeven in tabel 3. Voor de anonimiteit is ervoor gekozen om de namen van de geïnterviewde bedrijven niet te noemen.

Tabel 3. Weergave omvang geïnterviewde bedrijven

Melkveebedrijf	Melkkoeien	Melkproductie	Grond	Leeftijd opvolger	Leeftijd overdrager
Melk 1	110-120 stuks	> 1 miljoen kg	45 - 50 ha	25 - 30 jaar	55 - 60 jaar
Melk 2	110-120 stuks	> 1 miljoen kg	50 - 55 ha	25 - 30 jaar	50 - 55 jaar
Melk 3	100-110 stuks	850.000 - 950.000 kg	70 - 75 ha	20 - 25 jaar	55 - 60 jaar
Melk 4	100-110 stuks	800.000 - 900.000 kg	55 - 69 ha	30 - 35 jaar	65 - 70 jaar
Melk 5	75-85 stuks	700.000 - 800.000 kg	45 - 50 ha	25 - 30 jaar	70 - 75 jaar
Melk 6	60 - 65 stuks	550.000 - 650.000 kg	45 - 50 ha	25 - 30 jaar	50 - 55 jaar
Melk 7	30 - 35 stuks	250.000 - 350.000 kg	20 - 25 ha	20 - 25 jaar	50 - 55 jaar

De resultaten uit de literatuur en de interviews worden per deelvraag gepresenteerd en uitgewerkt. De interviews zijn verkennend afgenomen, zoals benoemd is in hoofdstuk 2 Methode.

De gehouden diepte-interviews zijn verwerkt in de vorm van een gespreksverslag per onderneming, waarbij de situatie per deelnemer wordt beschreven. Hierbij gaat het om persoonlijke verhalen. De gespreksverslagen van de geïnterviewde personen zullen wegens privacyoverwegingen in een aparte bijlage worden toegevoegd en zullen niet openbaar gemaakt worden.

3.1. Perspectieven van de bedrijfsoverdragers

De bedrijfsopvolgers is in het interview gevraagd welke aspecten de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie het meest beïnvloeden. De geïnterviewde bedrijfsoverdragers hebben de bedrijfsstrategie al eens moeten bespreken tijdens het overnameproces met de vorige generatie, hierdoor hebben de geïnterviewde al enige ervaring met het bespreken van toekomstige bedrijfsstrategie. Aan de hand van persoonlijke ervaringen weten de geïnterviewden welke aspecten helpen het bespreken van de bedrijfsstrategie succesvol te maken.

In tabel 4 zijn de resultaten van het interview weergegeven. De resultaten staan op volgorde van de aspecten die het meeste tot het minste invloed hebben op de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie in de ogen van de bedrijfsoverdrager. Van de bedrijfsoverdragers vinden 5 van de 7 de aspecten; ambitie, toekomstperspectief en sector uitdagingen in de top 3 staan van aspecten die het bespreken van de toekomstige strategie in hun ogen succesvol maken. De geïnterviewden is gevraagd een toelichting te geven bij de gekozen aspecten.

Tabel 4. Aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie succesvol maken uit het perspectief van de overdrager

Melk 1	Melk 2	Melk 3	Melk 4	Melk 5	Melk 6	Melk 7
Ambitie	Ambitie	Ambitie	Familie	Toekomstperspectief	Ambitie	Toekomstperspectief
Toekomstperspectief	Toekomstperspectief	Adviseur	Ambitie	Ambitie	Toekomstperspectief	Sector uitdagingen
Sector uitdagingen	Sector uitdagingen	Toekomstperspectief	Adviseur	Familie	Sector uitdagingen	Werkervaring
Karakter verschillen	Adviseur	Sector uitdagingen	Netwerk	Overnameprijs	Adviseur	Ambitie
Adviseur	Overnameprijs	Familie	Opleiding	Sociale contacten	Overnameprijs	Netwerk
Overnameprijs	Netwerk	Werkervaring	Werkervaring	Sector uitdagingen	Familie	Sociale contacten
Opleiding	Karakter verschillen	Sociale contacten	Sociale contacten	Werkervaring	Karakter verschillen	Familie
Werkervaring	Familie	Karakter verschillen	Schoonfamilie	Adviseur	Werkervaring	Adviseur
Netwerk	Opleiding	Overnameprijs	Sector uitdagingen	Karakter verschillen	Sociale contacten	Overnameprijs
Familie	Werkervaring	Opleiding	Overnameprijs	Netwerk	Netwerk	Karakter verschillen
Sociale contacten	Sociale contacten	Netwerk	Karakter verschillen	Opleiding	Opleiding	Opleiding
Schoonfamilie	Schoonfamilie	Schoonfamilie	Toekomstperspectief	Schoonfamilie	Schoonfamilie	Schoonfamilie

Bedrijfsoverdragers:

“Als bedrijfsopvolger moet je ambitie hebben om boer te willen worden en het bedrijf door te willen zetten. Als bedrijfsoverdrager deel je deze ambitie, wat het overleg over de bedrijfsstrategie en toekomst van het bedrijf makkelijker maakt.” Melk 1

“Als er geen ambitie is vanuit de kinderen voor de opvolging van het bedrijf is ernaast stoppen geen strategie die besproken hoeft te worden.” Melk 2

“Ambitie zorgt voor een klik tussen overdrager en overnemer, deze klik zorgt voor het succes van het bespreken van de bedrijfsstrategie. Is er geen ambitie, dan is er geen klik en is ook geen bespreking van de toekomstige bedrijfsstrategie.” Melk 4

“Het bespreken van de bedrijfsstrategie begint bij de toekomst van het bedrijf. Het bedrijf moet toekomstperspectief hebben. Als een bedrijf geen toekomstperspectief heeft is het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie ook niet nodig.” Melk 7

“Al vroeg wist ik al dat ik een bedrijfsopvolger had. Het hebben van toekomstperspectief maakt het praten over de toekomst van het bedrijf en de daarbij behorende bedrijfsstrategie een stuk makkelijker.” Melk 3

“Door het hebben van uitdagingen in de sector, word je als ondernemers gedwongen de eventuele gevolgen ervan te bespreken met elkaar. De sector uitdagingen geven in werkelijkheid een zetje tot het bespreken van de gevolgen van deze uitdagingen op de toekomstige bedrijfsstrategie.” Melk 6

Van de ondervraagden geven 6 van de 7 geïnterviewden aan dat schoonfamilie het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie het minst beïnvloed. Een groot deel van de ondervraagden vindt de aspecten; opleiding, sociale contacten en netwerk ook van minder belang. De toelichting van de bedrijfsoverdragers luiden als volgt.

Bedrijfsoverdragers:

“Van schoonfamilie is bij ons op het moment geen sprake van. Ik denk ook niet dat dit een aspect is die de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie moet beïnvloeden. Ik denk dat dit zal zorgen voor onnodige wrijving.” Melk 1

“Schoonfamilie is een aspect dat op ons bedrijf geen invloed heeft op het bespreken van de bedrijfsstrategie. Dit is iets tussen mij en mijn opvolger, schoonfamilie zou hier naar mijn mening ook geen invloed op moeten kunnen hebben.” Melk 5

“Opleiding is niet relevant voor het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Zelf heb ik geen agrarische achtergrond of opleiding. Opleiding heeft voor mij nooit effect gehad op het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie.” Melk 7

“Opleiding is een aspect die je kan helpen met het vormen en bedenken van je eigen strategie. Ik denk niet dat het succes van het bespreken van de bedrijfsstrategie afhangt van de hoogte van de opleiding, ervaring en ambitie zijn hierin veel belangrijker.” Melk 3

De geïnterviewde bedrijfsoverdragers hebben allemaal een persoonlijk verhaal en een eigen ontwikkeling meegemaakt. Dit heeft de uiteindelijk volgorde van de aspecten in tabel 4 bepaald. De geïnterviewden bedrijfsoverdragers is gevraagd welk effect de steeds veranderende wet- en regelgeving en uitdagingen voor Oost-Nederland zoals droogte en mest hebben op het bespreken van de bedrijfsstrategie. De geïnterviewden geven aan dat de veranderende wet- en regelgeving het gesprek op gang brengt, de eventuele gevolgen van de veranderende wet- en regelgeving voor het bedrijf worden besproken. De geïnterviewden bedrijfsoverdragers geven aan dat de wet- en regelgeving, droogte en mest voornamelijk problemen zijn op de korte termijn. Het kan zijn dat de strategie voor de korte termijn hierdoor aangepast moet worden. Als de problemen grote gevolgen zullen hebben voor het bedrijf en daarmee de gevormde bedrijfsstrategie geven de geïnterviewde bedrijfsoverdragers aan een expert of adviseur in te schakelen om de risico's en mogelijkheden voor het bedrijf te bepalen. Aan de hand van deze mogelijkheden kan de verdere strategie voor het bedrijf worden bepaald en besproken.

