

Bedrijfsovername, een expeditie over veel verschillende terreinen!

Auteurs: G.A.M. Kouwenhoven¹, R.M.T. Baars², K. Dekker³, R. Methorst⁴

1) Hogeschool Inholland; 2) Hogeschool Van Hall Larenstein, 3) HAS Hogeschool, 4) Aeres Hogeschool

Doel whitepaper

Het doel van deze whitepaper is bewustzijn vergroten van de complexiteit van het bedrijfsoverdrachtsproces binnen de agrarische sector. Zowel het aantal vraagstukken als het grote aantal betrokkenen met verschillende perspectieven maken het ingewikkeld. Het bedrijfsovernameproces kent veel vergelijkbare onderdelen, het doorlopen ervan kent echter geen routine want alle overnames zijn uniek.

Totstandkoming whitepaper en methode van onderzoek

Vanuit de opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit werken vier regionale onderzoeksgroepen gezamenlijk aan meer succesvolle bedrijfsovernames in de agrarische sector. In het eindresultaat wordt zichtbaar waar de regionale, culturele en sectorale verschillen en overeenkomsten zitten. Via literatuurstudie, diepte interviews, landelijke enquête, keukentafelbijeenkomsten en focusgroepen zijn gegevens verzameld en geanalyseerd. De conclusies en resultaten zijn beschreven in deze whitepaper. De 'harde' kanten van het bedrijfsovernameproces blijken veelal goed geregeld; de financieel-juridisch-fiscale aspecten. De 'zachte' kant daarentegen blijkt geen gelopen race; de relationele en communicatie aspecten. Het is een expeditie die overdrager, opvolger, partners, niet-overnemende familieleden gezamenlijk aangaan, met onverwachte obstakels en successen.

Doelgroep

Overdragers, opvolgers, familieleden, adviseurs, docenten, studenten die meer willen weten van de zachte kant van het bedrijfsovernameproces in de agrarische sector.

Inleiding

Bedrijfsopvolging is van belang om in Nederland agrarische bedrijven te houden die zorgdragen voor ons voedsel en voor een dynamisch en veerkrachtig platteland. Een goed doorlopen proces van bedrijfsopvolging bevordert de ruimte van bedrijven voor een strategiebepaling die aansluit bij de hoge dynamiek in landbouw en plattelvraagstukken. Ruimte voor innovaties is belangrijk om de balans tussen economie en ecologie te verbeteren. De nieuwe generatie is steeds vaker hoog opgeleid, doen elders ervaring op en zijn in staat het bedrijf aan te passen aan de huidige en toekomstige tijd, zoals duurzaam produceren, inzet van nieuwe technologieën en samenwerken in de quadruple helix.

Vraagstukken rond bedrijfsovername zijn niet uniek voor Nederland. Onderzoek in Noord-Ierland beschrijft het loslaten door de overdragende generatie en benadrukt van het belang hiervan bij de advisering (Conway, McDonagh, Farrell & Kinsella, 2017). Onderzoek in Zweden (Joosse & Grubbstrom, 2017) toont aan dat een goed proces kan leiden tot innovatie en vernieuwing. In navolging op het Kenniscentrum in België (Kenniscentrum bedrijfsopvolging 2021) ontwikkelt Nederland ook een onafhankelijk kenniscentrum Bedrijfsovername in een samenwerking van NAJK met LTO Nederland.

Veel bedrijfsovernameprocessen doorlopen meerdere jaren. Vaak gaat het goed of 'goed genoeg', maar te vaak ook suboptimaal of verre van optimaal. Ook zijn er vanuit de praktijk voldoende signalen dat mediators soms jaren later te maken hebben met conflicten die terug te voeren zijn op het bedrijfsovernameproces. Bedrijfsovernameprocessen in de agrarische sector zijn dan ook complex. Naast financiële, juridische, fiscale en sociaal-emotionele vraagstukken zijn er ook veel belanghebbenden en is er een diversiteit aan betrokken actoren. Over de 'harde' kant zijn veel boeken geschreven. De zachte kant lijkt nog onderbelicht. In deze whitepaper richten wij ons dan ook vooral op de sociaal-emotionele kant van het bedrijfsovernameproces. Onderzoek heeft uitgewezen dat er zes valkuilen zijn bij een generatiewisseling van het familiebedrijf (Jongkind, 2014): emoties, niet terugtrekken van de overdrager, twijfels bij de kwaliteiten van de nieuwe generatie, het nalaten van aanpassen van de organisatiestrategie aan de nieuwe tijd, het ontbreken

