

Onderzoek onder jonge boeren en tuinders wijst uit:

## Ondernemersvaardigheden onmisbaar voor geslaagde bedrijfsopvolging

**Het aantal agrarische bedrijfsopvolgers wereldwijd neemt af. Oorzaken hiervoor zijn de toenemende kapitaalsintensiteit en een veranderende omgeving die nieuwe eisen stelt op het vlak van de ondernemersvaardigheden. In een onderzoek keek Rabobank Nederland naar het belang van die vaardigheden voor agrarische opvolgers. Welke zijn de meest belangrijke? En welke factoren dragen bij aan een geslaagde bedrijfsopvolging?**

Al sinds 1960 loopt het aantal bedrijfsopnames in de land- en tuinbouw wereldwijd terug. Voor overheden en andere beleidsmakers is dat een punt van zorg, want de wereldbevolking groeit snel (van 7 miljard nu naar 9 miljard in 2050) en er moet straks wel voldoende voedsel zijn.

Naast de in de inleiding genoemde oorzaken speelt het gebrek aan eigen vermogen een rol. Ook heeft een opvolger het vooruitzicht buiten de land- en tuinbouw een gelijk of hoger inkomen te behalen.

### Agrarische sector vergrijs

Dat het met de agrarische bedrijfsopvolging niet helemaal snor zit, wordt duidelijk uit de gemiddelde leeftijd van boeren en tuinders in, bijvoorbeeld, Europa. Die is 52 jaar en blijft stijgen: de Europese land- en tuinbouw vergrijs. In Nederland is dat eveneens het geval; hier heeft slechts 45% van de bedrijven een opvolger. Niettemin worden in Nederland de meeste voorgenomen overnames nog wel gerealiseerd.

Dit alles kan veranderen als de winstgevendheid van de bedrijven verbetert, een taak die dan juist bij uitstek op het bord van de beoogd opvolger ligt. Onderzoek heeft uitgewezen dat bij hogere agrarische inkomens de motivatie voor bedrijfsopvolging toeneemt. Om die hogere rendementen te bereiken, zijn naast het technisch vakmanschap ondernemersvaardigheden gewenst. Welke zijn het en hoe kun je ze ontwikkelen?

### Wat kan ik, wat wil ik?

Om daarachter te komen, zette sectormanager Tuinbouw Ruud Paauwe van Rabobank Nederland een onderzoek op waarbij de leden van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) de doelgroep waren. Zij kregen een gedeelte van de vragenlijst van de Entrepreneur Scan voorgelegd, aangepast op dit onderzoek.

Tot de onderzoeksgroep behoorden ook jonge boeren en tuinders die recent het ouderlijk bedrijf hebben overgenomen en die het programma Rabobank Opvolgers Perspectief hebben gevolgd. Dit trainingsprogramma werd in 2007 geïntroduceerd om de agrarische bedrijfsopvolger te ondersteunen in de ontwikkeling van zijn of haar ondernemerschap en de bedrijfsopvolging.

Belangrijke pijlers eronder zijn het opdoen van zelfinzicht (wat kan ik, wat wil ik?), inzicht in de financiële mogelijkheden en een training waarin naar een eigen strategie en een actieplan wordt toegewerkt. Uitwisseling van ervaringen met andere deelnemers is hierbij belangrijk.

“Het programma draait nu zeven jaar en heeft in die tijd al veel opvol-

gers ‘afgeleverd’. Een goede gelegenheid om te bekijken wat het effect is van gerichte en gestructureerde aandacht voor de bedrijfsopvolging”, vertelt Paauwe op het hoofdkantoor van de bank in Utrecht.

### Nieuwe markten minst belangrijk

Wanneer is een bedrijfsopvolging succesvol? In het onderzoek definieert Paauwe het als de situatie waarin één jaar na de overname het netto bedrijfsresultaat hetzelfde is als of hoger dan drie jaar vóór de overname. De rente en de afschrijving zijn na een overname vaak hoger. Daarom zijn corrigerende berekeningen toegepast, zodat betrouwbaar vergelijken mogelijk is.