3.2. Perspectieven van de bedrijfsovernemers

De bedrijfsopvolgers zitten in het proces om het bedrijf over te nemen van de bedrijfsoverdragers. De bedrijfsopvolgers staan aan het begin van hun carrière en hebben nog een hele toekomst voor zich op het bedrijf. Deze tijd kunnen bedrijfsopvolgers gebruiken gezette doelen en ambities te bereiken. Het hebben van een bedrijfsstrategie helpt bedrijfsopvolgers om hun doelen en ambities te bereiken. De doelen en ambities zijn voor ieder persoon en bedrijf verschillend, sommige bedrijven kiezen voor groei, andere bedrijven kiezen voor optimalisatie of natuur inclusieve landbouw. De huidige staat van het bedrijf is bepaald door de strategie van de vorige generatie (Turenhout, Taal, & de Haan, 2014). Als bedrijfsopvolger kun je een andere strategie voor het bedrijf hebben dan de bedrijfsoverdrager. Belangrijk voor de opvolger is om de strategie voor het bedrijf te bespreken met de bedrijfsoverdragers.

In het interview is aan de bedrijfsopvolgers gevraagd welke aspecten de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie beïnvloeden. De geïnterviewde bedrijfsopvolgers is gevraagd om de aspecten op volgorde te leggen van meeste invloed tot minste invloed naar persoonlijke ervaring of verwachting. Gedeelte van de geïnterviewde bedrijfsopvolgers geeft aan enige ervaring te hebben met het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie, terwijl dit voor andere geïnterviewde bedrijfsopvolgers nog niet ter sprake is geweest. In tabel 5 zijn de resultaten van de geïnterviewde bedrijfsopvolgers weergegeven. De geïnterviewde bedrijfsopvolgers geven aan dat de aspecten; ambitie, familie, sociale contacten, werkervaring, toekomstperspectief en sector uitdagingen het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie het meest beïnvloeden. De geïnterviewde bedrijfsopvolgers is gevraagd een toelichting te geven bij de gemaakte keuzes.

Tabel 5. Aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie succesvol maken uit het perspectief van de opvolgers

Melk 1	Melk 2	Melk 3	Melk 4	Melk 5	Melk 6	Melk 7
Ambitie	Toekomstperspectief	Sociale contacten	Familie	Toekomstperspectief	Ambitie	Familie
Karakterverschillen	Sociale contacten	Ambitie	Toekomstperspectief	Sector uitdagingen	Werkervaring	Adviseur
Werkervaring	Sector uitdagingen	Familie	Sociale contacten	Ambitie	Familie	Werkervaring
Overname prijs	Ambitie	Toekomstperspectief	Sector uitdagingen	Overnameprijs	Karakterverschillen	Karakterverschillen
Toekomstperspectief	Familie	Sector uitdagingen	Adviseur	Opleiding	Adviseur	Overnameprijs
Sector uitdagingen	Karakterverschillen	Werkervaring	Netwerk	Adviseur	Netwerk	Ambitie
Sociale contacten	Overnameprijs	Overnameprijs	Schoonfamilie	Familie	Overnameprijs	Sector uitdagingen
Netwerk	Werkervaring	Adviseur	Werkervaring	Netwerk	Sociale contacten	Toekomstperspectief
Familie	Adviseur	Netwerk	Karakterverschillen	Sociale contacten	Sector uitdagingen	Schoonfamilie
Adviseur	Netwerk	Karakterverschillen	Overnameprijs	Werkervaring	Toekomstperspectief	Sociale contacten
Opleiding	Opleiding	Opleiding	Ambitie	Karakterverschillen	Opleiding	Opleiding
Schoonfamilie	Schoonfamilie	Schoonfamilie	Opleiding	Schoonfamilie	Schoonfamilie	Netwerk

Bedrijfsopvolgers:

"Ambitie is de reden dat je überhaupt boer wil worden. Je deelt deze ambitie en passie met elkaar, dit maakt het praten en bespreken van de toekomst voor het bedrijf een stuk gemakkelijker". Melk 1

"Werken voor een baas laat je zien dat dingen ook anders kunnen. De werkervaring die je opdoet helpt bij het bepalen van je eigen visie en strategie voor het bedrijf. Het bespreken van je ideeën met je ouders helpt bij de bespreking en vorming van een nieuwe bedrijfsstrategie, ook al is het niet altijd even makkelijk om de vorige generatie te overtuigen." Melk 6

"Bedrijfsoverdracht vindt plaats binnen de familie. Ruzie en verdeeldheid in de familie zorgt voor grote wrijving in de huishoudelijke sfeer. Een goede verstandhouding met iedereen in de familie zorgt ervoor dat punten makkelijker besproken worden. Ook is er zonder gunning van de rest van de familie geen bedrijfsstrategie om besproken te worden." Melk 4

"De uitdagingen in de sector houd je als ondernemer scherp. De veranderingen forceren je als ondernemer te praten over de toekomst van het bedrijf met de daarbij behorende uitdagingen. De strategie dient aangepast te worden op deze veranderingen. Het bespreken van de bedrijfsstrategie is hier een essentieel onderdeel van." Melk 5

"Een leven naast het bedrijf vind ik heel belangrijk. Het bedrijf zodanig inrichten dat een sociaal leven naast de boerderij ook mogelijk is, heeft alles te maken met bedrijfsstrategie. Sociale contacten zijn voor de opvolger veel belangrijker dan voor de vorige generatie. Dit heeft naar mijn mening te maken met het generatieverschil. Dit verschil kan zorgen voor wrijving wat de bespreking van de bedrijfsstrategie niet ten goede komt". Melk 3

De geïnterviewde bedrijfsopvolgers vinden dat aspecten als schoonfamilie en opleiding de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie in minder mate beïnvloed, dit staat gelijk aan 5 van de 7 ondervraagden. De overige genoemde aspecten van de geïnterviewde personen zijn uiteenlopend. Een aantal van de geïnterviewden vindt overnameprijs of karakterverschillen een belangrijk aspect. Eén persoon gaf aan dat de overnameprijs niet te hoog moet liggen anders is het niet over te nemen. De leeftijd van zijn vader (72), zijn leeftijd (28) en doelstellingen spelen hierin mee.

"Mijn vader is nu 72 jaar oud, ik ben zelf 28 en zit nu 7 jaar in maatschap. Mijn vader is op een leeftijd dat hij geen grote investeringen meer wil doen en het bedrijf wil overdragen. Mijn ouders moeten een goed pensioen hebben, mijn broers moeten een vergoeding krijgen en ik wil zelf het bedrijf over kunnen nemen zonder dat ik daarvoor mijn leven voor de bank wil werken. De overnameprijs en de bespreking ervan is een onderwerp dat vaak bewust ontweken wordt." Melk 5

Een ander persoon benoemt juist dat de overnameprijs een onderwerp is waar sinds de vorming van de maatschap aan wordt gewerkt en dat het een onderdeel is van de strategie van het bedrijf.

"De overnameprijs heeft bij ons geen invloed op het succesvol maken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Het is al in werking gezet en is een onderdeel van de huidige strategie. Het jaarlijks schenken van geld aan mijn zussen en het verbouwen van de bedrijfswoning voor mijn ouders zijn al stappen die zijn genomen in dit proces. Verder heeft het bedrijf een goede financiële positie en denk ik geen financiële problemen te ervaren bij de uiteindelijke overname." Melk 4

Uitspraken van andere geïnterviewde die vinden dat karakterverschillen een effect kan hebben op de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie:

“Het hebben van hetzelfde karakter helpt enorm tijdens het overleggen van eventuele plannen. Botsende karakters maakt overleg lastig tot het punt dat er helemaal geen sprake is van overleg. Het leren omgaan met de verschillende karakters en elkaar hierin te accepteren heeft voor ons enorm geholpen om de kwaliteit van ons overleg te verbeteren.” Melk 7

“We doen het bedrijf met ons drieën, dit betekent ook dat er drie verschillende karakters zijn op het bedrijf. Je vult elkaar aan, maar het botst ook wel eens. Weten waar het botst helpt ons met de effectiviteit en kwaliteit van het overleg.” Melk 2

Uit de resultaten van interviews blijkt dat de geïnterviewde bedrijfsopvolgers zich niet druk maken om de veranderende wet- en regelgeving en de uitdagingen in Oost-Nederland. De bedrijfsopvolgers geven aan: *“Je kan je wel druk maken om de steeds veranderde regelgeving maar zolang er niks duidelijk is, hoef je de bedrijfsstrategie ook niet aan te passen”*. Daarbij komt kijken dat de droogte volgens de bedrijfsopvolgers iets is waar je niet op kan sturen: *“Droogte kun je als bedrijf niet op sturen. Droogte is wel een heel groot probleem voor ons bedrijf en het oosten van Nederland. Droogte beïnvloedt de strategie voor dat specifieke jaar, als er voer te kort is moet je dit aankopen.”* De problemen beïnvloeden de kwaliteit van de gesprekken niet volgens de geïnterviewden, maar brengt het gesprek wel op gang.

3.3. Perspectieven van de adviseurs

Bij het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie is het van belang om te weten welk soort adviseur bij het proces betrokken moet zijn. Alle ondervraagde bedrijfsoverdragers en overnemers hebben aangegeven dat dit een onderwerp is dat besproken wordt met de adviseur van een accountantsbureau. De adviseur is de persoon die het gesprek tussen bedrijfsoverdrager en overnemer begeleid. Het daadwerkelijke communiceren en het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie is de taak van de bedrijfsoverdrager en overnemer (Vijn, 2018). De adviseur kan wel helpen om de kwaliteit van het gesprek te beïnvloeden. Van de adviseurs van de accountantsbureaus wordt vaak gezegd dat er vooral gefocust wordt op het financiële en juridische gedeelte (Dijck, Buynseels, & Nijst, 2013). De geïnterviewde adviseurs is gevraagd welke onderwerpen als eerste besproken worden als er sprake is van een bedrijfsovername.