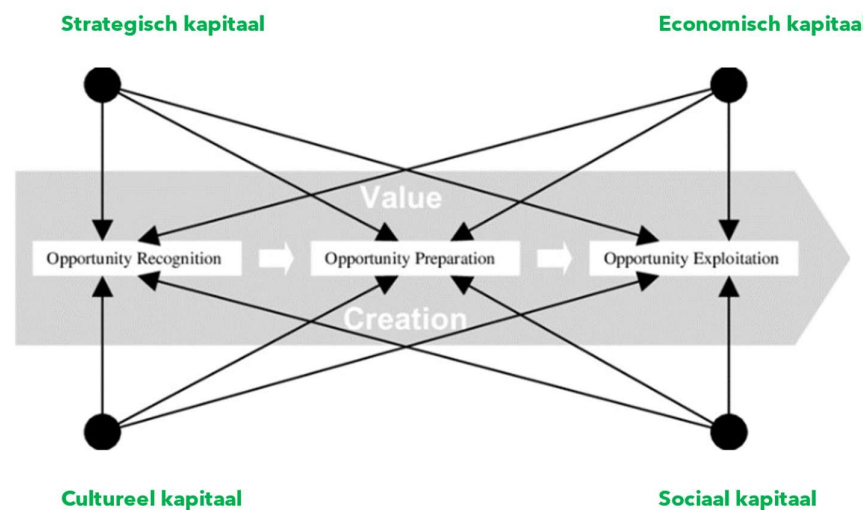
van duidelijke taakstelling en de invloed van de Raad van Commissarissen. Geen van deze valkuilen heeft te maken met financiële, juridische en fiscale vraagstukken. Prof. Dr. Heugens (2016) voegt hier nog aan toe: "Begin op tijd, maak keuzes, laat je adviseren, blijf investeren, draag over en trek je terug". Volgens Heugens beginnen familiebedrijven te laat met overdragen en zijn onvoldoende voorbereid door o.a. te bezuinigen op vernieuwing en R&D.

Literatuur

Binnen de literatuur is men het eens over het belang van emotionele aspecten bij bedrijfsoverdracht. Een meerderheid van de auteurs noemt emotionele aspecten het belangrijkste struikelblok bij bedrijfsoverdracht (Flören & Jansen, 2010; Venter et al, 2005; EIM, 2005; Gruisen, 2013). Venter et al (2005) noemen de zakelijke kant van bedrijfsopvolging de "harde" barrières, zoals fiscale zaken, financiering, bedrijfsvorm enz. De emotionele aspecten zijn de "zachte" barrières, zoals motivatie en bereidheid van een ondernemer voor bedrijfsopvolging, de relatie tussen uittredend ondernemer en opvolger en persoonlijkheid van de uittredend ondernemer. Wat het lastig maakt is om als familie om te gaan met communicatie conflicten, de verschillende belangen en rollen.

Voor een duurzaam en toekomstbestendig bedrijf moet een ondernemer over vier kapitalen beschikken (van der Sijde et al, 2008) die in het onderstaande EiN model zijn gevisualiseerd. De vier kapitalen verbinden de zachte en harde elementen met elkaar:

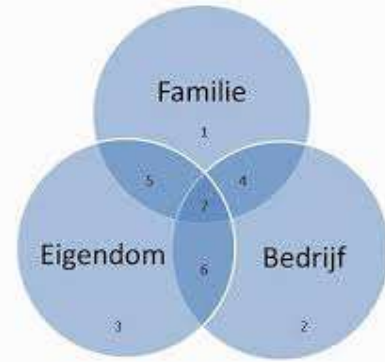
1. Sociaal kapitaal (netwerk van de ondernemer/onderneming, waaronder de familie),
2. Economisch kapitaal (geld, omzet, waarde, ROI (return on investment), enz.),
3. Strategisch kapitaal (doel en strategie, ondernemingsplan, strategisch plan, enz.),
4. Cultureel kapitaal (bedrijfscultuur, opleidingsniveau van de ondernemer/onderneming, ondernemingsfocus, demografische eigenschappen zoals de (gemiddelde) leeftijd van de ondernemer, onderneming).