Paauwe: “Van de tegenwoordige ondernemer wordt veel meer gevraagd dan uitsluitend technisch vakmanschap. Het is bijvoorbeeld bekend dat een deel van de Nederlandse agrariërs zich steeds meer ontwikkelt in het zoeken en vinden van nieuwe afzetmarkten; voorheen vonden zij dit het minst belangrijke aspect van hun bedrijfsvoering, zo bleek uit onderzoek. Terwijl juist nieuwe business opportunities een wezenlijke bijdrage aan hogere bedrijfsresultaten leveren. De ondernemer kan er een concurrentievoordeel uit halen. Succes hangt dus ook af van het hebben van ondernemersvaardigheden.”

### Omgeving, flexibiliteit en creativiteit

Typische ondernemersvaardigheden als omgevingsbewustzijn, flexibiliteit en creativiteit stonden centraal in het onderzoek. Uit literatuuronderzoek



**Ruud Paauwe:** “Gestructureerde aandacht voor de bedrijfsopvolging en voor de vereiste vaardigheden rendeert.”

was al bekend dat zij van groter belang zijn dan veel andere factoren voor het slagen van een bedrijfsopvolging.

De drie eigenschappen blijken statistisch gezien niet waterdicht bij te dragen aan een hogere kans op een geslaagde bedrijfsopvolging. “Maar uit een analyse van het onderzoek blijkt dat flexibiliteit en omgevingsbewustzijn wel degelijk positief van invloed zijn op een succesvolle overname.”

Opvallend: oud-deelnemers aan het Opvolgers Perspectief programma scoorden hoger als het gaat om creativiteit en omgevingsbewustzijn. “Dit duidt erop dat gestructureerde aandacht voor de bedrijfsopvolging en voor de vereiste vaardigheden rendeert”, aldus de sectormanager.

### Glastuinbouw scoort goed

Vergeleken met overige agrarische sectoren doet de glastuinbouw het niet onverdienstelijk. Samen met de fruit-

teelt scoren de jonge ondernemers in deze sector bovengemiddeld als het gaat om flexibiliteit. Ook in omgevingsbewustzijn zitten de twee sectoren boven de andere sectoren. En samen met de bloembollenbranche scoort de glastuinbouw (met name de sierteeltsector) bovengemiddeld als het om creativiteit gaat.

Opvallend is overigens dat bij opvolgers die méér ervaring hebben binnen het over te nemen bedrijf, de kans op een geslaagde overname kleiner wordt. “Misschien houdt de opvolger te veel vast aan de manier waarop zijn voorganger het bedrijf leidde”, denkt Paauwe. “Of er kan sprake zijn van bedrijfsblindheid.”

### Ervaring buiten eigen bedrijf

Gebaseerd op het onderzoek en de ervaringen van de bank komt de sectormanager met een aantal aanbevelingen voor bedrijfsopvolgers in spé.

1. Ga erop uit, loop stage op andere bedrijven, kijk rond in andere landen en andere sectoren. Of ga in een bestuur zitten. Doe dus ervaringen op buiten het eigen bedrijf. Kortom: vergroot het eigen omgevingsbewustzijn.
2. Verdiep je in nieuwe afzetmarkten, afzetstructuren en nieuwe businessmodellen. Denk na en wees flexibel, gezien de samenhang van flexibiliteit met nieuwe afzetmarkten en afzetkansen en hun invloed op het bedrijfsresultaat. Bekijk ook de mogelijkheden van financiering met non-bancair vreemd vermogen. Onderzoek de mogelijkheid van bijvoorbeeld oud-agrariërs die overtollige middelen zouden willen investeren in kansrijke, jonge bedrijven.
3. Denk na over sociale innovatie en over de rol en het potentieel van nieuwe media, big data, kennistechologie en globalisering.
4. Ga vooraf aan de overname de diepte in met je ouders: wat zijn de wederzijdse verwachtingen van de overname? Zorg ervoor dat de belangrijke onderwerpen steeds goed zijn besproken.

## Samenvatting

Het aantal bedrijfsopnames in de land- en tuinbouw neemt gestaag af. Maar als de rendementen stijgen, zal de belangstelling weer toenemen. Onderzoek laat zien dat de eigenschappen omgevingsbewustzijn, flexibiliteit en creativiteit een bedrijfsopvolging positief beïnvloeden. Voor aankomende ondernemers is het zaak zich zo breed mogelijk te oriënteren. Als het om de drie genoemde eigenschappen gaat scoort de glastuinbouw bovengemiddeld goed in de agrarische sector.