“Bij bedrijfsovernames praat ik eerst één op één met de bedrijfsoverdragers over het inkomen dat hun voor zich zien, waar ze willen wonen, hoeveel spaargeld ze willen en wat ze willen voor de andere kinderen. Ditzelfde gesprek voer ik met de opvolger. Vastleggen wat beide partijen willen en vanuit hier bepalen of de overdracht mogelijk is met de gestelde eisen. Daarnaast bel ik altijd met de bank dat er sprake is van een bedrijfsovername, in vele gevallen moet de bank het ook akkoord geven.” Thuis

“Bij bedrijfsovername bespreek ik altijd als eerst de volgende 3 hoofdzaken: inkomen overdrager en inkomen opvolger (na overdracht). Woningen, wie gaat waar wonen en wat zijn de kosten. Reservepot voor de overdrager en nalatenschap schenking aan de andere kinderen. Vervolgens kunnen de overige zaken besproken worden.” Zomer

De geïnterviewde adviseurs is gevraagd of strategie een veel besproken onderwerp is dat de adviseur tijdens de bedrijfsovername.

“Bedrijfsstrategie is een onderwerp dat eigenlijk niet besproken wordt tijdens de bedrijfsovername. De bedrijfsstrategie wordt vaak al 10 jaar voor de overname, tijdens het aangaan van de maatschap bepaald. Voor de adviseur is het bespreken van de bedrijfsstrategie zeker van belang, wetende waar de ondernemer naar toe wil en kijken hoe dit financieel en technisch uitpakt voor het bedrijf.” Zomer

“Het bespreken van de bedrijfsstrategie gebeurt voornamelijk tijdens het bespreken van de jaarrekening. Het bespreken van de bedrijfsstrategie is het benoemen van de ideeën en sparren over deze ideeën. Inzichten geven in hoe de ondernemers en hun onderneming kunnen groeien.”

Thuis

De aspecten waarvan de geïnterviewde adviseurs vinden dat deze de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie het meest beïnvloeden, staan weergegeven in tabel 6. De resultaten van de geïnterviewden zijn uiteenlopend. De geïnterviewde vinden bepaalde aspecten veel belangrijker dan de andere geïnterviewde. Zo wordt het volgende gezegd over de aspecten toekomstperspectief en overnameprijs.

Tabel 6. Aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de adviseurs

Dhr. Zomer	Dhr. Thuis
Ambitie	Toekomstperspectief
Toekomstperspectief	Sector uitdagingen
Karakterverschillen	Overnameprijs
Sociale contacten	Familie
Sector uitdagingen	Adviseur
Familie	Karakterverschillen
Netwerk	Ambitie
Werkervaring	Werkervaring
Adviseur	Schoonfamilie
Overnameprijs	Sociale contacten
Schoonfamilie	Opleiding
Opleiding	Netwerk

“Toekomstperspectief is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsstrategie en moet besproken worden. Heeft het bedrijf een goed toekomstperspectief dan kunnen eventuele investeringen en plannen voor de toekomst worden besproken. Ziet de toekomst van het bedrijf er slechter uit, kunnen de opties worden besproken om dit perspectief te verbeteren en het bedrijf rendabeler te maken naar de toekomst en voor de opvolger.” Thuis

“Belangrijk is dat ondernemers zelf een goed beeld hebben van het toekomstperspectief van hun bedrijf. Als je als ondernemers zelf niet inzien dat er bijvoorbeeld geen toekomst zit in het bedrijf, maakt het praten over strategie en toekomst lastig. Als de ondernemer weet moet je weten hoe het bedrijf ervoor staat en wat de mogelijkheden zijn. Dit verbetert de kwaliteit van het gesprek over de bedrijfsstrategie.” Zomer

“De bedrijfsstrategie wordt in veel gevallen bepaald tijdens het aangaan van een samenwerking tussen overdrager en opvolger en na de bedrijfsoverdracht zelf. De overnameprijs kan hierdoor van grote invloed zijn. Belangrijk bij het bepalen van de bedrijfsstrategie is om te kijken of het haalbaar is met de begrote overnameprijs.” Thuis

“Overnameprijs is in Oost-Nederland niet heel spannend. Er wordt niet zo zakelijk naar gekeken als in de rest van Nederland. De overdragers moeten na overname een goed pensioen hebben en de overige kinderen moeten een eerlijk deel krijgen. In sommige gevallen kan het zorgen voor wrijving, maar over het algemeen heeft het geen invloed op de bespreking van de bedrijfsstrategie.” Zomer

Uit het onderzoek blijkt dat de geïnterviewde problemen als wet- en regelgeving, droogte en mest niet veel invloed hebben op de huidige bedrijfsstrategie. De geïnterviewden geven aan: *“De strategie is vaak al bepaald en besproken. De verandering van wet- en regelgeving dwingt je om op tactisch niveau bij te sturen. Als je eenmaal een plan hebt is het moeilijk om daarvan af te wijken.”* De andere geïnterviewde geeft aan: *“De veranderende wet- en regelgeving is bij elk gesprek een onderwerp dat ter sprake komt. Belangrijk is om te bespreken wat hierbij de invloed is op de strategie.”* De problemen zorgen ervoor dat het besproken wordt met de adviseurs, dit kan volgens de geïnterviewde de start zijn van een kwalitatief goed gesprek over de bedrijfsstrategie.

3.4. Verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende perspectieven

De geïnterviewde groepen spelen allemaal een verschillende rol in het bedrijfsovernameproces en tijdens het bespreken van de bedrijfsstrategie. Iedere geïnterviewde groep heeft een andere interpretatie van het bedrijfsovernameproces en het bespreken van de bedrijfsstrategie. Naast dat iedere groep een andere interpretatie heeft, heeft iedere persoon in die groep ook een andere interpretatie. De verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende groepen is bepaald aan de hand van de afgenomen interviews.

De bedrijfsoverdragers en adviseurs zijn al bekend met het bespreken van de bedrijfsstrategie en het bedrijfsovernameproces, voor de bedrijfsopvolgers is dit nieuw. De adviseurs hebben ten opzichte van de bedrijfsoverdragers en opvolgers meer ervaring met bedrijfsovernameprocessen. Terwijl de bedrijfsoverdragers en opvolgers weer meer ervaring hebben met het bespreken van de bedrijfsstrategie, dit omdat de strategie eerst onderling wordt besproken alvorens de adviseur erbij betrokken wordt. Iedere geïnterviewde is gevraagd welke aspecten ze van belang vinden bij het bespreken van de bedrijfsstrategie. De resultaten hiervan zijn per groep verwerkt.

De groep bedrijfsoverdragers heeft aangegeven dat de aspecten; ambitie, toekomstperspectief en sectoruitdagingen het bespreken van de bedrijfsstrategie het meest beïnvloed. Voor de groep bedrijfsopvolgers spelen deze aspecten ook een belangrijke rol, toch geeft de groep bedrijfsopvolgers aan de aspecten familie, sociale contacten en werkervaring ook belangrijk te vinden. De groep adviseurs geeft net als de bedrijfsoverdragers aan dat toekomstperspectief en sector uitdaging belangrijk zijn. Alle drie de groepen zijn het erover eens dat opleiding en schoonfamilie geen rol spelen bij het bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie. De grootste verschillen tussen de groepen zit in de toelichting bij de gekozen aspecten.

3.5. De randvoorwaarde van het proces

De kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie begint bij de communicatie tussen de bedrijfsoverdrager en opvolger. Communicatie is hierdoor de rode draad van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Communicatie kan door vele factoren en aspecten worden beïnvloed, zowel in de positieve als de negatieve zin (Zeinstra, 2015). De geïnterviewden is gevraagd wat de randvoorwaarden zijn van een gesprek en het proces eromheen. Uit het onderzoek komt naar voren dat de geïnterviewden; tijd, zin, luisteren, motivatie en geduld belangrijke randvoorwaarden vinden. Zo zeggen een aantal geïnterviewden:

Bedrijfsoverdragers:

“Tijd is het belangrijkste in een bespreking en tijdens de overname. Zelf heb ik geen tijd gehad om na te denken over het bepalen van de bedrijfsstrategie en overname door het vroegtijdig overlijden van mijn vader. Belangrijkste wat ik kan meegeven is op tijd te beginnen met nadenken en bespreken wat je wil voor de toekomst van het bedrijf. Tijd is namelijk niet iedereen gegund.”
Melk 3

“Belangrijk is het om naar elkaar te luisteren en elkaar uit te laten praten. Iedereen heeft zijn eigen ideeën en doelen voor het bedrijf en moeten de kans krijgen om dit te bespreken met elkaar, ook al deel je elkaars doelen en ideeën niet. Elkaar de ruimte gunnen om punten te bespreken helpt de kwaliteit van het gesprek.” Melk 6

Bedrijfsopvolgers:

“Tijd is een heel belangrijk onderdeel. Je moet voldoende tijd vrijmaken voor een goed gesprek. Vaak wordt hier geen tijd voor gemaakt en moet alles tussen het werk door en snel besproken worden. Het nemen van tijd en het stellen van een doel voor het gesprek helpt enorm bij de kwaliteit van het gesprek.” Melk 1

“Het hebben van ‘zin’ is heel belangrijk voor de kwaliteit van een gesprek. Als je geen zin hebt moet je niet aan een gesprek beginnen en is het gedoemd om te mislukken.” Melk 7

“Geduld is naast tijd heel belangrijk. Geduld hebben om elkaar uit te laten praten en de verschillende opties met elkaar te bespreken. Geduld moet je ook hebben met het maken van beslissingen. Het hebben van geen geduld kan resulteren in verkeerde beslissingen.” Melk 4

De adviseurs is net zoals de bedrijfsopvolgers en overdragers gevraagd wat de randvoorwaarden zijn voor een goed gesprek. Adviseurs begeleiden jaarlijks meerdere bedrijven over bedrijfsovernames en het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Bij de begeleiding komen twee verschillende situaties voor. Een situatie waarbij de bedrijfsoverdrager en opvolger hetzelfde denken en waarbij de toekomstige bedrijfsstrategie niet of nauwelijks van elkaar afwijkt. Bij de andere situatie hebben de bedrijfsopvolger en bedrijfsoverdrager een verschillend beeld over de toekomstige bedrijfsstrategie, in deze situatie is er sprake van meer spanning tussen bedrijfsopvolger en overdrager tijdens de bespreking over de toekomstige bedrijfsstrategie.

