

Waar gaat het fout?

Een antropologisch onderzoek naar de ‘zachte’ kant van bedrijfsovernameprocessen

Auteur: Marjolein van Woerkom (cultureel antropoloog) i.s.m. Gerry Kouwenhoven, projectleider “Expeditie Duurzame Bedrijfsovername”.

2022

Inleiding

Bedrijfsovernames binnen de agrarische sector zijn complexe processen. Vooralsnog wordt er veel aandacht besteed aan het juridische en fiscale aspect, maar het sociaal-emotionele vlak blijft nog te vaak onderbelicht, terwijl dat juist een cruciale rol speelt: het succes van een overname binnen de familie hangt daar grotendeels vanaf (Kwakkel, 2016).

Vanuit culturele antropologie geven we in dit essay antwoord op de vraag: “hoe kom je tot een succesvolle bedrijfsovername op sociaal-emotioneel vlak?” Daarbij ligt de focus op overnames binnen families, dus van vader op zoon, moeder op dochter etc.¹

Voorafgaand stelden we ons als doel handvatten te bieden aan jonge ondernemers, zodat zij sterker staan binnen een bedrijfsovernameproces, maar tijdens mijn onderzoek bleek dat dat niet voldoende is. Opvolgers kunnen niet alleen een moeilijk overnameproces ten goede keren. Het is een samenspel, waarbij verschillende factoren, zoals belangen, verwachtingen en emoties van alle betrokkenen en belanghebbenden, invloed hebben op de uitkomst.

Wanneer betrokkenen en belanghebbenden zich meer bewust zijn van elkaars rol, van elkaars verwachtingen en van de spanningen die een overnameproces met zich meebrengt, zal de een ook beter begrijpen waarom de ander doet en reageert zoals hij of zij doet en andersom. Ik ben dan ook van mening dat alleen dat leidt tot een succesvollere bedrijfsovername. Ik hoop dan ook dat mijn bevindingen een eye-opener zullen zijn voor alle (in-)direct betrokkenen en belanghebbenden.

De noodzaak

Een melkveehouder had twee dochters en geen van beiden wilden het bedrijf voortzetten. Totdat de partner van de jongste dochter aangaf wel verder te willen, ook al kwam hij niet uit de sector. De ouders waren verheugd. De vierde generatie zou nu aan het roer komen te staan. Het melkveebedrijf dat zij met hard werken hadden opgebouwd, ging niet verloren. Ze gingen met z’n vieren in maatschap.

Op een gegeven moment verhuisden de ouders naar het dorp. De dochter en haar partner trokken in het ouderlijk huis. Een jaar lang ging het goed. De partner had het naar zijn zin op de boerderij en wist de koeien goed aan de melk te houden. De vader kwam nog elke dag helpen en had een adviserende rol ingenomen. Maar ineens was het over. Het jonge stel vertrok naar een andere plek. De ouders moesten noodgedwongen terugverhuizen. Ergens heeft het geëscaleerd en gebotst. Waar ging het fout?

De buitenwereld is de oorzaak nooit te weten gekomen, maar veel bedrijfsovernames strandden door relationele problemen (Booij, 2011; Venter & Boshoff, 2006). Het is dan ook noodzaak om niet alleen te focussen op de juridische en fiscale kant, de zogeheten harde kant, binnen het proces, maar ook aandacht te genereren voor de sociaal-emotionele, de zachte, kant (Kwakkel, 2016).

¹ Waar vader staat, kan ook moeder gelezen worden. Idem voor zoon en dochter.

Ik noem het noodzaak, want aandacht voor beide kanten is ontzettend belangrijk. De harde en zachte kant beïnvloeden elkaar en beide zijn bepalend voor de uitkomst van een bedrijfsovernameproces. Zo kunnen emoties (zachte kant) leiden tot stagnatie in gesprekken over fiscale zaken (harde kant) en fiscale zaken kunnen weer emoties oproepen die een succesvolle overdracht belemmeren (Jongkind, 2014, p.6). Conway, McDonagh, Farrell en Kinsella (2019) beamen dit. Zij noemen bedrijfsovername een emotionele en financiële stressperiode, waarin het belangrijk is oog te hebben voor beide aspecten.