Figuur 1: EiN model, van der Sijde et al, 2008

Bedrijfsovername binnen de agrarische sector betreft veelal een overname van het familiebedrijf. Dit maakt het proces complexer. Het drie-cirkelmodel van het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996) brengt de extra complexiteit goed in beeld. In het model zijn de verschillende velden en posities van de betrokkenen bij een familiebedrijf aangegeven:

1. Familieleden die geen eigenaar zijn, niet werken binnen het bedrijf en geen bestuurder zijn.
2. Externe mede-eigenaar die geen functie binnen het bedrijf hebben en geen toezichthouder zijn.
3. Externe directieleden en toezichthouders.
4. Familieleden die binnen het bedrijf werken of toezichthouder zijn, maar geen eigenaar zijn.
5. Familieleden die niet binnen het bedrijf werken en geen toezichthouder zijn, maar wel eigenaar.
6. Externe medewerkers, directieleden en toezichthouders, die ook mede-eigenaar zijn.
7. Familie-eigenaren die in het bedrijf werken en/of toezichthouder zijn.



Figuur 2: Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

Elk familiebedrijf is uniek en daarmee zijn oneindig veel scenario's van bedrijfsoverdracht mogelijk. De familiebedrijven worstelen bij een bedrijfsovername met 4 elementen: 1) zakelijk bestuur, 2) familiebestuur, 3) de interne interactie en 4) de externe interactie (Kwakkel, 2016). Actoren moeten bewust zijn van de afzonderlijke elementen en hun onderlinge samenhang.

Bedrijfsopvolging is een moment waarop piketpaaltjes opnieuw worden geslagen. Eigenaarschap, macht, posities, bevoegdheden, inkomen, status, etc. worden herijkt. Een van de bronnen voor conflicten is de positie die familieleden bekleden in het bedrijf, zonder daarvoor de juiste kwalificaties te hebben. Dit leidt vaak tot spanning zowel bij familieleden als bij medewerkers.

De 'koude' kant is ook een belangrijke en soms (on)zichtbare invloedfactor. Familieleden die zowel de mensen uit de organisatie als hun partner niet willen afvallen, kunnen daarmee in een loyaliteitsconflict komen. Achter zo'n loyaliteitsconflict kan veel schuilgaan, zaken die betrekking hebben op emotionele schuldverrekening, (in)formele macht, verst(r)ikking, volgend bij gebrek aan kracht, etc.

Conflicten gaan over tegengestelde belangen, inzichten, behoeften en zorgen. Familiebedrijven kunnen een voorsprong hebben op andere vormen van zakelijke samenwerking, namelijk de natuurlijke band. Een serieus deel van de gesprekken over bedrijfsovername vinden plaats in de informele (familie)sfeer. Echter, het kan wenselijk zijn om daarnaast ook ruimte te maken voor een meer formeel deel, zoals het periodiek organiseren van een familiebedrijfsberaad en het werken met een familiestatuu. Gedoe en mogelijke conflicten worden hiermee in banen geleid (van der Meulen et al, 2015).

In een familieonderneming gaat het om zoveel meer dan cijfers, plannen en producten. Het gaat ook om bloedbanden, om trots, om vriendschap, om trouw, maar ook om persoonlijke belangen en soms ongreepbare emotionele en financiële drijfveren (Kwakkel, 2015). De waarden en normen van de familie zijn soms een last, maar ook vaak een zegen. De ethiek en de stille kracht van waarden en normen maken het familiebedrijf uniek. Succesvol ondernemen zie je terug in:

- Kernkwaliteiten door ruimte geven en nemen, kennis en kennisoptimalisatie, kijk op mensen, balans tussen bemoeienis (prestatiedruk) en loslaten (vrijheid van functioneren).
- Handelen vanuit de bron in het familiebedrijf (spiritualiteit) en vanuit paternalistische visie (het handelen in het belang van een persoon zonder dat daar toestemming voor is).
- Emotionele doelstelling en bedrijfsvoering.
- Combinatie van rollen zoals het beheer van het eigendom, bedrijfsleider en het bij elkaar houden van de familie (Flören & Jansen, 2010).