De belangrijkste randvoorwaarde voor een goed gesprek over de toekomstige bedrijfsstrategie is volgens beide adviseurs is dat de bedrijfsoverdrager en bedrijfsopvolger vrijuit durven en kunnen praten. Zo zegt één van de geïnterviewde adviseurs:

“Als adviseur is het belangrijk om te weten wat de eisen en belangen zijn van beide partijen. Met een één op één gesprek krijg je inzicht in deze eisen en belangen zonder invloeden van de overige partij. Als je de eisen en belangen van beide partijen weet kun je als adviseur een gesprek goed leiden.” Thuis

Een gesprek over de toekomstige bedrijfsstrategie tussen bedrijfsoverdrager en opvolgers zal volgens de adviseurs altijd zorgen voor wat onderlinge spanning. Het verschil in generatie, inzicht en toekomstvisie spelen hierbij allemaal mee. De adviseurs geven aan dat de strategie van de bedrijfsopvolgers op agrarische melkveebedrijf in Oost-Nederland in veel gevallen overeenkomt met de strategie van de bedrijfsoverdragers. Bij een verschil in strategie tussen bedrijfsoverdragers en opvolgers kunnen er volgens de adviseurs een aantal dingen worden gedaan:

“Je kunt de bedrijfsoverdragers vertellen dat tijden veranderen en vragen of een verandering van tijd hun bekend voorkomt met de bespreking van de bedrijfsstrategie met de vorige generatie.” Zomer

“Een bedrijfsoverdracht kan op oplossing zijn voor een verschil in strategie. Door het zeggenschap van het bedrijf over te dragen op de opvolger zorgt ervoor dat de opvolger zijn eigen strategie kan volgen zonder dat de bedrijfsoverdrager hier wat van kan zeggen.” Thuis

Het belangrijkste volgens de adviseurs is dat er een gezamenlijke oplossing wordt gezocht bij een verschil in strategie. Een goed gesprek en tijd zijn hierbij heel belangrijk. De oudere generatie zal namelijk niet snel van strategie veranderen. Belangrijk is dat de overnemer zijn strategie voorlegt aan de oudere generatie en dat erover gesproken kan worden. Kom bij een gesprek over de strategie met goede argumenten, verricht grondig onderzoek en onderbouw je strategie met een berekeningen zien. Als bedrijfsovernemer is het de taak om de oudere generatie overtuigen van jouw ideeën, dit zal niet vanzelf gaan en zal veel tijd en gesprekken kosten. Wanneer de gesprekken over de toekomstige bedrijfsstrategie spaak loopt tussen de bedrijfsoverdrager en opvolger kan een specialist of mediator de oplossing bieden volgens de accountmanagers.

4. Discussie

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te geven van de bespreekbaarheid van de toekomstige bedrijfsstrategie op agrarische familiebedrijven in Oost-Nederland. Er is onderzocht of de toekomstige bedrijfsstrategie bij bedrijfsovername een veel besproken onderwerp is en welke aspecten de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie bij familiare agrarische bedrijfsovername beïnvloeden vanuit het perspectief van de bedrijfsoverdrager, opvolger en adviseur. De verwachting was dat de bedrijfsstrategie een onderwerp is dat in mindere mate besproken wordt in vergeleken met de persoonlijke, financiële en juridische aspecten.

De resultaten uit hoofdstuk 3 geven de perspectieven van de bedrijfsoverdrager, opvolger en adviseur weer over de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie tijdens het overnameproces op agrarische melkveebedrijven. De antwoorden op de deelvragen kunnen niet bestaan uit eenduidige antwoorden. Iedere bedrijfsoverdrager, opvolger en adviseur heeft een persoonlijk verhaal wat bepaald hoe ze dingen ervaren en hoe ze zich verder ontwikkelen in hun leven.

4.1. Methode

Voor het vinden van geschikte bedrijfsoverdrager en bedrijfsopvolgers op melkveebedrijven in Oost-Nederland voor groep 1 en 2 is gebruik gemaakt van het persoonlijke netwerk van melkveehouders in de omgeving Rekken en Eibergen te Gelderland. Al vrij snel waren er voldoende melkveebedrijven bereid om geïnterviewd te worden. Voor groep 3 de adviseurs is ook gebruik gemaakt van het persoonlijke netwerk bij Accon AVM te Lochem, hierbij waren er twee kandidaten bereid om mee te werken aan het interview. Veel moeilijker was het om de laatste melkveebedrijven te vinden en adviseurs van een andere organisatie. Dit heeft te maken met de beschikbaarheid van de experts/adviseurs en de bedrijfsovernemers en overdragers op melkveebedrijf binnen de mogelijke periode van afname van de interviews. De aanscherping van de maatregelen omtrent het COVID-19 virus heeft er in de periode van afname van de interviews er tot geleid dat de benadering van nieuwe experts en melkveebedrijven werd belemmerd. Mensen waren terughoudender en wouden liever geen afspraak maken voor een persoonlijk interview. Uiteindelijk zijn er zestien personen gevonden die bereid zijn om mee te werken aan het onderzoek.

De interviews zijn voornamelijk persoonlijk gehouden in een bekende omgeving van de geïnterviewde personen. Thuis, in een ruimte bij Accon AVM of via het programma Microsoft Teams. De interviews zijn een momentopname van de personen. Het is belangrijk om te weten dat situaties kunnen veranderen, waardoor de uitkomsten van dit onderzoek ook kunnen veranderen. Het is dan ook belangrijk om te weten dat de uitkomsten van de interviews niet als eenduidig antwoord gezien kunnen worden. Het is een weergave van de 16 geïnterviewde hoe ze kijken naar de bedrijfsovername en het bespreken van de bedrijfsstrategie tijdens dit proces.

Tijdens het houden van de eerste interviews is gebleken dat de interviewstructuur als in de bijlagen is weergegeven niet altijd de gewenste antwoorden gaf. Na de eerste interviews is ervoor gekozen om de vragen over bedrijfsstrategie en bedrijfsopvolging om te draaien, dit heeft geresulteerd in betere antwoorden voor het onderzoek. Uit de interviews bleek ook dat er te weinig verdieping zat in de randvoorwaarden om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen. Er is gekozen om de groep adviseurs extra vragen te stellen rondom de randvoorwaarden, ter aanvulling van de resultaten. Mede door het COVID-19 virus moest een gedeelte van de interviews via Microsoft Teams worden gehouden. Tijdens het houden van de interviews via teams bleek dat er minder informatie werd verstrekt en dat de interviews moeilijker verliepen dan de persoonlijke interviews. De beantwoording van de vragen uit het

interviewschema's bleek niet in alle gevallen een goed totaalbeeld te geven van de persoon en situatie. Iedere geïnterviewde heeft een unieke kijk op bedrijfsstrategie en bedrijfsopvolging, die voortkomen uit persoonlijke bevindingen en ervaringen. In sommige situaties is alles een weloverwogen keuze waarin alles wordt besproken en iedereen bij wordt betrokken, terwijl het bij anderen de keuzes teweeg zijn gebracht door de samenloop van omstandigheden. Dit alles is terug te vinden in de resultaten van deelvragen. Hiermee is er ook geen eenduidig antwoord mogelijk op de deelvragen, maar wordt er een beeld gegeven van wat de personen vinden en ervaren.

4.2. Inhoud

Deelvraag 1, 2 en 3 zijn beantwoord aan de hand van opvattingen van de geïnterviewden. Alle geïnterviewde hebben tot op enige hoogte ervaring met de onderwerpen bedrijfsovername en bedrijfsstrategie. Alle geïnterviewden voldoen aan de gestelde eisen van hoofdstuk 2 methode. De interviews waren intensief en tijdrovend voor de interviewer en de geïnterviewden, het was daarom ook lastig om geconcentreerd te blijven en de juiste informatie te verzamelen. De geïnterviewden in groep 1 hebben het bedrijf al eens overgenomen van de vorige generatie en hebben hierdoor ervaring met een bedrijfsovername. Afhankelijk van de situatie hebben de geïnterviewden uit groep 1 de bedrijfsstrategie met de vorige generatie besproken zoals dat nu wordt gedaan met de huidige generatie.