Het is ook een fractionele periode, waar iedereen op zijn eigen manier mee omgaat en anders reageert. Dat leidt tot spanningen, die succesvolle overnames in de weg kunnen staan. Een landbouwadviseur verwoordde het zo: “Het is allemaal niet zo eenduidig meer. Dat maakt het tot een complex proces, waarin de dynamiek van de familie en de zakelijke kant van het bedrijf samenkomen. Dat gaat met veel emoties gepaard. De uitdaging bij bedrijfsopvolging is om de waarden van het familiebedrijf te behouden en de soressen niet mee te nemen naar de keukentafel, of tegenwoordig de kantine.”

Verwevenheid en identiteit

Toch is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Ten eerste, omdat in de praktijk privé en zakelijk op een agrarisch, dan wel tuinbouwbedrijf, veelal door elkaar heen lopen (Melberg, 2005, p.420). Terwijl het gezin ontbijt, komt de veehandelaar binnenlopen om over de prijs van de kalveren te onderhandelen. Terwijl moeder 's ochtends de koeien melkt, loopt ze tussendoor het huis in om haar naar schoolgaande kinderen te wekken. Die verwevenheid maakt het lastig om een overname uitsluitend zakelijk te benaderen.

Doordat privé en zakelijk door elkaar heen lopen, zijn er altijd emoties bij betrokken. Bij sommige families wordt het bedrijf zelfs gezien als onderdeel van het gezin. Zoals een tomatenteler vertelde: “We zijn in onze hele opvoeding meegegaan in de tomaat. Alles wat wij deden, hing af van de tomaat. Alles wat wij nu verdienen, waar wij van leven, maar ook wat wij doen, komt door de tomaat. Ik zie dat als samen: de familie, het bedrijf, de tomaat. Het product bepaalt ons leven.”

Het is dan ook niet vreemd dat een bedrijfsovernameproces vol emoties zit. Het bedrijf is soms al generaties lang in de familie. Opa en oma, of generaties nog verder terug, hebben het opgebouwd. Het is niet voor niets dat boer-zijn wordt gezien en gevoeld als een manier van leven. Er zijn op het bedrijf herinneringen gemaakt, ervaringen gedeeld. Het mooie is dat die verwevenheid zorgt voor binding. Deze mensen voelen zich thuis op een bepaalde plek, bij het vee, op het land (Holloway, Catney, Stockdale & Nelson, 2021, p.3). Wanneer die binding bedreigd wordt, voeren vooral emoties de boventoon.

Die binding geeft ook vorm aan je identiteit. Zo ging de betreffende tomatenteler al op jonge leeftijd met zijn trapskelter tomaatjes halen uit de kas, vervolgens waste hij die en deed ze in bakjes. De dagen dat hij met zijn vader meeliep in de kas of mee mocht met de vrachtwagen naar de veiling, waren voor hem een uitje. Op die manier ontstaat binding. Fisher en Burton (2014) stellen dat daardoor ook een identiteit ontstaat, de zogeheten ‘opvolgersidentiteit’. De opvolger bouwt van jongsafaan al een relatie op met het bedrijf. Het werk en zijn identiteit raken daardoor verstrengeld (p.421). Zijn identiteit wordt versterkt naarmate hij groeit binnen het bedrijf en meer verantwoordelijkheden krijgt. Zo klimt hij op de psychologische bedrijfs ladder (p.430).