Familiebedrijven onderscheiden zich door het nastreven van familiegeoriënteerde niet-economische doelen. Het gaat om de emotionele waarde die een familie ontleent aan het hebben

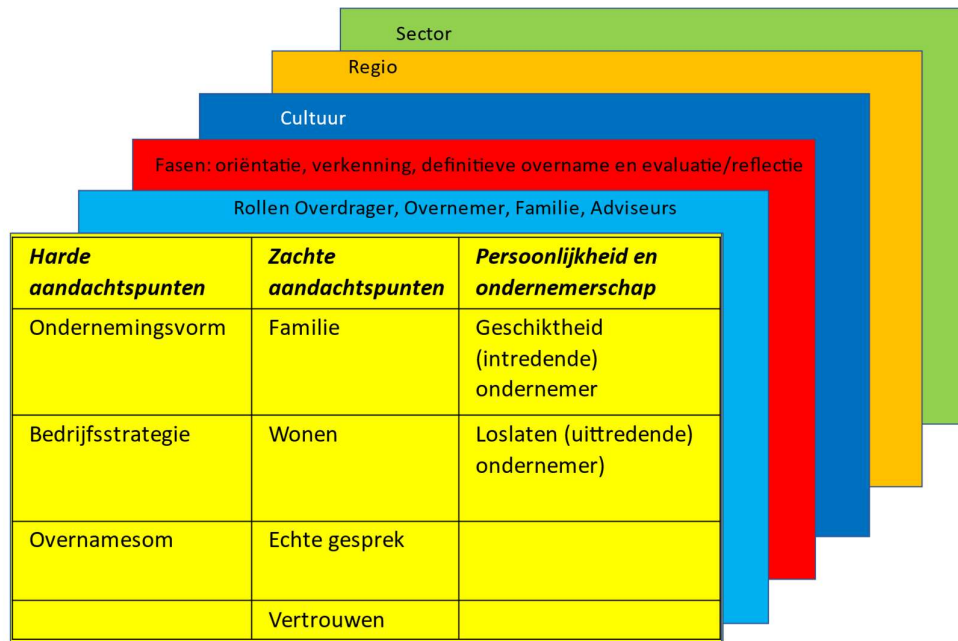
van een bedrijf. Bij het nemen van strategische beslissingen zal de familie proberen om deze waarde te behouden, waardoor economische overwegingen minder belangrijk worden. Verder vertonen familiebedrijven veel ambivalente kenmerken (Tagiuri en Davis, 1996): sterke aspecten die tegelijkertijd een zwak punt kunnen zijn. Voorbeelden:

- De ondernemer die het bedrijf groot heeft gemaakt en in een latere fase niet kan loslaten en overdragen aan de opvolger.
- De balans tussen familiebelang en bedrijfsbelang. De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf is een kracht en zorgt voor extra middelen, maar maakt de familie ook kwetsbaar als zaken in het bedrijf niet goed gaan.
- Conflicten in de familie hebben negatieve consequenties voor het bedrijf, terwijl een warme familieband juist een positief effect heeft op het bedrijf.

Ontwikkeling van een "agrarische bedrijfsopnamemodel"

Desk- en fieldresearch heeft geleid tot de ontwikkeling van een model waarin we meerdere lagen herkennen. De bovenste laag heeft 10 aandachtspunten, verdeeld over harde punten, zachte punten en persoonlijkheid & ondernemerschap.

De onderliggende lagen beschrijven de rollen (overdrager, opvolger, familie en adviseurs), de fasen (oriëntatie, verkenning, definitieve overname en evaluatie/reflectie), cultuur, regio en sector.



Figuur 3: ontwerp model Expeditie Bedrijfsopname

We beschrijven van de bovenste laag van het model, de zachte aandachtspunten, de persoonlijkheid en ondernemerschap. Over de harde aandachtspunten zijn veel boeken geschreven. Met deze keuze willen we niet de indruk wekken dat ondernemingsvorm, bedrijfsstrategie en overnamesom niet belangrijk zijn. Het tegendeel is waar.

Familie

Binnen agrarische familiebedrijven bestaan twee systemen naast elkaar, het familiesysteem en het bedrijfssysteem. De worsteling van familiebedrijven is het zoeken naar evenwicht tussen continuïteit van het bedrijf en harmonie binnen de familie (Kwakkel, 2016). Dit brengt grote betrokkenheid en inzet met zich mee, maar tegelijkertijd verwarring en spanningen aangezien beide systemen eigen wetmatigheden, culturen, woorden en waarden kennen. Binnen families worden vaak gevoelige onderwerpen gemeden, juist om elkaar te beschermen, uit loyaliteit en om conflicten te voorkomen. In het bedrijfssysteem is juist openheid en transparantie van groot belang om tot vooruitgang en vernieuwing te komen en zo een goede samenwerking te realiseren, waarin

ieder zich op de eigen positie kan ontplooiën. Tussen beide systemen zitten een aantal onverenigbaarheden.

Niet-overnemende familieleden en partners spelen een belangrijke rol in het bedrijfsovernameproces. Omdat het vertrouwen en het gunnen belangrijk zijn, is het betrekken van partners, broers, zussen, zwagers en schoonzussen van groot belang. Soms speelt de generatie van opa, oma, tantes en ooms zelfs een rol. Niet-overnemende familieleden hebben juridisch recht op een deel van het bedrijf. Omdat de opvolger vaak niet over voldoende financiële middelen beschikt, vragen opvolger en overdrager een gunst aan deze familieleden. Er zijn verschillende oplossingen om dat goed te regelen.

Het in stand houden van goede familierelaties is een uitdaging doordat personen vaak tegelijkertijd meerdere rollen vervullen: je bent bijvoorbeeld tegelijkertijd mede-eigenaar, werknemer, levenspartner en ouder. Dat kan leiden tot rolconflicten wanneer de verschillende rollen die iemand vervult tegenstrijdige belangen met zich meebrengen. Rolconflicten die de onderlinge verhouding tussen de familieleden verstoren, kunnen doorwerken in het bedrijfsklimaat.

Wonen

Veel eigenaren van agrarische bedrijven wonen en werken op hetzelfde terrein. Door de bedrijfsovername kan er veel veranderen. Blijft de overdrager in de bedrijfswoning of gaat de opvolger daar wonen? Spanning is denkbaar, niet alleen hoe de overdrager en opvolger hier over denken, maar ook de niet-overnemende familie en partners. Het vertrouwde ouderlijk huis is ineens eigendom van de opvolger. Het is niet meer jouw thuis.

Zowel in situaties van samenwonen als apart is privacy een uitdaging. Vaak worden oude gewoontes voortgezet, zijn onvoldoende onderlinge afspraken gemaakt en treedt er irritatie op zonder dat in eerste instantie te beseffen.

Hoe meer generaties in de bedrijfswoning hebben gewoond, hoe meer emoties spelen rond dit onderwerp. Zo speelt wonen een veel kleinere rol bij glastuinbouwbedrijven, omdat woning en de grond minder generaties binnen de familie is geweest. Ook als niet-familieleden het bedrijf voortzetten, moet tijdig gesproken worden over de bewoning van de bedrijfswoning.

Het echte gesprek

Bedrijfsoverdracht gaat over verdeling van materialen en middelen waar iedereen een andere waarde aan hecht. Het gaat ook over fundamentele emoties, erkenning en gevoelens. Een overdrager gaat verdelen tussen niet-opvolgende familieleden en de bedrijfsopvolger(s). De opvolger heeft de gunst en het vertrouwen nodig van overdrager, partners en niet-overnemende familieleden. Verdelen is zoeken naar een evenwicht tussen gelijkheid, eerlijkheid, verdienste en behoefte, en zoeken naar een evenwicht tussen wensen en belangen. Het is balanceren tussen zakelijke en de persoonlijke relaties. Openheid, bevragen, interesse en respect zijn nodig om het echte gesprek te kunnen voeren en verwachtingen moeten over en weer gedeeld worden om conflicten te voorkomen (Weerkamp, 2013).

Gespreksvaardigheden zijn nodig om een goed gesprek te kunnen voeren. Weten wat men zelf vindt, maar vooral ook luisteren en open staan voor de ander. Men moet zich realiseren dat het echte gesprek moeilijk is en meerdere keren gevoerd moet worden. Uitstel of uit de weg gaan is geen optie. Conflicten wil niemand. Zeker niet binnen de familie, daar is 'het hemd nader dan de rok'.

Vertrouwen

Vertrouwen is een thema wat door het hele proces loopt. Loslaten door de overdrager en de niet-overnemende familie wordt eenvoudiger als er vertrouwen is in ondernemerskwaliteiten van de opvolger(s). Door in gesprek te zijn met elkaar, bouw je aan het vertrouwen en weet je wat de ander vindt, denkt en wil. Onderling vertrouwen is belangrijk om te komen tot overeenstemming.

Vertrouwen is ook de basis voor het elkaar gunnen van succes, van voordeel, verdraagzaamheid en acceptatie.

Vertrouwen kan veranderen wanneer er veranderingen plaatsvinden in de (privé)omstandigheden, zoals de veranderde verhoudingen. Het vertrouwen wordt vergroot door een goed evenwicht tussen afstand, betrokkenheid en rekening met elkaar houden. Vertrouwen is de basis, want zonder vertrouwen gaat het schuren. En dat voel je, in de kleine dingen. Vertrouwen is ook loslaten. Ruimte voor ontwikkeling, groei en fouten. Het onderling vertrouwen bespreekbaar maken vraagt om kwetsbaarheid. De vraag stellen kan al lastig genoeg zijn, zonder deze direct te beantwoorden. Uitspreken van vertrouwen is een belangrijke stap in het proces.

Loslaten overdrager

Loslaten betekent simpelweg dat je het niet langer vasthoudt. Je kunt het vergelijken met fysieke ballast vasthouden: het wordt steeds zwaarder en uiteindelijk is het bijna ondragelijk. Loslaten wordt door veel overdragers als lastig ervaren. Dat is ook logisch als je bedenkt dat zij de afgelopen tientallen jaren met hard werken en toewijding hun bedrijf hebben opgebouwd. Loslaten geeft ook ruimte voor nieuwe dingen. Een Cruijffiaanse opmerking in dit verband is: "Je gaat het pas zien als je het door hebt". Nadenken over toekomstige vrije tijd is van belang voor de overdrager om niet in een zwart gat te vallen.

Loslaten betekent niet opgeven, maar accepteren dat het anders kan. Loslaten betekent tijdelijk de greep verliezen, maar door (langdurig) niet los te laten loop je het risico veel meer te verliezen. De opvolger moet daadwerkelijk het bedrijf overnemen en daarbij het stuur in handen krijgen. Soms is loslaten veel krachtiger dan verdedigen of vasthouden. Kortom, laat achter wat was, laat gaan wat moet, laat zijn wat er is.

Loslaten is minder lastig als er een goede opvolger is waar de overdrager vertrouwen in heeft. Vaak zie je dat een overdrager in eerste instantie een kloon van zichzelf zoekt en pas na een poos gaat nadenken over wat de wensen nu echt zijn. Het loslaten is lastiger wanneer hij/zij financieel betrokken is bij de overdracht dan wel financieel afhankelijk blijft van de volgende generatie. Bij familiebedrijven zal de eigendomsoverdracht veelal (gedeeltelijk) gefinancierd zijn met eigen middelen van de overdrager.

NB: Ook voor sommige niet-opvolgers, die eigenlijk wel wilden opvolgen, is loslaten lastig.

Geschiktheid opvolger

Agrarisch ondernemers zijn onderscheidend door hun interactie met de natuurlijke omgeving en het werken met levend materiaal. Voor alle ondernemers geldt echter dat het cruciaal voor het bedrijf is dat de ondernemer beschikt over ondernemerskwaliteiten. De continuïteit en toekomstbestendigheid staat of valt bij de ondernemer. Ondernemer van een agrarisch bedrijf wil men niet alleen worden, maar blijven, met de steun of instemming van overdragers en familie. Hiervoor moet men veel kunnen, waarvan veel is te leren. Men moet er voor de volle 100% voor willen gaan. Weten wat je wilt, wat je kunt en wat je nog moet leren, kunnen omgaan met een relatief sterke verbondenheid met de plek/grond en de betrokkenheid van de familie. Weersomstandigheden en prijschommelingen beïnvloeden de bedrijfsresultaten. Ook moet men kunnen omgaan met een aanbod gestuurde markt en kent de sector piekarbeid/seizoensarbeid.