De geïnterviewde uit groep 2 hebben minder ervaring met bedrijfsovernames en het bespreken van de bedrijfsstrategie. De geïnterviewden uit groep 2 zitten allemaal in maatschap en zijn van plan het bedrijf over te nemen. De geïnterviewden uit groep 2 bevinden zich in verschillende stadions van het bedrijfsovernameproces. Zo zitten een paar van de geïnterviewde net één jaar in maatschap, terwijl andere geïnterviewden al klaar zijn om het bedrijf over te nemen. De geïnterviewden bevinden zich in de periode waarbij de bedrijfsstrategie voor de toekomst moet worden bepaald en besproken. Aan de geïnterviewden is het om een eigen strategie voor het bedrijf te bepalen en deze te bespreken met de overdragende generatie.

Groep 3 heeft de meeste ervaring met bedrijfsovernames en het bespreken van de bedrijfsstrategie. De geïnterviewden hebben allemaal meerdere bedrijfsovernameprocessen begeleid. Afhankelijk van het aantal bedrijfsoverdrachten en de complexiteit ervan bepaalt de ervaring van de geïnterviewde. Ditzelfde geldt voor de ervaring van de geïnterviewde bij het bespreken van de bedrijfsstrategie.

Deelvragen 1, 2 en 3 worden sterk beïnvloed door de ervaring en achtergrond van de geïnterviewden. Bij de interviews is er geen onderscheid gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsoverdragers en overnemers. De achtergronden en ervaringen van mannelijke en vrouwelijke bedrijfsoverdragers en overnemers kunnen onderling verschillen. Ook is het interview een momentopname voor de geïnterviewde. Recente gebeurtenissen hebben meer invloed op de antwoorden dan gebeurtenissen die zich eerder hebben voorgedaan. Op een gedeelte van de bedrijven zijn de bedrijfsoverdragers en opvolgers apart geïnterviewde terwijl bij andere bedrijven de personen tegelijk zijn geïnterviewd. De interviews waarbij de bedrijfsoverdrager en opvolger apart zijn geïnterviewd is er geen sprake van invloeden van de andere partij, de resultaten van deze interviews zijn de daadwerkelijke antwoorden van de geïnterviewde. In de situatie waarbij de partijen gezamenlijk zijn geïnterviewd is het lastig om te zeggen dat de resultaten de eigen mening van de geïnterviewde zijn. Onbewust kunnen de geïnterviewden andere antwoorden geven vanwege het feit dat de andere aanwezig zijn.

De grote van de groepen is belangrijk voor het resultaat van het onderzoek. Tussen de groepen zit een groot verschil zo zijn er voor groepen 1 en 2 zeven personen geïnterviewd en zijn er voor groep 3, 2 personen geïnterviewd. Het enkel interviewen van 2 personen in één groep zorgt voor wisselende resultaten die eigenlijk niet te vergelijken zijn. Voor een beter beeld en onderbouwing van de resultaten

was het beter geweest om meer experts te interviewen. Voor de groepen 1 en 2 kan hetzelfde worden gezegd. De resultaten van deelvraag 1 en 2 zijn nu gebaseerd op de antwoorden van 7 personen, meer interviews betekend, meer resultaten die de betrouwbaarheid van het onderzoek kunnen garanderen.

Het grootste deel van het onderzoek is gebaseerd op de volgorde van de aspecten. De volgorde is een weergave van de aspecten die kwaliteit van een gesprek over bedrijfsstrategie het meest beïnvloeden. Voor het onderzoek kan gezegd worden dat er gebruik is gemaakt van te veel aspecten. Dat door het hebben van 12 aspecten er kan geen duidelijk lijn worden getrokken tussen de resultaten. Het hebben van minder aspecten zal het onderzoek overzichtelijker maken en zijn de overeenkomsten en verschillen makkelijker te zien. Tijdens het interviewen waren sommige aspecten niet duidelijk voor de ondernemers en moest er extra toelichting worden gegeven. Deze onduidelijkheid zorgt voor verwarring bij de geïnterviewde. Voor de geïnterviewde bleek het heel lastig om de aspecten op volgorde te leggen. Bij de toelichting werd niet altijd duidelijk verteld wat het effect was van de aspecten op de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie.

De overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende groepen zijn beantwoord in deelvraag 4. Alle groepen hebben een andere kijk op de bedrijfsstrategie. Daarnaast is de grote van de groepen verschillend, waardoor je meer resultaten hebt van groep 1 en 2 in vergelijking tot groep 3. De vraagstelling van de verschillende bijlages komen met elkaar overeen. De vraagstelling is wel aangepast naar de groep, maar zouden geen verschil mogen maken in de uitkomsten. Het hebben van 12 verschillende aspecten maakt het vergelijken van de aspecten tussen de groepen moeilijker. Het hebben van minder aspecten maakt het vergelijken van de resultaten tussen de groepen makkelijker en overzichtelijker.

Deelvraag 5 gaat over de randvoorwaarden die nodig zijn voor het voeren van een goed gesprek. De deelnemers zien niet op tegen een gesprek over de bedrijfsstrategie. Voor de deelnemers is het wel duidelijk dat kwaliteit van deze gesprekken op vele manieren beïnvloed kunnen worden. De gegeven randvoorwaarden komen voor uit de eigen ervaring van de geïnterviewden. De verkregen informatie om deelvraag 5 te beantwoorden bleek niet voldoende. Er is daarom gekozen om de geïnterviewde adviseurs extra vragen te stellen over de randvoorwaarden voor een goed gesprek over het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Er is aan de adviseurs specifiek gevraagd wat hun ervaringen zijn met het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie op bedrijven waarbij de strategie tussen bedrijfsopvolger en overdrager niet op één lijn liggen. Daarnaast is er aan de adviseurs ook gevraagd wat hun persoonlijke ervaring is op bedrijven waarbij de strategie tussen bedrijfsopvolger en overdrager wel op één lijn liggen. De gegeven antwoorden en adviezen rondom deze extra vragen zijn een weergave van persoonlijke ervaringen van de adviseurs met verschillende klanten.

5. Conclusie & Aanbevelingen

In dit onderzoek is er gezocht naar antwoord op de vraag: Wat zijn de aspecten vanuit verschillende perspectieven om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij familiare agrarische bedrijfsovername, van melkveebedrijven in Oost-Nederland? Hiervoor zijn er zestien kwalitatieve interviews gehouden onderverdeeld in drie groepen. Groep 1 bestaat uit een zevental bedrijfsoverdragers, groep 2 bestaat uit een zevental bedrijfsovernemers en groep 3 bestaat uit een tweetal experts. Hierbij is specifiek gekeken naar bedrijfsoverdragers en bedrijfsopvolgers op melkveebedrijven in Oost-Nederland en naar agrarische adviseurs of experts die zich bezighouden met agrarische bedrijfsoverdrachten, van melkveebedrijven in Oost-Nederland.

Er zijn vijf deelvragen opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De eerste deelvraag luidt als volgt: Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de overdrager? Uit de resultaten blijkt dat de groep bedrijfsoverdragers de aspecten; ambitie, toekomstperspectief en sector uitdagingen het belangrijkste vinden voor de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Iedere ondervraagde geeft aan dat er wel een bepaalde ambitie moet zijn om door te gaan met het bedrijf. Wordt de ambitie voor het beroep, het boerenleven en de vrijheid gedeeld tussen de generaties, dan is de kwaliteit van het gesprek een stuk beter.

Deelvraag 2: Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de bedrijfsopvolger? Uit de resultaten blijkt dat de gekozen aspecten van de groep bedrijfsopvolgers uiteenlopen. Uit de resultaten blijkt dat de groep meerde aspecten heel belangrijk vindt voor de kwaliteit van een gesprek over bedrijfsstrategie. Aspecten als ambitie, werkervaring, familie, toekomstperspectief en sector uitdagingen worden door de groep als belangrijk ervaren. Maar er is in de groep geen duidelijke lijn te trekken van het belangrijkste aspect. Uit deelvraag 2 kan worden geconcludeerd dat de aspecten te uiteenlopend zijn voor een duidelijk resultaat. Wel kan er worden gezegd dat meerdere aspecten een zeer belangrijke rol spelen als het gaat om het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie uit het perspectief van de bedrijfsopvolger.

Deelvraag 3: Wat zijn de aspecten die de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie beïnvloeden uit het perspectief van de adviseur? Toekomstperspectief is het aspect dat in de resultaten bij beide ondervraagden naar voren kwam als zeer belangrijk. De adviseurs vinden dat toekomstperspectief een belangrijke rol speelt als het gaat om de kwaliteit van het bespreken van de bedrijfsstrategie. De resultaten van de overige aspecten van de adviseurs zijn uiteenlopend en valt geen duidelijke lijn uit te trekken.

Deelvraag 4: Wat zijn de verschillen en overeenkomsten van de aspecten die de bedrijfsstrategie bespreekbaar maakt, van de overdrager, overnemer en adviseur? Uit de resultaten blijkt dat alle groepen het erover eens zijn dat het aspect schoonfamilie het minste invloed heeft op de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. De aspecten toekomstperspectief en sector uitdagingen staan worden door alle groepen gezien als belangrijk. Het valt op dat de groep bedrijfsoverdragers en adviseurs dezelfde aspecten het belangrijkste vinden, terwijl de groep bedrijfsopvolgers ook andere aspecten van belang vinden. Er kan geconcludeerd worden dat alle groepen de aspecten toekomstperspectief en sector uitdagingen belangrijk vinden als het gaat om de kwaliteit van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. Schoonfamilie wordt als minst belangrijk ervaren door de groepen.