Verwachtingen

Verwachtingen van de ouders, dan wel andere familieleden, spelen een grote rol bij het ontstaan van die ‘opvolgersidentiteit’ (Fisher & Burton, 2014). Vaak blinkt er toch een zoon of dochter uit en hij of zij wordt de beoogde opvolger. Hoewel ouders vaak zeggen: ‘Onze kinderen mogen zelf bepalen of ze het bedrijf overnemen of niet’, ligt er vaak toch druk op de schouders van die kinderen. Zeker als het bedrijf al enkele generaties in de familie zit. Want ben jij als vijfde generatie degene die het bedrijf durft stop te

zetten? Of is het opa die achter de schuur in je oor fluistert dat je toch wel het bedrijf gaat voortzetten? Zijn het de ouders die je een trapskelter geven?

De verwachtingen van de familie spelen een rol en het probleem is dat die verwachtingen vaak niet gecommuniceerd worden en dat levert spanningen op (Fisher & Burton, 2014; Weerkamp, 2013). Zo vertelde een coach: “Als er kinderen zijn, wordt er onbewust toch gekeken naar een bedrijfsopvolger en ouders focussen zich al snel op de telg die bovenmatige interesse in het bedrijf toont. Als een van de kinderen een land- of tuinbouw gerelateerde opleiding gaat doen, is het voor de andere kinderen al snel een uitgemaakte zaak. Zij denken dat ze andere keuzes moeten gaan maken, omdat de plek in het bedrijf al is vergeben.”

Toch kan de beoogde opvolger hele andere ideeën hebben. Zeker nu de maatschappij en de media veel druk uitoefenen op de sector. Als boer lig je tegenwoordig onder een vergrootglas. Dat kan ontmoedigend werken (Fisher & Burton, 2014, p.432). Maar ook andersom. Misschien wil de nieuwe generatie juist het contact met de burger zoeken en strookt dat niet met de verwachtingen van de ouders.

Ook zijn er andere invloeden van buitenaf. Wil je dat wel, zeven dagen in de week werken en relatief weinig verdienen? Zo vertelde een boerin dat haar zoon een goede baan had bij een tractorfabrikant. Hij had een vast contract, had vakantiedagen, hoefde maar 40 uur in de week te werken en kreeg een leaseauto erbij. Ondanks dat het familiebedrijf hem aan het hart ging, twijfelde hij als derde generatie enorm of hij het over zou nemen. Het is daarom belangrijk om te beseffen dat factoren buiten het erf ook het overnameproces beïnvloeden (Cavicchioli, Bertoni & Pretolani, 2018) en dat dit kan leiden tot spanningen en emotionele conflicten tijdens het proces.

Moeite met loslaten

De verstrengeling tussen werk en identiteit kan later zorgen voor een bemoeilijking in het overnameproces. De agrarisch ondernemer is dan zo verweven met zijn bedrijf, dat hij het niet kan loslaten. De emotionele banden met het bedrijf zijn te sterk (Conway et al., 2017, p.61). De auteurs noemen dat symbolisch kapitaal: zijn identiteit is verweven met status, respect en het eigen zelfbeeld (2019, p.24).

Die banden zijn moeilijk los te laten, want het voelt als een vorm van identiteitsverlies (Conway et al., 2016, p.8, 9). Een coach verwoordde het zo: “Als zij (de overdragers) los staan van bedrijf en beroep, wie zijn zij dan nog als mens? Waar ben ik van waarde? Welke dromen heb ik nog? Hoe kan ik betekenis geven aan mijn leven? Als deze vragen bespreekbaar zijn, dan komt het goed met de erfverlater. Als ze worden doodgezwegen dan gaat het fout.”

Het gevoel van identiteitsverlies kan zo extreem zijn, dat dit in sommige gevallen kan leiden tot machtsmisbruik. De overdrager heeft hierbij zo’n moeite met loslaten dat hij zijn opvolger tegenwerkt, bijvoorbeeld door hem geen verantwoordelijkheden te geven, waardoor de jonge ondernemer in de schaduw blijft en zich niet kan ontwikkelen (Conway et al, 2017, p.61; 2019, p.26; Fisher & Burton, 2014, p.429). Bourdieu (1991) noemt dat een vorm van symbolische macht en geweld.

Naar mijn mening is het dan ook cruciaal om aandacht te besteden aan de emotionele gesteldheid van de overdrager en zijn kwaliteit van leven na de overdracht. Volgens Conway et al. (2016, 2017) is dat waar het schuurt, waar het proces op vastloopt. Er is vaak minder aandacht voor de senior in vergelijking met de overnemer. Wat als de overdrager heel zijn leven op het bedrijf heeft gewerkt? Wat gaat hij daarna doen? Aandacht daarvoor is enorm belangrijk want de gewilligheid en de acceptatie van de overdrager zijn namelijk doorslaggevend voor een succesvolle overname (Conway, 2019, p.23).

Een nieuwe rolverdeling

“Bij erfverlaters draait het niet zo zeer om hoe haal je de boer uit het bedrijf, maar hoe haal je het bedrijf uit de boer? Hij moet aanvoelen dat zijn bestemming op het erf bereikt is. Dat kan alleen door gefaseerd

verantwoordelijkheden af te bouwen, door afstand te nemen en taken over te dragen”, vertelde een coach. De overdrager kan een adviserende rol op zich nemen (Jongkind, 2014, p.12, 13,15), maar ook kan hij actief blijven op de boerderij, al is het maar een dag in de week. Dat zorgt voor een beter zelfbeeld (Conway, 2019, p.25).

Zo werkt een groenteteler, die samen met zijn zoon de aandelen van het bedrijf bezit, nog steeds samen met zijn 80-jarige vader. “Mijn vader loopt hier nog elke dag. Dat is toch mooi? Hij zit op de frees. We hebben hem een aparte taak gegeven, anders worden we gek van hem. Dan gaat hij zich overal mee bemoeien.”

Dit citaat geeft meteen een spanning aan. Aan de ene kant is het mooi dat een senior nog bij het bedrijf betrokken is, maar aan de andere kant kan het ook frictie veroorzaken. Want waar ligt de grens tussen meehelpen en mee bemoeien? De jonge generatie wil graag een nieuwe koers varen, maar als vader of moeder telkens meekijkt, dan werkt dat averechts.

Belangrijk is dan ook dat dit aspect bespreekbaar is. Een overdrager is bijvoorbeeld vader, maar ook eigenaar. De zoon is kind, maar ook ondernemer. Tijdens een overname verandert de hiërarchie. De zoon bepaalt nu wat de vader doet. De jongere broer stuurt nu de oudere broer aan. Maar zaterdagochtend aan de keukentafel blijft de vader nog steeds de vader, de zoon de zoon en de oudere broer de oudere broer. Dat dit kan zorgen voor frictie en wrijving, is niet vreemd. De rollen moeten opnieuw gedefinieerd worden (Jongkind, 2014, p.34, 35; Taguiri, 1996, p.201, 209). De overdrager heeft daarbij een nieuwe rol nodig, een nieuwe identiteit, om isolatie te voorkomen (Conway et al., 2016).

Wonen

Niet alleen een duidelijke taakverdeling is noodzaak, ook moet de woonplek besproken worden. Volgens een landbouwadviseur wordt dit onderwerp onderschat: “Wonen is zakelijke discussie, maar ook emotioneel; mensen willen niet weg. Het is hun plek, werk en leven, ze wonen er hartstikke mooi. Dat is echt een ding. Daar moet je over hebben, het is emotioneel. Met sommige overdragers heb ik het er al drie jaar over, voordat ze een keer naar de makelaar gaan om te kijken naar een ander huis. Dat proces moet je als overdrager aangaan, anders krijgt die jonge ondernemer nooit de vrijheid om het op zijn eigen manier te doen.”

Wonen heeft dan ook te maken identiteit, de plek waar je je thuis voelt, waar je je herinneringen hebt, waar je bent opgegroeid. De plek die je heeft gemaakt tot wat je vandaag bent (Holloway et al., 2021). Ergens anders gaan wonen, kan dus ook gezien worden als een vorm van identiteitsverlies. Het betekent loslaten en ruimte bieden aan de nieuwe generatie.

Een melkveehouder gaf daar een helder voorbeeld van uit de praktijk. Hij vertelde dat zijn vader pas na tien jaar, onder dwang van zijn vrouw en kinderen, het erf verliet om te verhuizen naar een woning in het dorp. Pas toen zijn vader weg was en alleen op zaterdag kwam helpen, voelde de melkveehouder zich vrij genoeg zijn eigen koers te varen en werd de relatie met zijn vader stukken beter.

Vertrouwen

Loslaten draait niet alleen om identiteitsverlies. Het heeft ook te maken met vertrouwen in de volgende generatie. Want is de opvolger wel ondernemer genoeg? Kan hij de verantwoording voor het miljoenenbedrijf aan, dat jij hebt opgebouwd met hart en ziel? Twijfel aan die kwaliteiten van de opvolger zorgt voor wantrouwen (Holloway et al., 2021, p.10; Jongkind, 2014, p.6; Taguiri, 1996, p.205).

Ook al betreft het je eigen nageslacht, vertrouwen in zijn of haar ondernemerskwaliteiten is niet altijd voor de hand liggend. Een moeder gaf een goed voorbeeld hiervan: “In het begin was Kees helemaal niet zo boerachtig dus ja we hadden er twijfels over. Voor hem was het lang leven de lol. Tijdens zijn agrarische opleiding heeft hij 4 jaar lang feest gevierd. Zijn broers dachten: al dat geld van het bedrijf gaat naar die broer en die zuipt lekker door! Toen hebben wij tegen Kees gezegd: jij hoeft

geen boer te worden, maar het mag wel. Je moet eerst bewijzen dat je serieus met het bedrijf kan omgaan.”

In dit citaat is ook de verstrengeling tussen de harde en zachte kant zichtbaar. Het draait hierbij om geld en het sociaal-emotionele aspect. Want wat als het bedrijf niet met duurzame groei wordt voortgezet? Dan zit elk familielid op zijn of haar manier in financiële onzekerheid. Vanaf de harde kant bezien, is het dus ook begrijpelijk dat de overdrager, en andere familieleden, zeggenschap wil (Jongkind, 2014, p.6, 16; Venter & Boshoff, 2006, p.21).

Twijfel en wantrouwen bemoeilijken dus het loslaten, en dus ook het overnameproces. Een boerin vertelde: “Mijn man had vreselijk veel moeite met stoppen. Nou stoppen, hij is nog steeds niet gestopt. Maar om het over te doen naar onze zoon. Daar zijn veel tranen bij gevallen. Maar ik zei ook tegen hem: Je wilt het overdoen aan je kind, dus geef hem dan de ruimte om zijn ding te ontplooiën, want die ruimte heb jij vroeger ook gekregen. En dan vind ik het heel belangrijk, dat zie je veel bij andere mensen. Vaders wil is wet en zoonlief moet het dan maar doen hoe vader het wil. Dat is zo fout als de pest. Laat het kind het zelf uitzoeken. En natuurlijk gaat hij dan een paar keer op zijn bek, maar dat is een leerproces. Je kan als ouder op de achtergrond meedenken, meewerken, steun geven, maar laat hem zelf de beslissingen nemen en ik moet eerlijk zeggen, mijn man had er moeite mee, maar heeft het wel gedaan ja.”

Niet-overnemende familieleden

Een ander aspect dat niet over het hoofd gezien mag worden in het hele proces is de rol van niet-overnemende familieleden (Conway et al., 2019, p.25, 26; Holloway et al., 2021, p.5; Venter & Boshoff, 2006, p.28; Weerkamp, 2013). Ook zij hebben een psychologische band met het bedrijf. Zoals een broer van een pluimveehouder zei. “Ik ben opgegroeid op de boerderij. Op de staldeur staat onze familienaam. De boerderij voelt voor mij als thuiskomen.” Hij is zogezegd psychologisch mede-eigenaar en daar kan niet zomaar overheen gestapt worden tijdens de overname.

Het is dus van belang om deze gezinsleden ook bij het proces te betrekken. Al is het belangrijk om goed na te denken wanneer je ze aan tafel uitnodigt. Is dat wanneer alle toekomstperspectieven nog open liggen, of wanneer overdrager en overnemer al samen weten welke kant ze op willen?

De betrokkenheid van andere familieleden gaat zelfs verder. Partners van die gezinsleden, die steeds vaker buiten de sector vandaan komen, hebben ook een grote invloed, zoals een oud-melkveehouder vertelde: “Toentertijd las iedereen in de dagbladen over de waarde van het melkquotum. Als de rest van de familie dan ziet dat de boerderij voor een luttel bedrag wordt doorgeschoven naar opvolger, zorgt dat voor weerstand, vooral bij partners van buiten de sector. Zij zien bedragen langskomen en snappen de verdeling niet. Ze snappen niet dat opvolgers voor geen of minimaal inkomen het bedrijf inrollen en overnemen. Die partners beïnvloeden weer broers en zussen van de opvolger en zo ontstaan er heftige conflicten binnen de familie.” Dit is ook weer een voorbeeld hoe de harde kant, de financiën, de zachte kant, emoties beïnvloedt, en andersom. Familieleden en partners kunnen elkaar als rivalen gaan zien als het gaat om geld (Taguiri, 1996, p.205, 206).

Een bedrijfsadviseur heeft meerdere keren meegemaakt waar onbegrip toe kan leiden: “Als dat niet begrepen wordt dan zie je soms dat mensen, die normaalgesproken de beste maatjes zijn, het proces aangaan en als het dan tegen overname komt en geld echt een rol gaat spelen, de kinderen erbij komen, dan worden de messen wel geslepen hoor.”

Mediator

Een mediator inschakelen is dan ook een goed advies. Conway et al. (2017) noemen het essentieel om een gespecialiseerde adviseur in te schakelen die samen met de betrokken familieleden om de tafel gaat om doelen en verwachtingen met elkaar te bespreken. De auteurs stellen zelfs dat het niet op vrijwillige

basis zou moeten, maar dat politiek beleid dit verplicht zou moeten stellen. Op die manier zouden veel meer bedrijfsovernames succesvol afgesloten worden (p.33).

Een mediator kijkt van buitenaf, objectief, naar de situatie. Hij, of zij, kan zaken duiden. Een teler die samen met zijn broer en neef in een bedrijfsovernameproces zit, heeft er veel baat bij: “Je kan wel hetzelfde bedoelen, maar dat wordt dan net anders gezegd of het valt toch verkeerd. Terwijl als er iemand van buitenaf bij zit en zegt: ‘hey maar eigenlijk bedoel jij dat’. En dan denk ik: O, ja, eigenlijk bedoel ik dat, en dan zegt de ander: ‘Oh, bedoel je het zo, dat heb ik nooit zo begrepen’. De ene kan dat dus wel zo zeggen, maar bedoelt toch iets anders. Die adviseur moet dat eruit filteren. Dat is de kunst.”

Toch is het inhuren, en dus betalen, voor een mediator nog niet overal vanzelfsprekend. Adviseurs geven aan dat dit verschilt per regio, maar ook per sector. Jammer, vindt een van hen: “Voor juridisch of fiscaal advies wordt ook gewoon betaald. Waarom dan niet voor dit deel? Wanneer je er geld voor over hebt, erken je dat het proces lastig en complex is, waar je de tijd voor moet nemen, waarin je dingen uit moet spreken. Het is echt zo dat vreemde ogen dwingen. Het is de sleutel tot een succesvolle bedrijfsovername.”

Communicatie

Communicatie is wellicht wel het belangrijkste aspect binnen een bedrijfsovernameproces (Conway et al., 2019, p.25, 26; Holloway et al., 2021, p.5; Venter & Boshoff, 2006, p.28; Weerkamp, 2013). Dat laat mijn onderzoek ook zien. Alle thema's die ik heb genoemd in dit essay, draaien om communicatie.