Steeds belangrijker wordt een open blik op de samenleving en contacten met maatschappelijke partijen. Anticiperen en inspelen op maatschappelijke vraagstukken, nieuwe stappen durven nemen en omgaan met risico's. Zien van innovatiekansen op externe ontwikkelingen en allianties kunnen bouwen met relevante partijen. Zien van mogelijkheden voor groene-, blauwe- en zorgdiensten en -producten (verbrede landbouw) en biobased economy (non-food verwaardiging: materie en energie-inhoud).

Conclusie/ reflectie op de titel "Bedrijfsovername, een expeditie over veel verschillende terreinen".

In dit whitepaper zijn de harde elementen, zoals de overnamesom, bedrijfsstrategie en organisatievorm niet beschreven, terwijl deze aandachtspunten ook onderdeel zijn van het proces.

De zachte elementen, persoonlijkheid en ondernemerschap vormen de zachte kant van het proces, welke vaak onder tafel blijven. In deze notitie gaat de aandacht uit naar respect, erkenning en vertrouwen, de verbindende factoren die familie, geschiktheid opvolger, loslaten overdrager en wonen verbinden en de sleutel zijn naar een succesvolle bedrijfsovername.

Wanneer de oudere generatie en niet overnemende familieleden erkennen dat de opvolger de ruimte nodig heeft en eigen keuzes kan maken die aangepast zijn aan de nieuwe en snel veranderende omstandigheden, is er al veel gewonnen.

Wanneer de jongere generatie erkent dat zij mogen voortzetten wat hun ouders of voorganger zijn begonnen, met respect voor hun grote inzet en zuivere bedoelingen mee omgaat, is de kans groot dat de bedrijfsovername succesvol verloopt. In feite draait het om ruimte geven en de verwachtingen uitspreken. De expeditie wordt dan een gelopen race.

Referenties

- Boerenbusiness.nl (2021). (online) beschikbaar op: '[Gebrek aan jonge boeren is een groot probleem](http://Boerenbusiness.nl)' - [Nieuws Bedrijfsopvolging | Boerenbusiness.nl](http://Boerenbusiness.nl) | Bezocht 31-08-2021
- Conway, S.F., McDonagh, J., Farrell, M., & Kinsella, A. (2017). *Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer*. *Journal of Rural Studies*, 54, 60-75.
- EIM (2005). *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer, A new star*, EIM Business & Policy
- Flören, R.H., & Jansen S.F. (2010). *De stille kracht van het familiebedrijf*, Kluwer
- Gruisen, W. (2013). *Veel Overnames Lopen Stuk op Communicatie*. *PIG BUSINESS* (8):25.
- Heugens, P. (2016). *Strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven*, RSM/Erasmus Universiteit, BDO, Rabobank
- Jongkind, K. (2014). *De schaduw van de vorige generatie, Generatiewissel in het familiebedrijf, Zes valkuilen*, ING
- Joosse, S., & Grubbström, A. (2017). *Continuity in farming-Not just family business*. *Journal of Rural Studies*, 50, 198-208.
- Kenniscentrum bedrijfsopvolging (2021). [online] Beschikbaar op: <http://www.Kenniscentrumbedrijfsopvolging.be>. [Bezocht: 30-8-2021]
- Kwakkel, H. (2015). *Mijn bedrijf is groter dan ikzelf, onderzoek naar de strategische benadering van bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven*, E Ernst & Young Accountants LLP.
- Kwakkel, H. (2016). *Handboek opvolging familiebedrijven*, Boom Uitgevers Amsterdam
- Leonard, B., Kinsella, A., O'Donoghue, C., Farrell, M., & Mahon, M. (2017). *Policy drivers of farm succession and inheritance*. *Land Use Policy*, 61, 147-159.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Van der Meulen, H.A.B., Matser, I., Remery, C., Terluin, I.J., & Bouma, J. (2015). *Agrarische Jongeren: Ambitieuus en Veelzijdig* (No. 2015-054). LEI Wageningen UR.
- Van der Sijde, P., von Raesfeld Meijer, A., de Ruijter, K., & Kirwan, P. (2008). *Network Differences between Domestic and Global University Start-Ups. In New technology-based firms in the new millennium*. Emerald Group Publishing Limited.
- Venter, E., Boshoff, G., & Maas, G. (2005). *The influence of successor related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2013). *Wat de boer niet zegt. Communicatie binnen agrarische familiebedrijven*, .Vakmedianet