Deelvraag 5: Wat zijn de randvoorwaarden om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen? De resultaten laten verschillende randvoorwaarden zien. Iedere geïnterviewde stelt andere eisen aan een gesprek, maar in feite komen de resultaten allemaal op hetzelfde neer. Veel genoemde randvoorwaarden van een goed proces luiden; tijd, zin, luisteren, motivatie en geduld. In zekere zin hebben al deze

randvoorwaarden met elkaar te maken. Iedere ondernemer wil dat een gesprek of proces zo soepel mogelijk verloopt. Het nemen van voldoende tijd, het luisteren naar elkaar en het hebben van geduld zijn allemaal voorwaarden die het gesprek of proces in goede banen kan leiden. De adviseurs geven net zoals de bedrijfsoverdragers en overnemers aan dat tijd en een zeer belangrijke randvoorwaarde is rondom het proces bespreken van de bedrijfsstrategie. De adviseurs geven ook aan dat de situaties per bedrijf verschillen en dat de strategieën van de bedrijfsoverdragers en overnemers ver uit elkaar kunnen liggen. Dit kan komen door een verschil in inzicht en generatie. Per bedrijfssituatie kunnen er volgens de adviseurs verschillende maatregelen worden genomen om tot een gezamenlijke strategie te komen. Zo kan in de ene situatie de bedrijfsovernemer met berekeningen en overtuigingskracht de bedrijfsoverdrager overtuigen van zijn strategie voor het bedrijf. Terwijl een gespreksmediator in een andere situatie kan zorgen voor een overeenstemming in strategie tussen de bedrijfsoverdrager en overnemer. Geconcludeerd kan worden is dat de gekozen randvoorwaarden van de bedrijfsoverdragers en overnemers allemaal effect hebben rondom het proces bespreken van de bedrijfsstrategie. Toch is dit proces heel bedrijfsspecifiek en zullen onderlinge spanningen en een verschil in generatie ervoor zorgen dat dit proces niet op ieder bedrijf soepel verloopt.

Hoofdvraag: Wat zijn de aspecten vanuit verschillende perspectieven om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij familiare agrarische bedrijfsovername, van melkveebedrijven in Oost-Nederland?

Het bespreekbaar maken de bedrijfsstrategie kan op vele manieren worden beïnvloed. Aspecten als toekomstperspectief en sector uitdagingen worden als belangrijkst beschouwd in de ogen van de adviseurs, bedrijfsoverdragers en bedrijfsopvolgers. Het aspect toekomstperspectief wordt door de geïnterviewden gezien als de levensvatbaarheid van het bedrijf. Het bedrijf moet volgens de ondervraagden een 'toekomst' hebben net zoals opvolgers die het bedrijf overnemen. Bij sector uitdagingen richten de ondervraagden zich voornamelijk op de steeds veranderende wet- en regelgeving. De geïnterviewden vragen zich af wat de verandering betekenen voor de strategie en toekomst van het bedrijf. Het is belangrijk voor het beantwoorden van de hoofdvraag om de context achter de gekozen aspecten te kennen. De geïnterviewden adviseurs geven aan dat bedrijfsstrategie vaak bepaald tijdens het aangaan van een maatschap of na de overname. De strategie wordt op bedrijven voor een bepaalde periode bepaald en gaandeweg worden er door veranderende wet- en regelgeving aanpassingen gemaakt aan de strategie. De bedrijfsoverdragers en opvolgers geven aan constant te praten over bedrijfsstrategie en hierop te sturen waar nodig. De geïnterviewden stellen randvoorwaarden om het bespreken van de strategie en het proces omheen zo goed mogelijk te laten verlopen, zo vinden de geïnterviewden; tijd, luisteren en motivatie essentieel. Om antwoord te geven op de hoofdvraag: aspecten zoals toekomstperspectief en sector uitdaging zijn van grootte invloed op het bespreken van de bedrijfsstrategie. De bespreekbaarheid van bedrijfsstrategie is op ieder bedrijf verschillend. Verschillen in inzicht, karakter en generatie kunnen zorgen voor onderlinge spanningen die een negatief effect hebben op de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie. Overtuigingskracht, argumenten en onderbouwingen van deze argumenten zijn belangrijk om elkaar te overtuigen van de bedrijfsstrategie. Luisteren naar elkaar en tijd zijn belangrijke randvoorwaarden om het proces van het bespreken van de bedrijfsstrategie zo goed mogelijk te laten verlopen.

Het is voor ieder bedrijf noodzakelijk dat alles in goed overleg gebeurt. Het hebben van de juiste adviseur kan helpen om dit proces goed te laten verlopen. Het is belangrijk dat er voldoende tijd wordt genomen om de zaken goed te bespreken, hierbij is luisteren naar elkaar van groot belang. In dit onderzoek is er een start gemaakt van het in kaart brengen van het bespreken van de toekomstige bedrijfsstrategie. In het onderzoek is ingegaan op de aspecten die de bespreekbaarheid het meest beïnvloeden en is er

geïnterviewd wat de bespreekbaarheid is van de bedrijfsstrategie op melkveebedrijf in Oost-Nederland. Om een beter inzicht te krijgen in deze bespreekbaarheid is het noodzakelijk dat het onderzoek wordt voortgezet.

De belangrijkste vragen die kunnen helpen bij het inventariseren van de bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie luiden als volgt:

- De bespreekbaarheid van de bedrijfsstrategie inventariseren bij bedrijven waarbij het bedrijf net is overgedragen aan de volgende generatie.
- Hoe denk je dat de bedrijfsstrategie zich ontwikkeld gedurende het overnameproces op jullie bedrijf?
- Voel je je als ondernemer verantwoordelijk voor het bespreken van de bedrijfsstrategie?

Het is ook mogelijk om het huidige onderzoek uit te breiden. Dit kan door het interviewden van meer bedrijven en meer experts. De bevindingen kunnen aangevuld worden met het resultaat uit dit onderzoek.

Geciteerde werken

- Agrimatie. (2019, 16 december). *Introductie fosfaatrechten stuwt balanswaarde melkveehouderij*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.agrimatie.nl/themaResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2245&themaID=2265&indicatorID=2009>
- Bac, A. (2019, 13 september). *De vier uitdagingen van bedrijfsoverdracht familiebedrijf*. Geraadpleegd op 20 mei 2020, van: <https://www.hortipoint.nl/vakbladvoordebloemisterij/de-vier-uitdagingen-van-bedrijfsoverdracht-familiebedrijf/>
- Backus, G. B. C., Baltussen, W. H. M., Van Galen, M. A., Van der Meulen, H. A. B., & Poppe, K. J. (2009). *Voorbij het gezinsbedrijf?: organisatie van het agrarisch bedrijf, nu en in de toekomst*. LEI Wageningen UR, Wageningen
- Beukema, E. (2017, 21 november). *Gunfactor bij overname belangrijker dan ooit*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van: <https://www.boerderij.nl/Home/Achtergrond/2017/11/Gunfactor-bij-overname-belangrijker-dan-ooit-214132E/>
- Bloemberg- van der Hulst, M. (2019, 23 december). *Binnen tien jaar ruim 7.000 melkveehouders minder*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2019/12/23/binnen-tien-jaar-ruim-7-000-melkveehouders-minder>
- Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A.-M., Veldhuizen, E., Visser, K., & Willig, C. (2017). *Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie*. Aeres Hogeschool, Dronten.
- Canrinus, A., Greijdanus, P., Koorn, B., van Boekel, P., van Middelveldt, E., Langendoen, W., & Meulenbergh, S. (2020). *Cursus bedrijfsovername*. Aeres hogeschool, Dronten.
- Centraal Bureau voor de Statistiek A. (2020, maart 3). *Landbouw; economische omvang naar omvangsklasse, bedrijfstype*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80785ned/table>
- Centraal Bureau voor de Statistiek B. (2020, 3 maart). *Landbouw; gewassen, dieren en grondgebruik naar regio*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80780ned/table?ts=1589875556399>
- De Koeijer, T., Helming, J., Luesink, H., & Schulte, R. (2017). *Mestbeleid en mestmarkt: een kwalitatieve analyse van de ex-ante Evaluatie Meststoffenwet 2016* (No. 2017-003). Wageningen Economic Research, Wageningen.
- Dekkers, P. (2013). *De bedrijfsopvolgingsfaciliteiten in het licht van de agrarische sector*. (Masterscriptie). Fiscale Economie, Tilburg Hogeschool, Tilburg.
- Dekking, A. J. G., & Vijn, M. P. (2012). *Succesvol samenwerken in multifunctionele familiebedrijven*. Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO), Wageningen.
- De Readt, M. (2018). *Gulden middenweg tussen stilstaan en schaalvergroting bij familie melkveebedrijven*. (Masterproef) Sociologie, Universiteit Gent, Gent.
- Derikx, P., Oenema, O., Poppe, K., Vellinga, T., Verloop, K., Weijma, J., ... & Zwanenburg, W. (2018). *Nutrients In a Circular Economy (NICE): Bijdragen van Wageningen-UR aan de discussie over NICE*. Wageningen University & Research, Wageningen.