Wanneer familieleden hun verwachtingen uitspreken, levert dit een beter proces op. Iedereen kan dan zijn zegje doen en een ieder krijgt dan ook het gevoel dat er naar hem of haar geluisterd wordt. Dat geeft vertrouwen. Ook leidt dat bij niet-overnemende familieleden tot meer begrip. Zoals een coach het uitlegde: “Als niet-overnemende familieleden niet aanschuiven en dus alles via via moeten horen, dan leidt dat tot wantrouwen. Juist door hen te betrekken, waardoor zij het verhaal ook uit eerste hand horen, ontstaat er vertrouwen. Ze voelen zich dan gehoord. Zo zie je dat communicatie en vertrouwen hand in hand gaan.”

Wanneer dingen besproken worden, ontstaat er inderdaad vertrouwen. Ik ben van dan ook mening dat wanneer verwachtingen helder naar elkaar worden uitgesproken, wanneer twijfels worden gedeeld, dat dan pas duidelijk wordt hoe een ieder in het proces staat. Communicatie kan op die manier veel narigheid voorkomen. Maar het is wel van belang de wisselwerking hierbij te erkennen. Want dat communicatie leidt tot meer vertrouwen, is een ding, maar het werkt ook andersom. Wanneer er vertrouwen is, worden er makkelijker dingen naar elkaar uitgesproken. Zo stellen Venter & Boshoff (2006, p.28): “Als de eenheid binnen de familie goed is, is het makkelijker moeilijkere onderwerpen te bespreken en dan weet men ook dat conflicten niet altijd vermeden kunnen worden.”

Communicatie betekent in dit geval niet even een opmerking tussen het werk door, maar echt om de tafel, waarbij afspraken op papier worden gezet. Een mediator kan daarbij, zoals eerder gezegd, een belangrijke rol spelen. Deze objectieve partij kan zowel ruimte voor gesprek scheppen als het vertrouwen vergroten. Deze manier van aanpak klinkt heel zakelijk, maar dat is een overname ook. Maak een stappenplan, verslagen van gesprekken, sla piketpalen. De boer en tuinder, mogen dan wellicht niet van die praters zijn, maar wil je een overnameproces succesvol kunnen afsluiten, dan is zakelijk overleg enorm belangrijk.

Een teler benadert het zo: “De hele bedrijfsovername is een stappenplan. Je moet het er beiden (zowel overnemer als overdrager) over eens zijn, dat je het beiden leuk vindt dat, in mijn geval mijn neef, het overneemt. Dat is stap 1. En dat je het beiden het leukst vindt dat dat de bedrijfsoverdracht doorgaat. Als de een het liever wil verkopen, dan is dat ook duidelijk. Vervolgens, haal er dan mensen bij die objectief zijn en waar alle betrokken familieleden een goed gevoel bij hebben, bij wie je je eigen verhaal kwijt kan. Dat je terugziet in het plan wat jij belangrijk vindt.”

Belangrijk daarbij is om al vroeg te beginnen. Niet met het geven van een trapskelter, maar met gesprekken over de mogelijke opties. Een coach vertelde: “De meeste familiebedrijven beginnen te laat. De oudere generatie geeft aan dat het werk te zwaar is, of de jongere generatie zegt iets te willen binnen het bedrijf. Maar voor die tijd zijn er vaak onbewust en onuitgesproken al dingen in gang gezet. Het is dan ook verstandig om dat bewust al tijdig te bespreken, zonder dat er op dat moment een keuze moet worden gemaakt.”

Conclusie

Zoals al eerder gesteld, is bedrijfsovername is een complex proces. Het is een samenspel van de harde en zachte kant. Hier zijn geen kant-en-klare oplossingen voor te geven, want elk bedrijf is uniek, heeft zijn eigen dynamiek en omstandigheden (Conway et al., 2019, p.28). Toch ben ik van mening dat er overeenkomsten zijn, waar iedereen die betrokken is bij zo’n proces, iets mee kan.

In dit essay heb ik diverse thema’s benoemd die bij veel overnames een rol spelen, zoals identiteitsverlies, verwevenheid met privé en bedrijf, de moeilijkheid van het loslaten, de rol van niet-overnemende familieleden. Ik heb geprobeerd de grootste valkuilen aan het licht te brengen, en om oplossingen aan te dragen, waardoor het proces met meer kans op succes afgesloten kan worden.

Ik ben van mening dat wanneer betrokkenen en belanghebbenden zich meer bewust zijn van de dynamiek en de sociaal-emotionele thema’s rondom bedrijfsovername die ik heb genoemd, ze deze eerder kunnen signaleren, wat de communicatie zal vergemakkelijken. Wanneer je beter begrijpt waarom de ander doet en reageert zoals hij doet, leidt dat tot meer begrip voor het standpunt van de ander en zal het bedrijfsovernameproces vloeiender verlopen.

Alle betrokkenen binnen dit onderzoek waren het erover eens: Communicatie, dingen naar elkaar uitspreken, is gedurende het hele proces is enorm belangrijk om verwachtingen op elkaar af te blijven stemmen en om tot een goede afloop te komen. Laten we daar dan ook mee beginnen.

Literatuurlijst

Booij, A. (1 november 2011) Grote gunfactor. *Veeteelt*, p.37-38

Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Cambridge: Harvard University Press

Cavicchioli, D., Bertoni, D. & Pretolani, R. (2018). Farm succession at crossroads: The interaction among farm characteristics, labour, market conditions and gender and birth order effects. *Journal of rural studies* 61, 73-83. doi:10.1016/J.JRURSTUD.2018.06.002

Conway, S., McDonagh, J., Farrell, M. & Kinsella, A. (2016). *Intergenerational family farm transfer: An insight into the human side*. Shropshire: 12th European International Farming Systems Association Symposium

Conway, S., McDonagh, J., Farrell, M. & Kinsella, A. (autumn 2017) Uncovering obstacles to intergenerational farm transfer. *Tresearch*, 12 (3), p.32-33

Conway, S., McDonagh, J., Farrell, M. & Kinsella, A. (2017). Uncovering obstacles to intergenerational farm transfer: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer. *Journal of rural studies* 54, 60-75. doi: 10.1016/j.jrurstud.2017.06.007

Conway, S., McDonagh, J., Farrell, M. & Kinsella, A. (2019). Human dynamics and the intergenerational farm transfer process in later life: A roadmap for future generational renewal in agriculture policy. *International journal of agricultural management*, 8 (1), 22-30. doi: 10.5836/ijam/2019-08-22

Fischer, H. & Burton, J. F. (2014). Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. *Sociologia Ruralis*, 54, 417-438. doi:10.1111/soru.12055

Holloway, L. A., Catney, G., Stockdale, A. & Nelson, R. (2021). Sustainable family farming futures: Exploring the challenges of family farm decision making through an emotional lens of 'belonging'. *Sustainability* 13, 1-20 doi: 10.3390/su132112271

Jongkind, J. (2014). *De schaduw van de vorige generatie*. Amsterdam: ING Economisch Bureau.

Kwakkel, H. (2015). *Mijn bedrijf is groter dan ikzelf, onderzoek naar de strategische benadering van bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven*. Amsterdam: E Ernst & Young Accountants LLP.

Melberg, K. (2005). Family Farm Transactions in Norway: Unpaid care across three farm generations. *Journal of comparative family studies*, 419-441. doi: 10.3138/jcfs.36.3.419

Taguiri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9 (2), 199-208. doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Venter, E. & Boshoff, C. (2006). The influence of family-related factors on the succession process in small and medium sized family businesses. *Sajems NS* 9 (1), 17-32. doi: 10.4102/sajems.v9i1.1154

Weerkamp, J. (2013). *Wat de boer niet zegt*. Amsterdam: Boom Uitgevers