- Dijck, L. v., Buynseels, D., & Nijst, J. (2013) *Bedrijfsovername grootste uitdaging voor de sector. Boerenbond, Management & Techniek (21)*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://edepot.wur.nl/286273>
- Essink, S. (2019, november 15). *Grondprijs dit jaar 4.5% hoger*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.gfactueel.nl/Home/Nieuws/2019/11/Grondprijs-dit-jaar-45-hoger-500306E/>
- Goijer, I., Heuven, A., Luijendijk, J., Overbeek, M., & Runhaar, H. (2012). *Zoetwatervoorziening Oost Nederland: gevolgen van droogte voor het waterbeheer*. RBO Rijn-Oost, voor deze Provincie Overijssel, Deventer.
- Graeub, B. E., Chappell, M. J., Wittman, H., Ledermann, S., Kerr, R. B., & Gemmill-Herren, B. (2016). *The state of family farms in the world*. (World development, 87, 1-15). Elsevier LTD, Kidlington (UK).
- Hendriks, D., & Mens, M. (2020, 4 mei). *Derde jaar op rij: kans op lage grondwaterstanden in de zomer*. Geraadpleegd op 29 mei 2020, van: <https://www.deltares.nl/nl/nieuws/derde-jaar-op-rij-grote-kans-op-weer-een-droge-zomer/>
- In 't Veld, C. (2015, 15 januari). *Het familiebedrijf. Position paper, Focus op verbeteren*. Geraadpleegd op 20 mei 2020, van: <https://www.focusopverbeteren.nl/wp-content/uploads/pdf/Familiebedrijf.pdf>
- Koekkoek, E. (2020, 6 februari). *Stikstof: alles wat je moet weten*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/stikstof-alles-wat-je-moet-weten/>
- Leguijt, M. (2018, 12 juli). *Zicht op later*. Geraadpleegd op 20 mei 2020, van: <https://insights.abnamro.nl/2018/07/zicht-op-later/>
- Luesink, H. (2019, oktober 29). *Fosfaatproductie veehouderij in 2018 gezakt tot ruim beneden het Europese fosfaatplafond*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2282&indicatorID=6619>
- Methorst, R., Roep, D., Verstegen, J., & Wiskerke, J. S. *Expeditie bedrijfsovername. De route naar een succesvolle bedrijfsovername*. Geraadpleegd op 11 juni 2020. Aeres Hogeschool, Dronten.
- Methorst, R., Roep, D., Verstegen, J., & Wiskerke, J. S. (2017). Three-fold embedding: Farm development in relation to its socio-material context. *Sustainability*, 9(10), 1677.
- Moerman, R. (2019). *Verbondenheid van niet-opvolgers met een agrarisch familiebedrijf*. (Afstudeeronderzoek) Dier- en Veehouderij, Aeres Hogeschool, Dronten.
- Pijnenburg, B., & Van Boxtel, M. (2011). *Organisatie- en rechtsvormen in de multifunctionele landbouw*. Taskforce multifunctionele landbouw, Wageningen.
- Raad van State. (2019, 29 mei). *Programma Aanpak Stikstof*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.raadvanstate.nl/programma-aanpak/>
- RVO. (2018, 29 maart). *Grondgebondenheid melkveehouderij in kaart*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.wur.nl/nl/artikel/Grondgebondenheid-melkveehouderij-in-kaart.htm>
- Scholman, D. (2018, juni). *Bedrijfsovername, hoe zit dat nou eigenlijk?* Geraadpleegd op 23 mei 2020, van: <https://edepot.wur.nl/455160>
- Smale, S. E., Bruns, C., Advies, I. A., Peek, M., Bureau, I. E., & Van den Brink, H. *Bedrijfsoverdracht van grootschalige melkveebedrijven in Nederland anno 2020*. (Afstudeeronderzoek). MSC. Management, Economics and Consumer Studies, Wageningen.

- Stokkers, R., Van der Meulen, H. A. B., & Dekking, A. J. G. (2012). *Bedrijfsovername in de multifunctionele landbouw; juridische en fiscale consequenties van diverse rechtsvormen* (No. 521). Praktijkonderzoek Plant & omgeving onderdeel van Wageningen UR, Wageningen.
- Turenhout, M. N. J., Taal, C., & De Haan, H. (2014). *Bedrijfsovername: checklist bedrijfsopvolging en-overdracht* (No. 14-092). Kenniskringen Visserij LEI Wageningen UR, Wageningen.
- Van Beers, J. (2016, 7 januari). *Gevolgen van de afschaffing van het melkquotum*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van: <https://www.holla.nl/nieuwsbericht/gevolgen-van-de-afschaffing-van-het-melkquotum/>
- Van den Eertwegh, G., Bartholomeus, R., de Louw, P., Witte, F., Van Dam, J., Van Deijl, D., ... & Hunink, J. (2019). *Droogte in zandgebieden van Zuid-, Midden-en Oost-Nederland: Rapportage fase 1: ontwikkeling van uniforme werkwijze voor analyse van droogte en tussentijdse bevindingen*. KnowH2O, Berg en Dal.
- Van der Meulen, H. A. B., & Venema, G. S. (2005). *Ontwikkelingen rond de financiering van agrarische bedrijven*. (Rapport / LEI : Domein 2, Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie). LEI Wageningen UR, Den Haag.
- Hage, B., Hoogervorst, N.J.P., Van den Born, G.J., Van Egmond, P.M., & Van Tol, S. (2002). *Integrale Aanpak Mestproblematiek (IAM)*. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, Bilthoven.
- Van Hussen, K., Van de Velde, I., Läkamp, R., & Van der Kooij, S. (2019, februari 21). *Economische schade door droogte in 2018*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Rotterdam.
- Vernooij, T. (2018). *Verdelen van vermogen bij bedrijfsovername in de melkveehouderij*. (Afstudeeronderzoek) Financiële Dienstverlening Agrarisch, Aeres Hogeschool, Dronten.
- Vijn, M. (2018). *Succesvol samenwerken in Familiebedrijven*. Ekoland juli/augustus 2018, 14 - 15. Wageningen Economic Research, Wageningen.
- Zeinstra, T. (2015). *Communicatie blijft het toverwoord*. V-Focus februari 2015, 14 - 15.

Bijlage 1: Interviewschema bedrijfsoverdrager

Inleiding interview

- Bedankt voor de deelname aan dit gesprek
- Voorstellen
- Doelstelling interview: Onderzoek naar het perspectief van de bedrijfsoverdrager om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij bedrijfsopvolging op familiare agrarische melkveebedrijven in Oost-Nederland.
- Onderwerpen interview
 - Vragen over gevolgde opleiding
 - Vragen over het bedrijf en gezin
 - Vragen over de visie/strategie van het bedrijf
 - Vragen over de bedrijfsopvolging en de van de bedrijfsstrategie op de opvolging
- Randvoorwaarden interview
 - Interview zal tussen 0,5 – 1,0 uur zijn
 - De geïnterviewde mag anoniem blijven
 - Verzoek tot het opnemen van het gesprek

Voorstellen

- Zou u wat over uzelf kunnen vertellen?
 - Wie bent u? Hoe oud bent u? Waar komt u vandaan?
 - Wat is uw gezinssituatie?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?
 - Waarom heeft u destijds voor deze opleiding gekozen?

Het bedrijf

- Kunt u iets vertellen over het bedrijf?
 - Wat voor type bedrijf heeft u?
 - Wat is de omvang van dit bedrijf? Aantal dieren? Aantal hectares?
 - Historie van het bedrijf? Hoeveel generaties? Hoe zag het bedrijf er vroeger uit?
 - Toekomstperspectief van het bedrijf?
 - Verschil tussen vroeger en nu?

Bedrijfsopvolging

Vind u het belangrijk dat het bedrijf wordt opgevolgd?

- Is bedrijfsopvolging een veel besproken onderwerp?
 - Met wie praat u over de bedrijfsopvolging?
 - Welke thema's bespreekt u over de bedrijfsopvolging?
- Vindt u dat bedrijfsopvolging makkelijker besproken wordt als vroeger?
 - Wordt er vergeleken met vroeger nu meer gepraat over bedrijfsopvolging?
 - Welke onderwerpen bespreekt u nu wel die vroeger niet werden besproken?
 - Welke onderwerpen had u willen bespreken toen u het bedrijf overnam?
 - Hoe kijkt u terug op het proces van uw bedrijfsovername?

- Op welke thema's richt de adviseur zich als u praat over bedrijfsovername?
 - Welke thema's vindt de adviseur in uw ogen het belangrijkste als het gaat om bedrijfsoverdracht?
 - Welke thema's zou u graag willen dat meer besproken worden door de adviseur?
 - Helpt de adviseur naar u mening genoeg als het gaat om bedrijfsoverdracht?

Bedrijfsstrategie

- Is bedrijfsstrategie een veelbesproken onderwerp op uw bedrijf?
 - Praat u veel over bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
 - Praat u door de steeds veranderende wet- en regelgeving meer over bedrijfsstrategie?
 - Waarom wel of niet?
 - Praat u door de aanhoudende droogte en mestproblematiek in Oost-Nederland meer over de bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
 - Wordt bedrijfsstrategie vergeleken met vroeger nu meer besproken? Waarom wel of niet?
- Is bedrijfsstrategie een onderwerp dat besproken wordt tijdens het bedrijfsovernameproces?
 - Vindt u het belangrijk dat de bedrijfsstrategie besproken wordt bij het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
 - Vindt u dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het bespreken van de bedrijfsstrategie bij het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
 - Besteed de adviseur voldoende aandacht aan het bespreken van de bedrijfsstrategie tijdens het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
- Bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie
 - Wat is in u ogen het belang van het bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie tijdens het bedrijfsovernameproces?
 - Welke rol vindt u dat de adviseur in moet vullen om het proces rondom de bedrijfsstrategie en het bespreken hiervan succesvol te maken.
 - Welke aspecten hebben volgens u invloed op het bespreken van de bedrijfsstrategie?
 - Opdracht: Leg de aspecten uit tabel 1. Op volgorde van belangrijkste tot minst belangrijkste aspect bij het bespreken van de bedrijfsstrategie.
 - Waarom heeft u deze volgorde aangehouden?
 - Missen er nog aspecten naar u mening?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?
- Heeft u nog invullingen voor het interview?
- Wat vond u van het gesprek?
- Bedankt voor de tijd en deelname aan het gesprek.

Bijlage 2: Interviewschema bedrijfsopvolger

Inleiding interview

- Bedankt voor de deelname aan dit gesprek
- Voorstellen
- Doelstelling interview: Onderzoek naar het perspectief van de bedrijfsopvolger om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij bedrijfsopvolging op familiare agrarische melkveebedrijven in Oost-Nederland.
- Onderwerpen interview
 - Vragen over hobby's, werk en vrije tijd
 - Vragen over gevolgde opleiding
 - Vragen over het bedrijf en gezin
 - Vragen over de visie/strategie van het bedrijf
 - Vragen over de bedrijfsopvolging en de van de bedrijfsstrategie op de opvolging
- Randvoorwaarden interview
 - Interview zal tussen 0,5 – 1,0 uur zijn
 - De geïnterviewde mag anoniem blijven
 - Verzoek tot het opnemen van het gesprek

Voorstellen

- Zou u wat over uzelf kunnen vertellen?
 - Wie bent u? Hoe oud bent u? Waar komt u vandaan?
 - Wat is uw gezinssituatie?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?

Het bedrijf

- Kunt u iets vertellen over het bedrijf?
 - Wat voor type bedrijf heeft u?
 - Wat is de omvang van dit bedrijf? Aantal dieren? Aantal hectares?
 - Historie van het bedrijf? Hoeveel generaties? Hoe zag het bedrijf er vroeger uit?
 - Toekomstperspectief van het bedrijf?

Bedrijfsopvolging

- Vindt u het belangrijk dat het bedrijf wordt opgevolgd?
- Is bedrijfsopvolging een veel besproken onderwerp?
 - Praat u vaak over de bedrijfsopvolging?
 - Wanneer praat u over de bedrijfsopvolging?
 - Welke thema's wilt u besproken hebben?
 - Hebt u het gevoel dat er voldoende tijd wordt genomen voor het gesprek?
 - Zo niet, geef jij dit ook aan?
- Op welke thema's richt de adviseur zich als u praat over bedrijfsovername?
 - Welke thema's vindt de adviseur in uw ogen het belangrijkste als het gaat om bedrijfsoverdracht?
 - Welke thema's zou u graag willen dat meer besproken worden door de adviseur?
 - Helpt de adviseur naar u mening genoeg als het gaat om bedrijfsoverdracht? Waarom wel of niet?

Bedrijfsstrategie

- Is bedrijfsstrategie een veelbesproken onderwerp op uw bedrijf?
 - Praat u veel over bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
 - Praat u door de steeds veranderende wet- en regelgeving meer over bedrijfsstrategie?
 - Waarom wel of niet?
 - Praat u door de aanhoudende droogte en mestproblematiek in Oost-Nederland meer over de bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
- Is bedrijfsstrategie een onderwerp dat besproken wordt tijdens het bedrijfsovernameproces?
 - Vindt u het belangrijk dat de bedrijfsstrategie besproken wordt bij het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
 - Vindt u dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het bespreken van de bedrijfsstrategie bij het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
 - Besteed de adviseur voldoende aandacht aan het bespreken van de bedrijfsstrategie tijdens het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
- Bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie
 - Wat is in u ogen het belang van het bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie tijdens het bedrijfsovernameproces?
 - Welke rol vindt u dat de adviseur in moet vullen om het proces rondom de bedrijfsstrategie en het bespreken hiervan succesvol te maken.
 - Welke aspecten hebben volgens u invloed op het bespreken van de bedrijfsstrategie?
 - Opdracht: Leg de aspecten uit tabel 1. Op volgorde van belangrijkste tot minst belangrijkste aspect bij het bespreken van de bedrijfsstrategie.
 - Waarom heeft u deze volgorde aangehouden?
 - Missen er nog aspecten naar u mening?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?
- Heeft u nog invullingen voor het interview?
- Wat vond u van het gesprek?
- Bedankt voor de tijd en deelname aan het gesprek.

Bijlage 3: Interviewschema adviseur

Inleiding interview

- Bedankt voor de deelname aan dit gesprek
- Voorstellen
- Doelstelling interview: Onderzoek naar het perspectief van de adviseur om een bedrijfsstrategie bespreekbaar te maken bij bedrijfsopvolging op familiere agrarische melkveebedrijven in Oost-Nederland.
- Onderwerpen interview
 - Vragen over hobby's, werk en vrije tijd
 - Vragen over gevolgde opleiding
 - Vragen over het bedrijf en gezin
 - Vragen over de visie/strategie van het bedrijf
 - Vragen over de bedrijfsopvolging en de van de bedrijfsstrategie op de opvolging
- Randvoorwaarden interview
 - Interview zal tussen 0,5 – 1,0 uur zijn
 - De geïnterviewde mag anoniem blijven
 - Verzoek tot het opnemen van het gesprek

Voorstellen

- Zou u wat over uzelf kunnen vertellen?
 - Wie bent u? Hoe oud bent u? Waar komt u vandaan?
 - Wat is uw gezinssituatie?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?
 - Waarom heeft u destijds voor deze opleiding gekozen?

Het bedrijf

- Vertel iets over het bedrijf?
 - Voor welk bedrijf werkt u?
 - Wat is het voor een bedrijf?
- Vertel iets over u functie?
 - Wat is u functie binnen het bedrijf?
 - Wat houdt deze functie in?
 - Binnen welke sector beoefent u uw functie?
 - Bij wat voor ondernemingen komt u?
 - Speelt u een prominente rol bij de bedrijfsoverdrachten, binnen deze organisatie?

Bedrijfsopvolging

- Welke onderwerpen worden besproken tijdens het overnameproces?
 - Welke onderwerpen bespreekt u als eerst?
 - Welke onderwerpen vindt u het belangrijkst dat besproken worden?
 - Vindt u het belangrijk dat iedereen van de familie betrokken is bij het gesprek?

Bedrijfsstrategie

- Kunt u iets vertellen over bedrijfsstrategie?
 - Weet u wat bedrijfsstrategie inhoudt?
 - Wat betekent het bespreken van de bedrijfsstrategie voor u?
- Is bedrijfsstrategie een veelbesproken onderwerp tijdens het adviseren bij bedrijfsoverdracht?
 - Praat u veel over bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
 - Praat u door de steeds veranderende wet- en regelgeving meer over bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
 - Praat u door de aanhoudende droogte en mestproblematiek in Oost-Nederland meer over de bedrijfsstrategie? Waarom wel of niet?
 - Vindt u het belangrijk dat de bedrijfsstrategie besproken wordt bij het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
 - Vindt u dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het bespreken van de bedrijfsstrategie bij het bedrijfsovernameproces? Waarom wel of niet?
- Bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie tijdens het bedrijfsovernameproces
 - Wat is in u ogen het belang van het bespreekbaar maken van de bedrijfsstrategie tijdens het bedrijfsovernameproces?
 - Welke aspecten hebben volgens u invloed op het bespreken van de bedrijfsstrategie?
 - Opdracht: Leg de aspecten uit tabel 1. Op volgorde van belangrijkste tot minst belangrijkste aspect bij het bespreken van de bedrijfsstrategie.
 - Waarom heeft u deze volgorde aangehouden?
 - Missen er nog aspecten naar u mening?

Randvoorwaarden

- Wat zijn de randvoorwaarden van een goed gesprek?
 - Bij ondernemers waarvan de strategie van de bedrijfsopvolger gelijk is aan die van de bedrijfsoverdrager?
 - Bij ondernemers waarvan de strategie van de bedrijfsopvolger niet gelijk is aan die van de bedrijfsoverdrager?
- Situaties waarbij er een verschil is in strategie tussen opvolger en overdrager
 - Welke situaties bent u als adviseur tegen gekomen? En hoe heeft u dit opgelost?
 - Wat moet u als accountmanager doen om dit gesprek in goede banen te leiden?
 - Welke middelen en methoden kunnen worden toegepast om dit gesprek in goede banen te leiden?
- Hoe zorg je er als adviseur voor dat de bedrijfsopvolgers een strategie zoeken die bij hun past?
- Hoe zorg je er als adviseur voor dat bedrijfsoverdragers tijd en zin maken voor de bespreking van de bedrijfsstrategie?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?
- Heeft u nog invullingen voor het interview?
- Wat vond u van het gesprek?
- Bedankt voor de tijd en deelname aan het gesprek.

Checklist schriftelijk rapporteren

Checklist Schriftelijk Rapporteren 2018

Naam: *Ken Bleumink*
Klas: *LDU*

De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan driegrammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief*
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons'*
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logisch opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevat ten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevat ten minste één nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevat ten minste één eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven