

MEER KANS VAN SLAGEN BIJ BEDRIJFS- OVERDRACHTEN

VOORWOORD 04

1. DE BESCHIKBARE KENNIS: THEORIE, ONDERZOEK EN MODELLEN 07

- 1.1 De context van bedrijfsoverdracht in het mkb 07
- 1.2 Resource-based view, human capital theory en de trait approach 11
- 1.3 Aanvullende theorieën 14
- 1.4 Het modelleren van succes bij bedrijfsoverdrachten 17
- 1.5 Toekomstig onderzoek 21
- 1.6 Literatuurlijst 26

2. VERBETER DE ONDERSTEUNING BIJ BEDRIJFSOVERDRACHTEN 33

- 2.1 Inleiding 33
- 2.2 Het economisch belang van bedrijfsoverdrachten 34
- 2.3 Het falen van de advisering 36
- 2.4 Drie beleidsaanbevelingen 41
- 2.5 Conclusies 47
- 2.6 Literatuurlijst 48

3. VERSCHILLEN TUSSEN STARTERS EN OVERNEMERS 53

- 3.1 Inleiding 53
- 3.2 Relevantie 54
- 3.3 Steekproef 56
- 3.4 Resultaten 57
- 3.5 Conclusies 63
- 3.6 Literatuurlijst 65

4. KENNIS TOEPASSEN 69

- 4.1 Inleiding 69
- 4.2 Onderwijsvernieuwing en Life Long Learning 70
- 4.3 De Opvolgingsscan 71
- 4.4 Bijdragen aan beleidsvormend en evaluatief onderzoek 73
- 4.5 Brancheorganisaties of beroepsgroepen bijstaan 74
- 4.6 Literatuurlijst 75

Dankwoord 77

Curriculum vitae 78

Colofon 79

/ VOORWOORD

Jaarlijks spreek ik met vele ondernemers over bedrijfsoverdracht en -overnames. Het komt zelden voor dat zij zeggen dat het 'een makkie' was. Bij de aan- of verkoop van een bedrijf komt veel kijken. Het begint er al mee dat het bedrijf organisatorisch en administratief op orde moet zijn. Er spelen tal van juridische en fiscale aangelegenheden. Er zijn vele partijen betrokken bij een bedrijfs-overdracht. Naast de koper en de verkoper zijn dat het personeel, de levenspartner en/of familie van de ondernemer en de klanten en leveranciers. Emoties en vertrouwen spelen een belangrijke rol bij de verkoop van een bedrijf. Veel directeur-eigenaren vinden het moeilijk om hun kindje los te laten. Een andere complicerende factor is dat er ook een vastgoedtransactie kan plaatsvinden. Is het handig om het vastgoed mee te verkopen of juist niet? Als u weet dat de meeste mensen het al lastig vinden hun huis te verkopen en daarvoor een makelaar inschakelen, dan zult u begrijpen dat de aan- of verkoop van een bedrijf een transactie in de buitencategorie is.

Door onderzoek en publicaties is steeds meer bekend over de factoren die de slaagkans van bedrijfsoverdrachten vergroten. In de sociale en economische wetenschappen is het vaak de Noord-Amerikaanse literatuur die domineert. Dit geldt ook voor belangrijke publicaties over en onderzoek naar bedrijfsoverdrachten binnen familiebedrijven. Bij onderzoek naar de bedrijfsoverdrachten in het algemeen – waarvan familieoverdrachten een klein onderdeel vormen – is het vooral het Europees onderzoek dat domineert. Op het gebied van entrepreneurial entry, entrepreneurial exit en bedrijfsoverdracht zijn opvallend veel (vooraanstaande) Nederlandse onderzoekers actief, zoals Roy Thurik, Lorraine Uhlander, Mirjam van Praag, Joris Meijaard, Veronique Schutjes, Sander Wenekers, Marco van Gelderen, Niels Bosma, Erik Stam, Marta Berent, Jolanda Hessels en Ingrid Verheul. Zij plaveien de weg en stimuleren via hun publicaties een gunstig (overheids)beleid ten aanzien van ondernemerschap.

In deze openbare les geef ik in vogelvucht een overzicht van recente kennis, onderzoek en (inter)nationaal beleid op het gebied van bedrijfsoverdracht. In hoofdstuk 1 baken ik het domein en de theorieën af en formuleer ik een onderzoeksagenda. In hoofdstuk 2 ga ik in op het belang van bedrijfsoverdrachten voor nationale economieën in Europa en op een kader voor beleid bij bedrijfs-overdrachten. Hoofdstuk 3 bespreekt het profiel van overnemers en opvolgers in vergelijking tot starters en de effecten van hun profiel op de bedrijfsresultaten. In hoofdstuk 4 zet ik de aandachtspunten voor de 'body of practice' uiteen, waaronder het gebruik van de Opvolgingsscan, een instrument waarmee ondernemers kunnen zien hoe zij ervoor staan in de aanloop naar verkoop van het bedrijf.

Ik wens u een plezierige openbare les toe.

**"DE COMPLEXITEIT
VAN BEDRIJFS-
OVERDRACHTEN
EN -OVERNAMES
WORDT STERK
ONDERSCHAT"**

1 / DE BESCHIKBARE KENNIS: THEORIE, ONDERZOEK EN MODELLEN

Er is een breed scala aan theorieën beschikbaar om een voorspelling te doen over het succes van bedrijfsoverdrachten. Dit hoofdstuk concentreert zich op bedrijfsstrategieën, de psychologie en het gedrag van ondernemers om te komen tot een model voor bedrijfsoverdrachten. Eerst beschrijf ik de context van bedrijfsoverdrachten, waarbij de spelers en de omstandigheden worden opgesomd die het succes van bedrijfsoverdrachten beïnvloeden.

1.1 De context van bedrijfsoverdrachten in het mkb

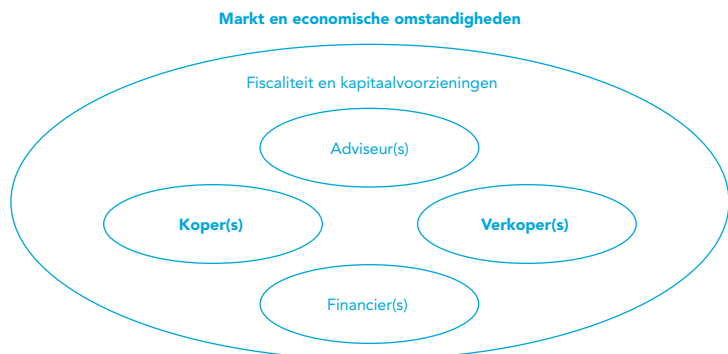
Het onderzoek naar bedrijfsoverdrachten is hoofdzakelijk gericht op het voorspellen en modelleren van het succes of de mislukking van de transacties en de prestaties na de overdracht van bedrijven die zijn overgenomen (e.g. Meijaard et al., 2005). Een bedrijfsoverdracht wordt gedefinieerd als een overgang van het eigendom van een bedrijf naar een andere persoon of rechtspersoon. Daarbij wordt dan 50% van de activa of aandelen overgedragen, met als doel het voortbestaan van het bedrijf en haar commerciële activiteiten te waarborgen (Van Teeffelen, 2010b). Deze definitie dekt alle soorten bedrijfsoverdrachten. Ofschoon deze definitie is gericht op het eigenaarschap, gaat een verandering van eigenaarschap in de meeste kleine en middelgrote bedrijven samen met een overdracht van de managementfunctie (European Commission, 2002).

Het onderzoek naar bedrijfsoverdrachten is een tamelijk nieuw fenomeen en de agenda daarvan is bepaald door onderzoekers die zich richten op het familiebedrijf. Aan het eind van de jaren 80 van de vorige eeuw wordt familieopvolging een issue (e.g. Lansberg, 1988) en in de jaren 90 neemt het onderzoek toe (e.g. Morris et al., 1997) om in het eerste decennium van deze eeuw (e.g. Le Breton-Miller et al., 2004) verder uit te groeien tot een onderzoeksgebied. De belangstelling voor overdrachten die niet de familie betreffen komt veel later op gang, door een rapport van de Europese Commissie (European Commission, 2002).

Dit EU-rapport wijst op het belang van de overdracht van kleine bedrijven voor nationale economieën en op de enorme aantallen overdrachten die door vergrijzing van ondernemers verwacht kunnen worden. Het rapport vermeldt als een van de eerste dat het aantal familieoverdrachten in kleine bedrijven aan het afnemen is, ten faveure van de overdracht van eigenaarschap naar derden. Later volgen meer studies die empirisch bewijs verschaffen dat het aandeel van familieoverdrachten in kleine en middelgrote ondernemingen afneemt en dat familiale opvolging een minderheid van alle bedrijfsoverdrachten vertegenwoordigt (Grant Thornton, 2005; Howorth et al., 2004; Mandl and Voithofer, 2010; Meijaard en Diephuis, 2004; Stone et al., 2004).

Opvolgers en verkopers zijn de meest op de voorgrond tredende spelers bij bedrijfsoverdrachten. Het onderzoeksveld kan baat hebben bij het integreren van begrippen uit onderzoeksgebieden die nog jonger zijn: het uittreden van de oude ondernemer (entrepreneurial exit) en het toetreden van de ondernemer (entrepreneurial entry). Een belangrijke vraag aan de kant van de verkoper (exit): Kunnen we voorspellen welke eigenaren kiezen voor verkoop of opvolging door de familie tegenover sluiting of voortzetting (e.g. De Tienne en Cardon, 2010)? Een belangrijke vraag aan de kant van de koper (entry): Verschillen overnemers en opvolgers in de familie in hun profiel van starters (Parker en Van Praag, 2010; Van Teeffelen, 2011)?

Figuur 1.1
De belangrijkste
partijen en omstandig-
heden bij bedrijfs-
overdrachten



Figuur 1.1 is een weergave van de setting van bedrijfsoverdrachten. Naast de kopende en verkopende partij zijn er twee andere partijen actief: (overname)adviseurs en financiers. De rol van de adviseur is van belang, omdat de overdracht van eigenaarschap voor de meeste ondernemers een gebeurtenis is die maar een keer in het leven plaatsvindt (European Commission, 2002; Meijaard en Diephuis, 2004). De meeste ondernemers missen zowel de kennis als de ervaring met het aan- of verkopen van een bedrijf. De overgrote meerderheid van kopers en verkopers wordt door meerdere adviseurs bijgestaan, waarbij de accountant de meest genoemde adviseurs is (Allison et al., 2007; Bruce en Picard, 2006; Geerts et al., 2004; Meijaard en Diepenhuis, 2004; Van Teeffelen, 2009).

Banken zijn de voornaamste kapitaalverschaffers voor het mkb (ELI, 2011). Zij spelen een sleutelrol bij eigendomsoverdrachten. De weigering van de banken om de overdrachten te financieren wordt genoemd als de meest voorkomende reden voor mislukking (European Commission, 2002; Eurochambres, 2009; Geerts et al., 2004; Langman en Lugt, 2005). De acceptatiegraad voor mkb-kredieten door banken toonde een dramatische val van 70% naar 30% tijdens de kredietcrisis (Verhoeven en Smit, 2011) en dit had ook een negatieve invloed op de financiering van bedrijfsoverdrachten. De markt voor kredieten staat nog steeds onder druk: de criteria zijn strenger, er worden meer waarborgen gevraagd en het niveau van kosten en rente is gestegen (Verhoeven en Smit, 2011; Braaksma en Verhoeven, 2011). De Nederlandse regering wordt geadviseerd om alternatieve vormen van financiering zoals informele investeringen te stimuleren, maar schattingen laten zien dat deze een marginale rol spelen in het financieren van overdrachten (ELI, 2011). Er zijn slechts enkele studies beschikbaar die ingaan op de beoordelingscriteria van de bankiers bij bedrijfs-overnames. Het ondernemersprofiel van de koper vormt het belangrijkste criterium voor bankiers, gevolgd door de winstgevendheid van het overgedragen bedrijf en de sector waarin het bedrijf werkzaam is (Moog en Felden, 2011; Van Teeffelen, 2006; Verhoeven en Smit, 2011). Recent onderzoek toont echter aan dat de banken uiterst risicomijdend worden in crisistijden. Zij hebben

de neiging om alleen naar het sectorprofiel te kijken en de prestaties van het bedrijf en het ondernemersprofiel van de kredietaanvrager te negeren (Braaksma et al., 2011; Verhoeven en Smit, 2011). Een extra complicatie bij het beoordelen van de criteria van bankiers is dat die van bank tot bank verschillen. De verschillen tussen bankiers binnen dezelfde bank kunnen wel eens groter zijn dan de verschillen tussen banken (Van Teeffelen, 2006). De voorspellende waarde van de criteria die bankiers hanteren voor de overlevingsgraad en de prestaties van bedrijven na de overdracht is een blanco onderzoeks-terrein (e.g. Moog en Felden, 2011).

Aan de buitenkant van de binnenring van figuur 1.1. staat de fiscaliteit en de kapitaal voorzieningen. Belastingwetgeving en speciale vormen van kapitaalvoorziening bij bedrijfsoverdrachten, zoals programma's waarbij de regering borg staat, kunnen een stimulus zijn voor het succes van bedrijfsoverdrachten. De landen binnen de EU hebben een enorme diversiteit aan belasting- en financieringsregelgeving en talloze financiële borgstelling-programma's (Crijns en Vermeulen, 2007). Deze nationale fiscale voorzieningen en kapitaalprogramma's verschillen in criteria, maximaal kredietbedrag en de kosten voor aanvragers. Er is weinig bekend over de effectiviteit en de efficiëntie van belastingregels en de borgstellingsprogramma's. Sommige van die programma's zoals microkredietregelingen en het Borgstellingskrediet MKB zijn erg populair in Nederland. Steeds meer banken maken gebruik van het Borgstellingskrediet MKB, maar slechts een klein deel (13%) wordt aangewend voor bedrijfsoverdrachten (Carnegie Consult, 2011).

Een laatste belangrijke factor bij bedrijfsoverdrachten wordt gevormd door de marktsituatie. De economische omstandigheden zijn sterk van invloed op het aantal bedrijfsoverdrachten (Meijaard, 2006) en op de bedrijfsresultaten na overname (Van Teeffelen en Uhlaner, 2010). In een periode van economische teruggang zijn de prijzen die men betaalt voor bedrijven lager, hebben eigenaren de neiging om de verkoop uit te stellen tot de economie weer aantrekt, maar zijn de bedrijfsresultaten na overname wel beter.

1.2 Resource-based view, human capital theory en de trait approach

Na een beschrijving van de context van bedrijfsoverdrachten volgt in deze paragraaf een bespreking van de theorieën die succes en mislukking bij bedrijfsoverdrachten voorspellen.

Resource-based view

De resource-based view (RBV) richt zich op de hulpbronnen die essentieel zijn voor een bedrijf om te presteren, te overleven en te concurreren. Deze hulpbronnen worden gewoonlijk aangeduid als fysiek, financieel, organisatorisch en menselijk (Barney, 1991; Hall, 1992). Als hulpbronnen zeldzaam, waardevol, niet na te maken, niet verhandelbaar en niet vervangbaar zijn en ook nog specifiek zijn voor het bedrijf, dan worden zij strategische hulpbronnen genoemd (Barney, 2001). Er zijn sterke empirische bewijzen voor de positieve relatie tussen deze strategische hulpbronnen en de prestaties van een bedrijf. In hun meta-analyse hebben Crook et al. (2008) een significante positieve relatie gevonden tussen strategische hulpbronnen en de prestaties van een bedrijf. Hoe beter een hulpbron voldoet aan de definitie van strategische hulpbronnen, hoe groter het effect van de hulpbron op de prestatie van het bedrijf. De bevindingen tonen aan dat dit geldt voor zowel het mkb als voor grote bedrijven. Het is interessant om te zien dat menselijke en immateriële hulpbronnen een significant sterker effect hebben op de prestaties van het bedrijf dan materiële hulpbronnen. De human resources van zowel de verkoper, de koper als de adviseur zouden duidelijke voorspellers kunnen zijn voor succesvolle bedrijfsoverdrachten.

Human capital theory

De human capital theory van Becker (1964) gaat in op de toegevoegde waarde van menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal staat voor het onderwijs, de leeftijd, het geslacht, de ervaringen, de vaardigheden en kennis van ondernemers (Becker, 1975). Het begrip menselijk kapitaal is tevens verbonden met de zojuist besproken resource-based view. Barney (1991) beschouwt menselijk kapitaal als capabilities, de bekwaamheden om gebruik te

maken van de materiële hulpbronnen van een bedrijf. Vanuit een economisch standpunt is menselijk kapitaal net zo belangrijk als fysieke hulpbronnen zoals land, fabrieken en machines: men kan in menselijk kapitaal investeren, net als in iedere andere hulpbron (Becker 1964). Ofschoon menselijk kapitaal vervangen kan worden, kan het niet zo gemakkelijk worden overgedragen als eigendom of vast kapitaal.

Extended trait approach

De trait approach binnen de entrepreneurshipstudies gaat ervan uit dat persoonskenmerken verklaren waarom de ene persoon een ondernemer wordt en de andere niet. Schumpeter (1934), een van de grondleggers van de theorie over het ondernemerschap, stelde al de vraag waarom de ene persoon vernieuwend bezig is en de andere alles bij het oude laat. Hij richtte zich op de creatieve en vernieuwende kenmerken en vermogens van ondernemers. Het onderzoek van McClelland (1965), toonde aan dat de behoefte om te presteren bij ondernemers groter was dan bij werknemers. Het onderzoek van Schumpeter en McClelland was een belangrijke stap naar verder onderzoek naar de persoonskenmerken van ondernemers. Het vormde de aanzet om vanuit persoonskenmerken te verklaren waarom succesvolle ondernemers verschillen van de minder succesvolle ondernemers (e.g. Markman en Baron, 2003).

Markman en Baron (2003) en Driessen (2005) benadrukken het belang van een bredere profilering van de ondernemer, waarvan ook houding en vaardigheden deel uitmaakt. Zij stellen dat het succes van een ondernemer gerelateerd is aan doorzettingsvermogen, flexibiliteit, het zien van kansen, kennis van de markt, geloof in eigen kracht en sociale vaardigheden. Met het toevoegen van houdingen, motivaties en vaardigheden heeft de trait approach zich over de jaren heen verbreed.

Onderzoek van Driessen (2005) steunt de bewering dat de persoonskenmerken en vaardigheden van de ondernemer de omzet en de overlevingskans voorspellen bij startende bedrijven.

De Jong en Van der Velden (2005) merken op dat dezelfde kenmerken en vaardigheden van een ondernemer een verklaring geven voor zowel de mislukkingen in het leiden van een bedrijf als in mislukkingen bij het overdragen van eigendom. Van Teeffelen (2010) toont ook aan dat sociale vaardigheden, kennis van de markt en flexibiliteit een bijdrage leveren aan het slagen van het overdrachtsproces.

Studies die de koper of opvolger als object hebben zijn zeldzamer (e.g. Geerts et al., 2004). Het onderzoek naar de verschillende wegen om ondernemend te worden, wordt doorgaans overheerst door de aandacht voor starters (Parker en Van Praag, 2010). Onderzoek naar de verschillen tussen de profielen van starters, opvolgers en overnemers is er nauwelijks. Een recent overzicht toont aan dat niet alleen resource-based variabelen zoals financiële hulpbronnen en human-capitalvariabelen, zoals onderwijs en werken branche-ervaring van belang zijn aan de kopers kant, maar ook persoonlijkheidskenmerken ten aanzien van het nemen van risico, kennis van de markt, flexibiliteit en creativiteit (Van Teeffelen, 2011).

Het debat over de trait approach leeft en wordt goed geïllustreerd door de titel van een publicatie van Rauch en Frese (2007): "Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research". In hun bespreking en meta-analyse tonen zij aan dat naast de behoefte om te presteren en vernieuwend te zijn, het geloof in eigen kracht, stressbestendigheid, de behoefte aan autonomie en proactief handelen in verband staan met het oprichten van een bedrijf en het succes daarvan. Zij tonen ook aan dat persoonskenmerken een indirect effect kunnen hebben op de prestaties van het bedrijf, de zogenaamde modererende werking en cumulatieve werking van persoonskenmerken en competenties.

De RBV, de human capital theory en de trait approach wijzen op het belang van bedrijfsbronnen, ervaring, capaciteiten en persoonskenmerken van verkopers, kopers en adviseurs voor succes bij bedrijfsoverdracht.

1.3 Aanvullende theorieën

Er zijn enige aanvullende theorieën die van belang kunnen zijn het voorspellen van succes bij bedrijfsoverdrachten. Een daarvan is de Theory of Planned Behaviour (TPB).

Theory of planned behaviour

De Theory of planned behaviour (TPB) verklaart hoe gedrag tot stand komt uitgaande van bewuste, individuele besluitvorming (Ajzen 1991, 2002). De TPB definieert drie variabelen die invloed hebben op zowel de intentie tot het gedrag als het gedrag zelf: de persoonlijke houding tot het gedrag (attitude), de sociale acceptatie van het gedrag ten opzichte van een normatieve referentiegroep (subjectieve normen) en de mate waarin personen denken invloed te kunnen uitoefenen op een situatie (perceived behavioral control) (Ajzen, 2002, Krueger et al. 2000). Er is sterke steun vanuit onderzoek (Armitage & Connor 2001, Ajzen 2002) dat attitudes en intenties het gedrag beïnvloeden. Ajzen (2002) suggereert ook dat resources en human capital invloed hebben op intenties en gedrag. Een aantal studies over entrepreneurial exit toont aan dat resources en human capital zowel de voornemens tot exit als de uiteindelijke keuze beïnvloeden (Amaral et al. 2007, Balcaen & Ooghe, 2007; Leroy et al., 2007; Ryan en Power, 2009; Van Teeffelen en Leroy, 2009; Wennberg et al. 2009). Toch is het grotendeels onbekend hoe resources en human capital inwerken op de attitudes, sociale normen en de waargenomen gedragscontrole van ondernemers die willen stoppen (DeTienne en Cardon 2010). TPB kan goed dienen om uit te leggen waarom ondernemers met een positieve attitude en voornemens ten opzichte van het verkopen of kopen van een bedrijf er niet toe overgaan. Een deel van de ondernemers sluit hun bedrijf, anderen zetten het gewoon voort. Een verklaring voor die keuze kan liggen in belemmerende sociale normen, bijvoorbeeld dat opvolging binnen de familie behoort plaats te vinden. Er kan ook sprake zijn een lage waargenomen invloed op een geslaagde verkoop vanwege slechte economische omstandigheden.

Threshold theory

Een interessante theorie die de exit en entry van ondernemers kan voorspellen is de threshold theory. De threshold theory geeft een verklaring voor het verschijnsel dat sommige ondernemers een bedrijf beginnen of een bedrijf voortzetten dat erg slecht presteert, terwijl anderen niet toetreden of uittreden als er objectief sprake is van goede bedrijfsresultaten. De threshold theory suggereert dat deze keuzes gerelateerd zijn aan individuele en subjectieve prestatiecriteria (Gimeno et al. 1997). Niet het absolute niveau van de bedrijfsresultaten is van belang voor besluiten, maar de prestaties van het bedrijf vergeleken met de individuele beoordelingscriteria van elke ondernemer. Het zijn vooral niet-bedrijfsmatige factoren, zoals psychologisch inkomen, kosten van alternatieven en beschikbare keuzemogelijkheden, die in beschouwing moeten worden genomen (Gimeno et al., 1997). De eerste bevindingen tonen dat human-capitalvariabelen zoals leeftijd, ervaring als ondernemer, ervaring binnen de bedrijfstak en het onderwijsniveau de verschillen in manier van verkoop of staking verklaren (De Tienne en Cardon 2010). Oudere en lager opgeleide ondernemers kiezen eerder voor overdracht aan familieleden, ondernemers met veel branche-ervaring hebben een voorkeur voor een overdracht aan een medewerker. Ondernemers die al eerder ondernemer waren en beter opgeleide ondernemers kiezen meer voor de overdracht aan een ander bedrijf.

Net als de TPB is de threshold theory nuttig om een verklaring te geven waarom een bepaalde soort koop of verkoop wel of niet plaatsvindt, zelfs als objectief gezien betere keuzes voorhanden zijn.

Groepsdynamiek

Uhlener (2008) wijst erop dat in ondernemerschaponderzoek bedrijven met meerdere eigenaren weinig aandacht krijgen. Het meeste onderzoek naar bedrijfsoverdrachten rust op de aanname dat het eigenaarschap van de ene naar de andere eigenaar verschuift. Er zijn onderzoeksrapporten van bijvoorbeeld Reynolds et al. (2002) en Uhlener (2008), die laten zien dat ongeveer de helft van alle bestaande bedrijven meerdere eigenaren heeft. Daarnaast zijn

bij een bedrijfsoverdracht altijd meerdere partijen betrokken, ten minste de verkoper en de koper, maar ook vaak hun echtgenotes. Het is daarom interessant om Uhlans (2008) pleidooi voor vertrouwen, gemeenschappelijke visie en betrokkenheid te bestuderen. Vertrouwen, een gemeenschappelijke visie en een geloof in elkaars vakbekwaamheid lijken van groot belang te zijn bij het verkoopproces. Zij zijn goede voorspellers van het succes van bedrijfsoverdrachten (Van Teeffelen et al., 2011; Van Zwol en Flören, 2010; Venter et al., 2003) en van de prestaties na de overdracht (Berent, 2010).

Agency theory: adviseurs als tussenpersoon

Bij de meeste eigendomsoverdrachten zijn adviseurs betrokken in de voorbereidingen, onderhandelingen en afsluiting van de transactie. Hun rol kan essentieel zijn om wettelijke en financiële obstakels te voorkomen (zie hoofdstuk 2). Volgens de resource-based view kan door de inzet van overdrachtsspecialisten een concurrentievoordeel ontstaan, vanwege hun ervaring met bedrijfsoverdrachten. Aan de andere kant voorspelt de agency theory (Jensen en Meckling, 1976) dat adviseurs als tussenpersoon het welzijn van hun opdrachtgever – koper of verkoper – niet maximaliseren. Schleifer en Vishny (1989) gaan nog een stap verder in hun theorie over entrenchment door te postuleren dat tussenpersonen zichzelf eerst belangrijk maken om vervolgens hoofdzakelijk in hun eigen positie te investeren. De agency theory voorspelt daarmee negatieve effecten op bedrijfsoverdrachten als er adviseurs bij betrokken zijn. Ofschoon er relatief weinig onderzoek is gedaan naar de toegevoegde waarde van adviseurs, steunen de beschikbare studies de agency theory (zie hoofdstuk 2). De agency theory verschaft een alternatief paradigma ten opzichte van de resource-based view. Het verklaart waarom de betrokkenheid van adviseurs bij bedrijfsoverdrachten geen of zelfs een negatief effect heeft op de uitkomst van een bedrijfsoverdracht.

1.4 Het modelleren van succes bij bedrijfsoverdrachten

Zoals eerder is genoemd, zijn het de onderzoekers naar familie-bedrijven die de relevante factoren voor het succes of falen van een bedrijfsoverdracht benoemen en modelleren (Le Breton-Miller et al., 2004; Lievens, 2006; Morris et al., 1997). Helaas sluiten hun modellen overdrachten buiten de familie uit. Voortbouwend op het model van Morris et al. (1997), construeren Meijaard et al. (2005) een model dat het succes van zowel familie- als niet-familie-overdrachten voorspelt. Het model van Meijaard et al. (2005) verdeelt een bedrijfsoverdracht in drie verschillende fases: de fase voor de overdracht, de feitelijke overdracht en de fase na de overdracht. Van Teeffelen (2010) verschaft de theoretische onderbouwing van het model. Zowel de (bedrijfs)resources van de verkoper als de koper zijn opgenomen. Ook zijn de capabilities van de verkoper en de koper gedefinieerd, zoals de human-capital-variabelen en de traits en competenties van beide partijen.

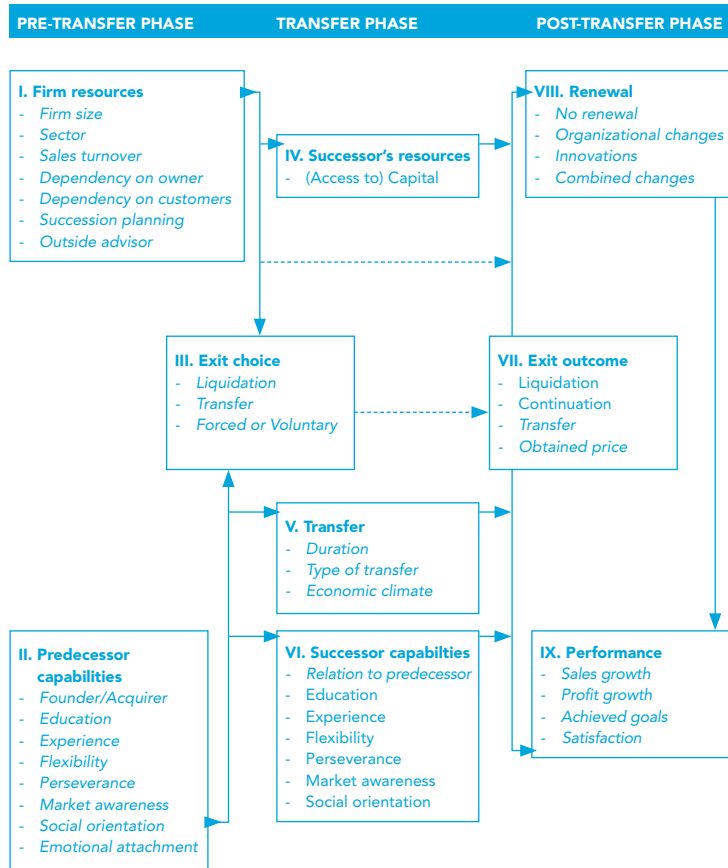
Figuur 1.2 toont het aangepaste model en richt de aandacht voornamelijk op vier groepen variabelen om succes bij bedrijfsoverdrachten te voorspellen: Firm resources (blok I), Predecessor capabilities (blok II), Successor resources (blok IV) en Successor capabilities (blok VI).

Nieuw in dit model zijn blok III Exit choice en blok VII Exit outcome. Beide blokken zijn gerelateerd aan de TPB. Exit choice komt overeen met het voornemen om te stoppen en exit outcome met het waargenomen gedrag. Deze twee blokken zijn toegevoegd omdat onderzoek naar entrepreneurial exit erop wijst dat bedrijfsbronnen en de bekwaamheden van de verkoper belangrijke drijfveren zijn voor de verschillende soorten exit (Amaral et al., 2007; Balcaen & Ooghe, 2007; Leroy et al., 2007; Ryan en Power, 2009; Van Teeffelen, 2010; Van Teeffelen en Leroy, 2009; Wennberg et al., 2009).

Tevens wordt in blok II van het model 'emotionele gehechtheid' opgenomen. Emotionele gehechtheid wordt gezien als een belangrijke hindernis voor bedrijfsoverdrachten (e.g. Sharma et

al., 2003). Het verhindert een positief resultaat. Er zijn tot op heden geen studies bekend die de effecten van emotionele gehechtheid toetsen op het besluitvormingsproces van bedrijfs-overdrachten.

Figuur 1.2
Model om de slaagkans
van bedrijfsoverdrach-
ten te voorspellen



Note: Vertical relationships and dependencies between most categories are left out for reasons of transparency. The variables in italics are tested. Source: Van Teeffelen (2010)

De omschreven capaciteiten en hulpbronnen van de opvolger blijken ook voorspellende waarde te hebben in het voornemen of de keuze om koper te worden. Meer financiële bronnen (European Commission, 2009), minder onderwijs (Helleboogh et al., 2009; Oudmaijer, 2007; Parker & Van Praag, 2012; Van der Sluis et al., 2007), meer werk- en branche-ervaring (Amaral & Batisita 2006, Coopers & Dunkelberg, 1986; Kay & Schlömer, 2007; Parker & Van Praag, 2012) en een profiel dat wijst op het mijden van risico en lagere creativiteit (Halter et al. 2007) voorspellen de keuze voor het overnemen van een bedrijf ten opzichte van de keuze om zelf een bedrijf te starten. Dus, afgezien van het voorspellen van succes bij bedrijfsoverdrachten, verschaft het bovenstaande model ook een mogelijk raamwerk om onderzoek te doen naar entrepreneurial exit en entrepreneurial entry.

Blok VIII, ten slotte, betreft strategic renewal: het doorbreken van bestaande routines die een bedrijf belemmeren om zich te vernieuwen, uit te breiden of aan te passen (Child, 1972, 1997; Teece, 1984; Teece et al. 1997). De premisse van strategic renewal is dat vernieuwing de prestaties van een bedrijf verbetert. Een koper zou dus succesvoller zijn na overname door te innoveren en reorganiseren. Als zodanig zal de koper dus over de benodigde ideeën en vaardigheden moeten beschikken om de bedrijfsvoering te vernieuwen en te veranderen.

Empirisch bewijs

Het model is uitgetest in drie studies, die zich alle drie tot Nederland hebben beperkt. Meijaard et al. (2005) bestuderen de invloed van planning, het inzetten van externe adviseurs, het soort overdracht en de invloed van de kenmerken van de opvolgers op de winstgevendheid. Daarbij werd rekening gehouden met de grootte van het bedrijf (gebaseerd op het aantal werknemers) en de branche. Zij ontdekken een zwakke relatie tussen planning en winstgevendheid na de overdracht. Er is een negatieve relatie tussen het inzetten van adviseurs en de prestaties na de overdracht. Er is geen relatie tussen de human-capitalvariabelen van de opvolger en de winstgevendheid na de overdracht. De omvang van het bedrijf is verreweg de beste

voorspeller voor winstgevendheid na de overdracht: hoe kleiner het bedrijf, hoe beter de prestaties na de overdracht.

Berent et al. (2009) bekijkt het effect van de soort overdracht (e.g. van familie naar familie vergeleken met overdrachten die niet binnen de familie plaatsvinden) en het effect van de karakteristieken van de opvolger op de winst na de overdracht. Volgens hun bevindingen is het resultaat van bedrijven met een opvolger met meer werkervaring buiten het bedrijf lager. En vergroot planning de winst na overdracht alleen bij familieoverdrachten.

Het model wordt het meest uitgebreid getest in de studie van Van Teeffelen (2010). Tabel 1.3 laat zien of er verbanden zijn tussen de verschillende variabelen in de blokken van het model.

Slechts drie studies in één land zijn onvoldoende om een uitspraak te doen over de voorspellende waarde van dit bedrijfs-overdrachtmodel en validiteit van de kernconcepten. De beperkte bevindingen zijn weliswaar veelbelovend, maar er moeten nog veel verbanden worden getoetst. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk richt zich op toekomstige onderzoeksonderwerpen binnen het domein van bedrijfsoverdrachten.

Figuur 1.3
Individuele verbanden
tussen de geteste
variabelen

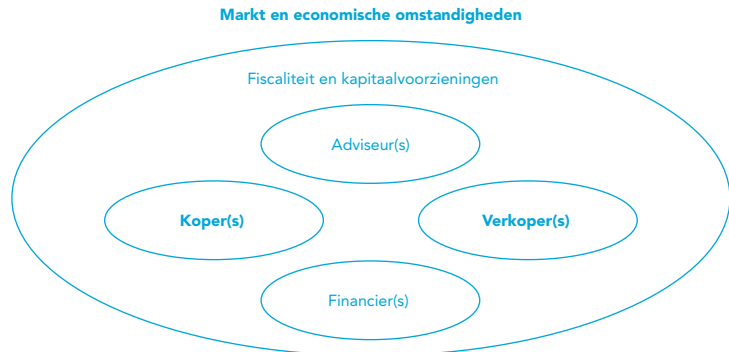
Phase	Pre-transfer	Transfer			Post-transfer
Outcome	Exit choice	Duration	Obtained price	Satisfaction	Performance
I. Firm resources					
Firm size	+	0	0	0	+
Sector	nt	nt	nt	nt	0
Sales turnover	+	nt	nt	nt	nt
Dependency owner	+	nt	nt	nt	nt
Dependency (few) cumstoners	+	nt	nt	nt	nt
Succession planning	nt	0	0	+	nt
Use of outside advisors	nt	+	0	0	nt
II. Predecessor capabilities					
Acquisition experience	+	nt	nt	nt	nt
General education	0	0	0	0	nt
Years of ownership	+	+	0	0	nt
Flexibility	nt	+	0	+	nt
Market awareness	nt	0	+	0	nt
Social orientation	nt	+	0	0	nt
III. Exit choice					
Forced or voluntary	nt	0	0	0	nt
V. Transfer					
Type of transfer	nt	nt	nt	nt	0
Economic conditions	nt	nt	nt	nt	+
VI. Successor capabilities					
Relation to predecessor	nt	+	+	+	nt
VIII. Renewal					
Organizational change	nt	nt	nt	nt	+
Innovation	nt	nt	nt	nt	+
Combined actions	nt	nt	nt	nt	+

nt = not tested, 0 = no relationship, + = relationship

1.5 Toekomstig onderzoek

Naast het model dat besproken is in de vorige paragraaf is figuur 1.1 nuttig om een onderzoeksagenda op te zetten. Laten we van binnen naar buiten kijken en beginnen met de belangrijkste partijen van het bedrijfsproces. Met betrekking tot ieder van de zes gebieden wordt een onderzoeksagenda geformuleerd voor de volgende vier tot acht jaar.

Figuur 1.1 (herhaald)
De belangrijkste
partijen en omstandig-
heden bij bedrijfs-
overdrachten



Het ondernemersprofiel van de koper

In onderzoek worden de koper (e.g. Geerts et al. 2004) en financiële instellingen (e.g. Moog and Felden, 2011) grotendeels genegeerd. Hetzelfde geldt voor studies op het gebied van entrepreneurial entry, waarbij onderzoek zich uitsluitend richt op starters en geen aandacht schenkt aan het overnemen van een bedrijf en opvolging door de familie (Parker en Van Praag 2010). Wat zijn de voornaamste verschillen tussen het ondernemersprofiel van overnemers en opvolgers binnen de familie vergeleken met dat van starters, en wat maakt overnemers en familieopvolgers succesvol na de feitelijke eigendomsoverdracht? Het onderzoeksmodel dat is weergegeven in figuur 1.2 geeft aan dat ook specifieke persoonskenmerken, ervaring, competenties en vaardigheden van de koper invloed hebben op het succes van de bedrijfsoverdracht en de prestaties na de overdracht. Nog specifiek is de hypothese dat betere vaardigheden en/of ervaring met innovatie en reorganisatie betere prestaties na de overdracht voorspellen. Hoofdstuk 3 zal ingaan op het belang van ervaring en persoonskenmerken bij het voorspellen van het bedrijfsresultaat na een overname.

Overgang, emotionele binding van de verkoper en besluitvorming

De dynamiek en emoties in een bedrijf in de overgangsfase waarin de voorganger en de opvolger tot overeenstemming moeten

komen en waarin zij beiden nieuwe rollen in of buiten het bedrijf innemen, zijn nauwelijks onderwerp van onderzoek. De emotionele binding van de verkopende partij wordt gezien als een grote belemmering voor bedrijfsoverdrachten (e.g. Sharma et al., 2003), maar er is geen empirisch bewijs voor deze aanname. Toekomstig onderzoek zou licht kunnen werpen op zowel de positieve als de negatieve effecten van emoties op de besluitvorming bij verkoper en koper bij bedrijfsoverdrachten. Worden deze emoties door overnameadviseurs geadresseerd? Heeft de manier waarop met deze emoties wordt omgegaan gevolgen voor het overdrachtsproces? Zijn verkopers en kopers die overdrachtsspecialisten bij de transactie betrekken rationeler in hun keuzes? Dit zijn een paar vragen die om nader onderzoek en beantwoording vragen.

Financiële instellingen en hun criteria

De rol van financiële instellingen, meestal banken, is erg belangrijk voor het succes van bedrijfsoverdrachten binnen het mkb. Het niet verkrijgen van overnamefinanciering behoort bij de belangrijkste redenen voor het falen van een eigendomsoverdracht (Eurochambres, 2009; Geerts et al., 2004; Van Teeffelen, 2010b). Er zijn aanwijzingen dat de criteria voor krediet van bank tot bank verschillen en dat de beoordeling afhangt van de economische conjunctuur. Onderzoek naar de voorspellende waarde van de door banken gehanteerde criteria zijn nauwelijks onderwerp van studie in het mkb (e.g. Moog en Felden, 2011). Hoe beoordelen bankiers het ondernemersprofiel van kopers en hoe valide zijn hun criteria? Dat lijken belangrijke vragen, niet in het minst voor de bankiers zelf.

Adviesdiensten en de effectiviteit van hulpprogramma's

De toegevoegde waarde en effectiviteit van andere adviseurs die betrokken zijn bij het proces van een bedrijfsoverdracht zijn verwant met die van financiële instellingen. De bevindingen ten aanzien van de toegevoegde waarde van adviesdiensten (zie hoofdstuk 2), moeten zeer teleurstellend zijn voor accountants, overnameadviseurs, fiscalisten, juristen en bankiers. Onderzoek naar hun rol, de kwaliteit en geschiktheid van de adviseurs, de

samenwerking tussen de verschillende disciplines en de effecten van hun adviesdiensten op het verloop van de overdracht is van belang. Ook de veranderingen na overname en de prestaties van bedrijven na overdracht geven inzicht in de toegevoegde waarde van adviseurs.

Een van de hypothesen die in hoofdstuk 2 worden geopperd, is dat een programma waarin ondernemers groepsgewijs leren, effectiever en efficiënter zal zijn. De kosten voor ondernemers zullen bij zo'n groepsprogramma teruglopen en hun kennis en capaciteiten omtrent de voornaamste zaken zullen sneller worden vergroot. Het luisteren naar collega-ondernemers die zich in een situatie van eigendomsoverdracht bevinden of hebben bevonden kan katalyserend werken.

De invloed van regelgeving op het gebied van belasting en financiën

In de buitenste ring van figuur 1.1 zijn de fiscale en financiële regelgeving, de markt en de economische toestand van belang. In de landen van de EU is er een breed scala aan belastingregels, financiële regels en garantieprogramma's (Crijns en Vermeulen, 2007). Er zijn grote verschillen in deze programma's wat betreft kredietaanvragen, criteria, maximumkredietbedrag en de kosten voor de aanvragers. Er is zeer weinig bekend over de effectiviteit en het efficiënt gebruik van fiscale regels en garantieprogramma's. Vergelijkend onderzoek naar het effect van de verschillende maatregelen op het succes van bedrijfsoverdrachten kon wel eens lonend zijn. Zo zijn er aanwijzingen dat de meeste Nederlandse fiscale faciliteiten die een liquiditeitsprobleem na bedrijfsoverdracht moeten voorkomen, niet doelmatig zijn (Hoogeveen, 2011).

Het verband tussen bedrijfsoverdrachten en nationale economische ontwikkeling

Tot slot zijn de markt en de economische situatie van belang. Het is aannemelijk dat het vooral de overnemers zijn, en niet de starters, die op vele manieren een bijdrage leveren aan de vitaliteit van de Nederlandse economie (zie hoofdstuk 2 en 3). Het gaat bij de schattingen van de economische effecten steeds om panelonderzoek dat is geëxtrapoleerd. Er zijn geen statistieken beschikbaar over de macro-economische effecten van bedrijfsoverdrachten op de nationale economieën. Het zou de moeite waard zijn om de macro-economische effecten van bedrijfsoverdrachten af te zetten tegen het effect van het veel grotere aantal starters. Om dit te mogelijk te maken zal eerst een eenduidige definitie voor bedrijfsoverdrachten moeten worden gehanteerd en – nog belangrijker – er zal een eenduidige registratie nodig zijn. Daarmee kunnen overgedragen bedrijven over een langere periode worden gevolgd. Dit zijn onderwerpen die nader worden besproken in het volgende hoofdstuk.

- Ajzen, I.** (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ajzen, I.** (2002), Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (4), 665-683.
- Allinson, G.,** Braidford, P., Houston, M., Robson, P. and Stone, I. (2007), *Promoting Success in the Small Business Transfer Market*, Centre for Entrepreneurship, Durham Business School.
- Amaral, M. and Baptista, R.,** (2007), Transitions from paid employment into entrepreneurship: An empirical study, In: Dowling, M. & Schmude, J. (Eds), *Empirical Entrepreneurship in Europe: New Perspectives*, Edward Elgar Publishing.
- Armitage, C. and Conner, M.** (2001), Efficacy of the Theory of Planned Behavior: A Meta-analytic View, *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Balcaen S. en Ooghe, H. (2007), Stopzetting van ondernemingen na een probleemsituatie: welke factoren bepalen vrijwillige en onvrijwillige exits? In: Manigart, S. and Leroy, H., *Bedrijf te koop - Overlaten en stopzetten in Vlaanderen*, Roularta Books, Roeselare.
- Barney, J.,** (2001), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*; 26 (1), 41-56.
- Berent, M.** (2010), Does ownership matter? *Ownership dynamics, ownership social capital and responsible ownership in private firms*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Berent, M., Uhlener, L., Gibcus, P., Timmermans, N. and Van Teeffelen, L.** (2009), Planning and successor characteristics as determinants of successful ownership transfer in SME's: an empirical study, *Paper presented at BABSON Conference*, June 2009, Babson Park, MA, USA.
- Braaksma, R., Smit, L. en Verhoeven, W.** (2011), *Financieringsmonitor 2011; Onderzoek naar de financiering van het Nederlandse bedrijfsleven*, EIM, Zoetermeer.
- Bruce, D. and Picard, D.** (2006), Making Succession a Success: Perspectives from Canadian SMEs, *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 306-309.
- Carnegie Consult (2011)**, *BMKB Beleidsevaluatie 2005-2011*, Maarsse.
- Child, J.** (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Child, J.** (1997), Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, 18 (1), 43-76.
- Crijns, H. en Vermeulen, S.** (2007), *Het Europees overnamebeleid: een balans voor Vlaanderen*, Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (SOOI), Vlerick Leuven Gent Managementschool, Gent, Belgium.

Crook, T., Ketchen, D., Combs, J. and Todd, S. (2008), Strategic resources and performance: a meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 29 (11), 1141-1154.

De Jong, G. en Van der Velden A.J. (2005), *Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer.

De Tienne, D. and Cardon, M. (2010), Impact of founder experience on exit intentions, *Small Business Economics*, DOI: 10.1007/s11187-010-9284-5.

Driessen, M. (2005), *E-Scan Ondernemerstest: beoordeling en ontwikkeling van ondernemers-competenties*, dissertatie, Entrepreneur Consultancy, 's-Gravenland.

ELI (2011), *Naar een gezonde basis: bedrijfsfinanciering na de crisis*, Advies van de expertgroep bedrijfsfinanciering, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, Den Haag.

European Commission (2002), *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels.

European Commission (2009), *Flash Eurobarometer # 283*, Entrepreneurship in the EU and beyond, The Gallup Organization.

Geerts, A., Herrings, W. and Peek, M. (2004), *Change of ownership creates new prospects in SME sector*, SME special 2004, ING, Amsterdam.

Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., and Woo, C. (1997), *Survival of the fittest?* Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms, *Administrative Quarterly*, 42 (4), 750-783.

Grant Thornton (2005), *Grant Thornton International Business Owners Survey 2005*, The International Centre for Families in Business, University of Gloucestershire.

Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-154.

Halter, F., Bergmann, H. and Fueglistaller, U. (2007), Nascent versus Successor Entrepreneurs: Unterschiede in den Motivlagen, *Paper presented at the IFERA Conference 2007*.

Helleboogh, D., Laveren, E., Jorissen, A. and Martens, R. (2009) "New venture start-up versus business takeover: the impact of entrepreneurial heterogeneity, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29 (5), Article 9.

Hoogeveen, M. (2011), *De kwaliteit van de fiscale bedrijfsopvolgingswetgeving*, Tilburg University, Tilburg.

Howorth, C., Westhead, P. and Wright M. (2004), Buyouts, information asymmetry and the family dyad, *Journal of Business Venturing*, 19 (4), 509-534.

Jensen, M. and Meckling, W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kay und Schlömer (2007), Können potenzielle Neugründer die so genannte

Nachfolgerlücke bei Unternehmensübernahmen schließen? - Eine empirische Analyse, *Paper, 11. Interdisziplinären Jahreskonferenz für die Gründungsforschung, Aachen.*

Krueger, N.F., Reilly, M.D. and Carsud, A.L. (2000), Competing models of entrepreneurial intentions, *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6), 411-432.

Langman, M. en Lugt, M. (2005), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB, moeilijk of makkelijk?*, ING Bank, Amsterdam.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., and Steier, L. (2004), Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-309.

Leroy H., Manigart, S. and Meuleman, M. (2007), Exit processes of micro-businesses: The decision to transfer, *Paper presented at the ICSB 2007 World Conference, June 2007, Türku, Finland.*

Mandl, I. and Voithofer, P. (2010), *Transfer and succession in Austrian family firms, Proceedings of Transfer of Ownership in Private Business, March 2010, Stockholm.*

Markman, G. and Baron, R. (2003), Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneur than others, *Human Resource Management Review*, 13 (2), 281-301.

McClelland, D. (1965), Need achievement and entrepreneurship: a longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), 389-392

Meijaard, J. (2005), Business Transfers in the Netherlands, In: Snijders, J. and Haane, Y. (Eds), *Entrepreneurship in the Netherlands, Business Transfer: a new start*, EIM, Zoetermeer.

Meijaard, J. (2006), *Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur*, EIM, Zoetermeer.

Meijaard, J., Uhlaner, L., Flören, R., Diephuis, B. and Sanders, B. (2005), *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, EIM, Zoetermeer.

Moog, P. and Felden, B. (2010), Does bank perception of abilities and human capital affect access to loans for business succession? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14 (1), 77-99.

Morris, M., Williams, R., Allen, J. and Avila, R. (1997), Correlates of Success in Family Business Transitions, *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.

Oudmaijer, S. (2006), *Kenmerken van overnemers versus ondernemers*, EIM, Zoetermeer.

Parker, S. and Van Praag, C.M. (2010), The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2010.08.002.

Priem, R., Butler, J. (2001), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, 26,(1), 22-40.

- Rauch, A. and Frese, M.** (2007), Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 253-385.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., Cox, L. and Hay, M.**, *Global Entrepreneurships Monitor: 2002 Executive Report*, Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Stone, I., Allinson, G. and Braidford, P.** (2004), *Passing the baton – encouraging successful business transfers, Evidence and key stakeholder opinion*, Small Business Service/DTI.
- Ryan, G. and Power, B.** (2009), Exit routes: what are your options?, In: Koçak, A., Abimbola, T., Özer, A. and Watkons-Mathus, L. (Eds.), *Marketing and Entrepreneurship*, AUMEC 2009, Ankara University.
- Schleifer, A. and Vishny, R.** (1989), Management Entrenchment: The Case of Manager-specific Investments, *Journal of Financial Economics* 25 (1), 123-139.
- Schumpeter, J.** (1934), *The theory of economic development: an inquiry inot profits, capital credit, interest and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Sharma, P., J. Chrisman and J. Chua** (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Teece, D., Pisano. G. and Shuen, A.** (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D.** (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Uhlaner, L.** (2008), *The role of ownership in governance: a neglected focus in entrepreneurship and management research*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Van der Sluis, J., van Praag, C. and Vijverberg, W.** (2005), Entrepreneurship selection and performance: a meta analysis of the impact of education in less developed countries, *World Bank Economic Review*, 19 (2), 225-261.
- Van Praag, C. and Versloot, P.** (2007), What is the value of entrepreneurship? A review of recent research, *Small Business Economics*, 29 (4), 351-382.
- Van Teeffelen, L.** (2006), Involvement of accountants and bankers in SME-transfers: Perspectives and witnessed difficulties, *Paper presented at RENT 2006 Conference*, Brussels, Belgium.
- Van Teeffelen, L.** (2009), *Adviseurs aan het woord: werk- en zienswijze bij bedrijfsoverdracht*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht/Den Haag.

- Van Teeffelen, L.** (2010a), *Het verschil tussen gelukte en niet gelukte bedrijfssoverdrachten*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht/Den Haag.
- Van Teeffelen, L.** (2010b), *Exploring success and failure in small business ownership transfers*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.
- Van Teeffelen, L.** (2011a), *Het profiel van overnemers en opvolger*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.
- Van Teeffelen, L.** (2011b), Are advisors an asset or redundant in SME mergers and acquisitions? Evidence from North-West Europe, *Paper presented at the RENT 2011 Conference*, Bodö, Norway.
- Van Teeffelen, L. and Uhlener, L.** (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: Do successors' actions pay off?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2 (3/4), 347-365.
- Van Zwol, J. en Flören, R.** (2010), *Gespreid bedje of spijkerbed*, Business Contact, Amsterdam.
- Venter, E., Boshoff, C. and Maas, G.** (2003), The influence of relational factors on the successful succession in family businesses, *South African Journal of Business Management*, 34 (4), 1-13.
- Verhoeven, W. en Smit, C.** (2011), *Financiering van MKB bedrijven*, EIM, Zoetermeer.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. and Cardon, M.** (2010), Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent routes and their drivers, *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375.

**"BANKIERS,
DIE OVERNAMES
FINANCIEREN,
KIJKEN GOED
NAAR HET PROFIEL
VAN DE KOPER"**

2 / VERBETER DE ONDERSTEUNING BIJ BEDRIJFSOVERDRACHTEN

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op het economisch belang van bedrijfs-overdrachten en de belangrijkste obstakels die onderzoekers bij bedrijfsoverdrachten en -overnames signaleren. Beleidsmakers zijn zich niet voldoende bewust van de complexiteit van bedrijfsoverdrachten en de falende ondersteuning op dit gebied.

De aanleidingen voor bedrijfsoverdrachten zijn divers. Die kunnen liggen in de keuze voor een andere loopbaan van de eigenaar, scheiding, ziekte, tegenvallende bedrijfsresultaten of pensionering (European Commission, 2002; Meijaard en Diephuis, 2004; Gibcus en Verhoeven, 2005; Van Teeffelen, 2007). Vaak vergeten onderzoekers een definitie te geven van een bedrijfsoverdracht (e.g. Le Breton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1997; Venter et al., 2003). De Europese Commissie (2002) typeert een bedrijfsoverdracht als een transactie waarbij tenminste 51% van de aandelen van eigenaar wisselt. Deze definitie heeft alleen betrekking op bv's en sluit eenmanszaken en vof's uit. Een definitie die alle (rechts)personen omvat is: een bedrijfsoverdracht is een overdracht van meer dan 50% van de activa of aandelen van de commerciële activiteiten van een bedrijf naar een andere (rechts)persoon (Van Teeffelen, 2010b). Overdrachten kunnen dus plaats vinden tussen bedrijven, tussen personen of tussen personen en bedrijven en zijn gebaseerd op aandelen of activa-passivatransacties.

Als de overdracht plaatsvindt aan een of meerdere familieleden, dan spreken we van een familieoverdracht. De meerderheid van de bedrijfsoverdrachten vindt echter plaats buiten de familie (Grant en Thornton, 2005; Howorth et al., 2004; Mandl en Voithofer, 2010; Meijaard en Diephuis, 2004; Stone et al., 2004). Is een voormalige leidinggevende de nieuwe eigenaar, dan spreekt men van een management buy-out. Is de nieuwe eigenaar afkomstig uit de werknemers dan betreft het een employee buy-out. Is de overnemende

partij een persoon van buiten dan heet het een management buy-in. Bij overname door een bedrijf van enige omvang is er sprake van een acquisitie of fusie.

Het vervolg van dit hoofdstuk is opgedeeld in vier paragrafen. De volgende paragraaf gaat in op het economisch belang van bedrijfsoverdrachten. Vervolgens presenteer ik onderzoek naar knelpunten bij de advisering bij bedrijfsoverdracht. Daarna wordt aandacht besteed aan verschillende initiatieven om ondernemers te ondersteunen in het buitenland en wat deze voor het Nederlandse beleid kunnen betekenen. Ten slotte volgen in de laatste paragraaf de conclusies.

2.2 Het economisch belang van bedrijfsoverdrachten

Tabel 2.1 geeft een raming van het aantal bedrijfsoverdrachten en banen in landen van de EU. Die raming is gebaseerd op drie rapporten (European Commission, 2002; European Commission, 2006; Stone et al., 2004). Het aantal bedrijfsoverdrachten per jaar per land betreft 3% - 4% van alle ondernemingen en 1,5% - 2,5% van alle banen per land per jaar, exclusief de banen van de ondernemers zelf. Dit betekent dat ongeveer een derde van alle midden- en kleinbedrijven ieder decennium wordt geconfronteerd met een bedrijfsoverdracht (European Commission, 2002).

Figuur 2.1
Ramingen van
bedrijfsoverdrachten
in EU-landen

	All enterprises*		Employment	
Austria	5 600	2.8 %	45 000	2.0%
Belgium	3 637			
Denmark	10 000	3-4 %	34 000	2.5%
Finland	8 900	4.0 %		
France**	43 160		162 000	1.2%
Germany	71 000		900 000	
Italy	66 000	4.0 %	220 000	
Luxemburg	500		3 000	1.5%
Portugal				
Spain	150 000			
United Kingdom***		> 3.5%	300 000	
Sweden****	5 000			

* For A, B, G, FIN, I, Sp yearly transfers are arithmetic averages of projections for a 5-10 period.

** Underestimation, real figure is likely to be double the numbers (European Commission, 2002).

*** Stone et al. (2004), based on extrapolated statistics of owners age and job losses due to transfer failure.

**** European Commission (2006)

Bron: Van Teeffelen (2010b) Evidence and key stakeholder opinion, Small Business Service/DTI.
Stone, I., Allinson, G., Braidford, P. (2004), Passing the baton – encouraging successful business transfers.

Dyck et al. (2002) opperden als eersten dat bedrijfsoverdrachten van wezenlijk belang zijn voor de vitaliteit en prestaties van nationale economieën. Het empirisch bewijs neemt toe – hoewel het zich nog beperkt tot een paar landen – dat een relatief klein aantal overgedragen bedrijven (circa 13.000 in Nederland), belangrijker is voor de ontwikkeling van nationale economieën dan het grote aantal starters. In Nederland is het aantal starters 8-10 keer hoger dan het aantal overnames. Gemeten naar hun overlevingskans, omzetontwikkeling, winst, innovatie en werkgelegenheid (EROV, 2010; KfW, 2009; Meijaard, 2007) presteren overgenomen bedrijven veel beter dan starters. Afhankelijk van het economisch klimaat overleeft slechts 35% - 50% van de startende bedrijven de eerste 5 jaar (EIM, 2011), terwijl dat percentage voor overgedragen bedrijven tussen de 90% en 96% ligt (Geerts et al., 2004; KfW, 2009; Kommers en Van Engelenburg, 2003; Mandl, 2002). In vergelijking tot het totaal aantal starters genereren overgedragen bedrijven 2,5 tot 5,5 keer meer werkgelegenheid (EROV, 2010; KfW, 2009; Meijaard, 2005). Toch zien de meeste Europese regeringen het belang niet van de ondersteuning van bedrijfsoverdrachten. Zij spenderen weinig tijd, moeite en geld aan het voorlichtings- en ondersteuningsprogramma's voor de verkopende en kopende partijen (Crijns en Vermeulen 2007; European Commission, 2002; European Commission, 2006; Eurochambres, 2009).

Deze steun voor mkb-ondernemers is belangrijk. De eigendoms-overdracht is voor de meeste ondernemers iets dat maar eens in hun leven voorkomt (European Commission, 2002; Meijaard en Diephuis, 2004; Van Teeffelen, 2010). Ondernemers missen daarvoor de benodigde kennis en ervaring van het koop- en verkoopproces. Daarbij betreft 90% van alle bedrijfsoverdrachten het segment van het microbedrijf (European Commission, 2002; Van Teeffelen, 2007), dat met 0-9 werknemers over beperkte hulpbronnen beschikt. En microbedrijven zijn voor kopers net zo interessant als het kleinbedrijf (10-49 werknemers) en middelgrote bedrijven (50-249 werknemers) (Amaral et al., 2007; Stone et al., 2004; Van Teeffelen, 2010b; Wennberg et al., 2010).

Wat zijn bij een overdracht de uitdagingen voor zowel de koper als de verkoper van midden- en kleinbedrijven? Studies noemen aan de kant van de verkopende partij de volgende redenen voor een mislukking: gebrek aan planning van de opvolging (Kirby en Lee, 1996; Lansberg, 1988; Mandelbaum, 1994; Meijaard et al., 2005; Rue en Ibrahim, 1996; Seymour, 1986; Sharma et al. 2003; Stavrou, 1996), het niet kunnen vinden van een geschikte opvolger (Le Breton-Miller et al., 2004; Meijaard et al., 2005), vertraging of uitstel van de overdracht vanwege emotionele binding (Flören, 2002; Lansberg, 1999; Sharma et al., 2001; Stone et al., 2004), de problemen bij de overdrachtfinanciering door de bank, gebrek aan vertrouwen tussen de verkoper en de koper (Howorth et al., 2004; Sharma et al., 2003; Venter et al., 2003) of het gebrek aan overeenstemming over de verkoopprijs (Van Teeffelen, 2010a). De kopers lopen hoofdzakelijk aan tegen problemen met de financiering, gebrek aan managementervaring en professionele ervaring, wettelijke en belastingtechnische kwesties (European Commission, 2002; Eurochambres, 2009; Geerts et al., 2004; Stone et al., 2004; Van Teeffelen, 2011a).

2.3 Het falen van de advisering

De roep om steun voor kopers en verkopers wordt breed gedeeld in rapporten en onderzoek vanwege de complexiteit van een bedrijfsoverdracht (European Commission 2002, Kommers en Van Engelenburg 2003, Le Breton-Miller et al. 2004, Sharma et al. 2001, Stone et al. 2004). Terwijl de meeste mensen op een make-laar vertrouwen voor het kopen of verkopen van een huis – een betrekkelijk eenvoudige economische transactie – moeten de eigenaren van kleine bedrijven experts zijn op het gebied van organisatie, vastgoed, waardebeoordeling, financiën, belastingen, wetgeving en emotionele zaken (European Commission, 2002; Kommers en Van Engelenburg, 2003; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2001; Stone et al., 2004). De verwachting is steeds dat het inschakelen van adviseurs, met enige kennis van bedrijfs-overdrachten, de ondernemers helpt. Accountants zijn de meest gebruikte adviseurs van mkb-ondernemers in het algemeen (Blackburn & Jarvis, 2010) en dit geldt ook in het geval van bedrijfsoverdrachten

(Allison et al., 2007; Bruce en Picard, 2006; Geerts et al., 2004; Meijaard and Diepenhuis, 2004; Van Teeffelen, 2007).

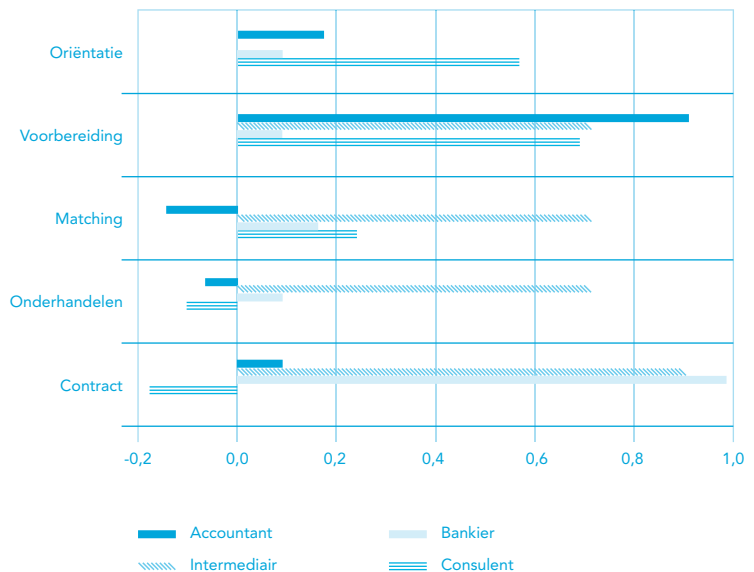
Helaas slaagt de Nederlandse adviesmarkt er niet in – evenmin als de markten in de meeste andere EU-landen – om adequate diensten voor microbedrijven en kleine bedrijven te leveren. De Waard (2002) concludeert na een studie in zes verschillende EU-landen, dat mkb-adviseurs hun diensten vooral richten op middelgrote bedrijven. Dat maakt hun diensten te duur voor kleinere bedrijven. Adviseurs in het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn niet toegerust om advies te geven over het hele traject van een bedrijfsoverdracht (Allison et al., 2007; Stone et al., 2004; Van Teeffelen, 2009a). Ook de studie Next Business Generation (2007) met gegevens uit vijf EU-landen (Duitsland, Griekenland, Italië, Groot-Brittannië en Oostenrijk) en Zwitserland, stelt dat er een gebrek is aan goed advies voor bedrijfsoverdrachten bij kleine bedrijven.

De beschikbare studies over de toegevoegde waarde van (financiële) adviseurs bij mkb-bedrijfsoverdrachten laten een somber beeld zien. De inzet van financiële adviseurs is gerelateerd aan nadelige effecten op de prestaties van bedrijven na de overdracht (Morris et al., 1997; Meijaard et al., 2005), alleen de inzet van fiscalisten voorkomt financiële tegenvallers na overname (Van Teeffelen, 2011b). De betrokkenheid van voornamelijk accountants zorgt voor een langere overdrachtsperiode (Van Teeffelen et al., 2010), heeft geen effect op de verkregen prijs (Van Teeffelen et al., 2010) en remt innovaties (Van Teeffelen, 2011b). De resultaten van studie naar 1000 mkb-overnames in België, Duitsland en Nederland geeft eveneens aan dat het inzetten van accountants, bankiers, overnameadviseurs en juridische adviseurs geen effect heeft op het voorkomen van de meest voorkomende hindernissen bij de overname: financieringsproblemen, onverwachte financiële tegenvallers, problemen met werknemers en problemen met misinformatie, vergunningen en wettelijke regelingen. Wel lijken adviseurs, met uitzondering van de accountant, een positieve invloed te hebben op veranderingen in de bedrijfsvoering na de

overname (Van Teeffelen, 2011b). Een verklaring van deze marginale effecten kan – naast de beperkingen van het onderzoek zelf – liggen in de beperkte kwalificaties en ervaring van adviseurs, het gebrek aan samenwerking tussen verschillende soorten adviseurs en de primaire keuze van adviseurs voor eigenbelang.

Ter illustratie toon ik enkele uitkomsten van een kwalitatieve studie, waarin de betrokkenheid en gezichtspunten van verschillende soorten adviseurs bij bedrijfsoverdracht is getoetst (Van Teeffelen, 2009a). Er waren vier groepen adviseurs bij het onderzoek betrokken: 25 accountants, 20 overnameadviseurs, 14 ervaren bankiers en 12 overnameconsulenten van de Kamer van Koophandel. Hun meningen werden afgezet tegen die van 10 ondernemers die hun bedrijf juist hadden verkocht.

Figuur 2.2
De betrokkenheid van adviseurs bij de fasen van verandering van eigenaarschap



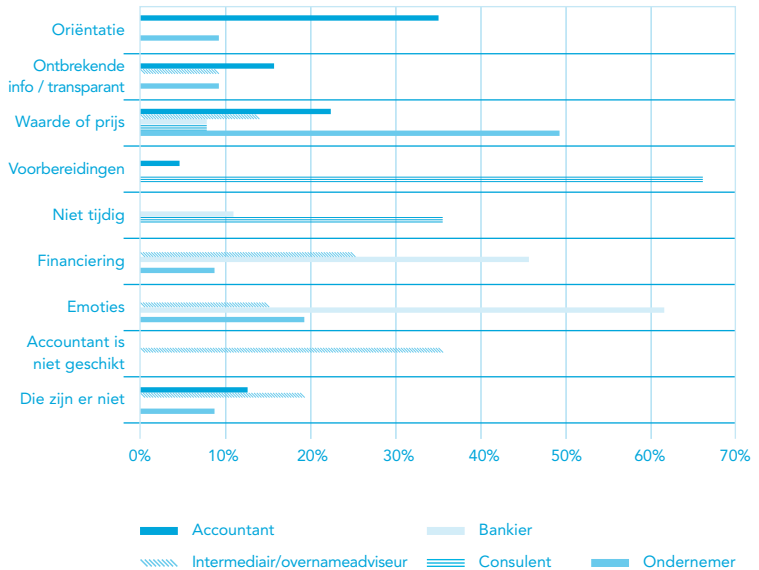
Tabel 2.2 maakt duidelijk dat er genoeg steun voor ondernemers is in de voorbereidingsfase, maar dat er nauwelijks enige steun is in de fase van oriëntatie, bij het vinden van een passende partij, bij de onderhandelingen en in de fase na de overdracht. Aangezien de accountant de voorkeursadviseur is en die vooral actief is in de voorbereidingsfase, is het duidelijk dat ondernemers twee of drie adviseurs nodig hebben om alle fasen van een overdracht te kunnen doorlopen. De aanbeveling om twee of drie adviseurs in te schakelen wordt gestaafd door een studie die ook België en Duitsland bestreek (Van Teeffelen, 2011b).

De negatieve scores in tabel 2.2 geven aan dat adviseurs zich terugtrekken in bepaalde fasen van de overdracht. Accountants en overnameconsulenten van de Kamer van Koophandel trekken zich terug bij de matching van verkoper en koper, bij de onderhandelingen en in de contractfase. Een belangrijke reden voor accountants om niet actief te zijn in die fasen zijn rolconflicten en beroepsaansprakelijkheid. Consulenten van de Kamer van Koophandel vrezen dat zij de concurrentieverhoudingen in de markt kunnen verstoren. Het onderzoek liet ook zien dat de interactie van accountants met andere specialisten, zoals juridische adviseurs, belastingadviseurs en bankiers, duidelijk minder was dan in het geval van overnameadviseurs (Van Teeffelen, 2009).

In deze specifieke studie lijken de overnameadviseurs (intermediair in de tabel) de beste partij voor ondernemers. Zij kunnen ondernemers bij vrijwel alle fasen van de overdracht begeleiden. In werkelijkheid gelden de bevindingen van De Waard (2002) ook voor deze studie: overnameadviseurs richten hun advies en vergoeding op het segment van het kleine en middelgrote bedrijf. Zij hebben de neiging om de transacties van microbedrijven, veelal onder € 250.000,-, links te laten liggen, aangezien een deel van hun inkomen een provisie over de verkoopsom is. De meest geschikte adviseur in deze studie is dus niet beschikbaar bij 90% van alle transacties op de overname-markt (European Commission, 2002).

Welke problemen kunnen zich voordoen als de ondernemers meerdere adviseurs inschakelen in het proces van het kopen of verkopen van een bedrijf? Tabel 2.3 laat zien dat adviseurs van verschillende professies van mening verschillen over de belangrijkste knelpunten.

Figuur 2.3
Knelpunten die een rol spelen bij bedrijfs-overdrachten



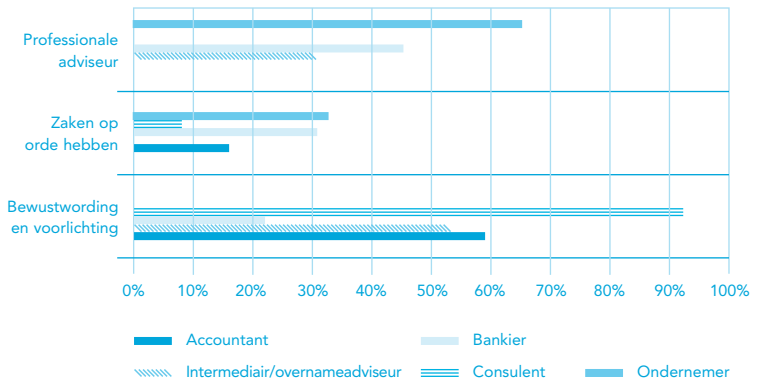
Het lijkt erop dat iedere adviesdiscipline wordt gedreven door eigen belang. Accountants benadrukken de toekomst/continuïteit van het bedrijf. Deze zorg ligt in de lijn van hun eigen belang, het behouden van klanten, want doorgaans betekent de verkoop van een bedrijf het verlies van een klant.

Overnameadviseurs wijzen op het onvermogen van de accountants, hun grootste concurrenten op de markt. Bankiers wijzen op de emoties die zij als een storende factor beschouwen bij de besluitvorming en het afronden van de transactie. Tot slot noemen de consulenten van de Kamer van Koophandel de voorbereiding en planning als de belangrijkste knelpunten.

Dit is de enige dienst die zij mogen leveren, naast oriëntatie. Ondernemers (paars) zien daarentegen voornamelijk de waarde en prijs als het voornaamste knelpunt.

Tabel 2.4 geeft nog een voorbeeld van de verschillen van mening die er bestaan tussen de adviseurs en de ondernemers over de belangrijkste oplossingen. Het belang van kennis en informatie wordt breed onderkend door adviseurs. De ondernemers (paars) geven de voorkeur aan het inschakelen van professionele adviseurs. Dit maakt het belang duidelijk van toereikend en kwalitatief goed advies voor ondernemers in een overdrachtssituatie.

Figuur 2.4
Oplossingen voor knelpunten bij bedrijfs-overdracht



2.4 Drie beleidsaanbevelingen

Geen enkel land in de EU beschikt over een nationaal ondersteuningsprogramma voor bedrijfsoverdrachten, Zweden uitgezonderd. Er wordt ook niet voorzien in één punt waar ondernemers terecht kunnen voor alle diensten die van belang zijn voor een bedrijfsoverdracht. De meeste initiatieven worden of op plaatselijk of op regionaal niveau opgezet (Crijns en Vermeulen, 2007) of betreffen projecten van de EU met kortetermijnfinanciering (Eurochambres, 2009). In deze paragraaf zullen beleidsverbeteringen voor ondersteuning bij overdrachten en/of overname worden besproken, waarbij ik voorbeelden geef van succesvolle projecten in het heden en in het verleden.

1. Zet een structurele onestopshop op waar ondernemers terecht kunnen voor alle zaken die met bedrijfsoverdrachten te maken hebben

Experts en onderzoekers hebben de laatste tien jaar duidelijk gemaakt dat de drempels voor adviesdiensten te hoog zijn en dat deze kunnen worden verlaagd met ondersteuningsprogramma's voor bedrijfsoverdrachten (bijv. Allison et al., 2007; European Commission, 2002; European Commission, 2003; Van Teeffelen, 2010b).

Een manier waarop de nationale beleidsmakers iets kunnen doen aan het falen van de markt is het verlagen van de kosten van advisering, zoals bijvoorbeeld in de Duitse deelstaat Baden-Württemberg (Ifex, 2008). Daar worden zowel de kosten van de adviesdiensten voor de verkoop als het begeleiden van de kopende partij voor vijftig procent gesubsidieerd. Bij het Saturnoproject in Italië worden waardebonnen verstrekt voor de advisering en begeleiding bij de opvolging in familiebedrijven, en PMI Next heeft een aanbod van twintig uur gratis advisering voor ambachtsbedrijven (Crijns en Vermeulen, 2007). Een project ter ondersteuning van de overdracht van honderd microbedrijven in Amsterdam toont aan dat een tijdsinvestering van gemiddeld twintig uur voor ondersteuning voldoende is (STEW, 2008).

Er zijn nog meer manieren om te voorzien in de ondersteuning van verkopende en kopende ondernemers. In het Belgische Oost-Vlaanderen is er een voorziening van programma's voor eigendomsoverdracht tegen een lage prijs via het BEBEO-project (www.ero.v.be). Daarbij nemen ondernemers deel aan een programma van acht bijeenkomsten en is er enige ruimte voor individuele steun voor eigenaren. Verder heeft Eurochambres (2009), de organisatie van de Europese Kamers van Koophandel, een programma van tien sessies ontwikkeld voor kopers. Dat programma is ten uitvoering gebracht en positief geëvalueerd in voornamelijk Frankrijk, Italië, Spanje en Roemenië.

Men moet echter voorzichtig zijn met het organiseren van lange en intensieve programma's, aangezien evaluaties laten zien dat de

mate van deelname aan zulke programma's niet erg groot is (Eurochambres, 2009). De verklaring ligt voor de hand: de meeste ondernemers hebben maar beperkte tijd en zijn overdag met hun bedrijf bezig.

Een aspect dat in de huidige literatuur ontbreekt, is dat van het overheersende adviseringsmodel bij overdrachtsadvies, dat hoge kosten met zich meebrengt: de een-op-eenrelatie tussen de adviseur en de ondernemer. Het aanbieden van programma's voor groepen (een normaal verschijnsel in het onderwijs) en de uitwisseling van ervaringen tussen ondernemers zijn ongebruikelijke methodes voor accountants, overnameadviseurs en bankiers. En dat terwijl groepsprogramma's de kosten voor ondernemers sterk verminderen en niet noodzakelijkerwijs de inkomsten van adviseurs hoeven aan te tasten. Leerprogramma's voor ondernemersgroepen georganiseerd door PLATO lijken erg succesvol voor ondernemers in België, Nederland en Oost-Europese landen (Huysmans, 2010). In deze programma's leren ondernemers van elkaar, worden er gastsprekers uitgenodigd en ervaringen uitgewisseld – allemaal voor een lage prijs. Bijeenkomsten laat in de middag over bedrijfsoverdrachten voor de eigenaren van bedrijven, waarin verschillende experts aan het woord komen en waar daarnaast ruimte is voor discussie en de uitwisseling van ervaringen, zijn goed betaalbaar en worden hogelijk gewaardeerd (CBW-Mitex, 2009).

In Frankrijk is de steun per regio en plaats op verschillende manieren georganiseerd, maar op het nationale niveau is de Club de Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) actief. CRA is een federatie van (ex-) bedrijfseigenaren en zakenlieden (vrijwilligers) die zijn vertegenwoordigd in alle grote steden. Zij organiseren bijeenkomsten, steun en actieve begeleiding bij overdracht en overname. Zij helpen in de fases van de overdracht en openen ook deuren bij financiële instellingen en garantiefondsen.

Zweden heeft voor een ander model gekozen om een nationaal ondersteuningsprogramma op te zetten. Hierbij was de

Jönköping International Business School (JIBS) de spin in het web. Hoewel er nog steeds ondersteuning is van de JIBS Centre of Family Entrepreneurship and Ownership, concentreert het ondersteuningsprogramma zich nu hoofdzakelijk op familiebedrijven. Het is niet duidelijk of de ondersteunende activiteiten nog steeds op nationaal niveau beschikbaar zijn. Zoals in veel EU-landen worden regionale en plaatselijke hulpprogramma's voor een beperkte periode gefinancierd en ondersteund door de EU.

2. Verbeter de transparantie, de werkwijze en de samenwerking in de adviesmarkt

Om een indruk te krijgen van het gebrek aan transparantie aan de kant van adviesdiensten zou u eens een aantal websites moeten bezoeken van specialisten in bedrijfsoverdrachten. Het zal in veel gevallen moeilijk zijn om een duidelijke beschrijving van hun diensten te vinden. Kijk er niet van op als u geen indicatie van hun tarieven kunt vinden, het totaal aantal uren dat nodig is om de dienst uit te voeren, of voorbeelden van verricht werk. Hoewel er over de diensten kan worden onderhandeld, hebben de meeste ondernemers geen onderhandelingspositie, omdat zij geen duidelijke informatie hebben over de tarieven en de kwaliteit van het geleverde werk.

Allison et al. (2007) waarschuwen dat iedereen zich overnameadviseur mag noemen. Van Teeffelen (2009b) geeft aan dat accountants tijdens de bachelor- en masterfase van hun studie niet worden voorbereid op bedrijfsoverdrachten en dat zij de noodzakelijke routine missen om eigenaren bij te staan bij de overdracht van hun bedrijf. Toch zijn zij het die het meest worden ingezet bij bedrijfsoverdrachten (e.g. Geerts et al., 2004). De brancheorganisatie van accountants zou explicieter kunnen vastleggen wat de minimale kwalificaties, deskundigheid en de ervaringsvereisten behoren te zijn. Een belangrijk aandachtspunt is ook het opstellen van professionele maatstaven voor onderlinge samenwerking tussen de verschillende specialisten. Het verlenen van betaalbare transparante diensten en ondersteuning, en niet

de dure een-op-eenadvisering, zal een grote uitdaging zijn voor de specialisten in bedrijfsoverdrachten en hun organisaties. De beroepsorganisaties zouden evidence-based methodieken kunnen stimuleren, die de meerwaarde van overdrachtsadvisering aantonen. Eerder onderzoek (zie hoofdstuk 1), hoewel beperkt van opzet, laat een weinig rooskleurig beeld zien van de effectiviteit van advisering bij bedrijfsoverdrachten en -overnames (e.g. Morris et al., 1997; Meijaard et al., 2005; Van Teeffelen, 2010b).

3. Verbeter de registratie van de bedrijfsoverdrachten in het mkb

Het onderzoek naar (de ondersteuning bij) bedrijfsoverdrachten is om twee redenen een uitdaging: het gebrek aan een heldere definitie van bedrijfsoverdrachten en een ontoereikende registratie binnen en tussen EU-landen (e.g. Van Teeffelen, 2010b). Het wekt dan ook geen verbazing dat de Europese Commissie (2002; 2006) er bij de EU-leden op aandringt dat zij openbare registers invoeren voor bedrijfsoverdrachten en dat zij daarvoor eenduidige criteria gebruiken. Dit zou een prioriteit moeten zijn voor beleidsmakers, aangezien het zonder een goed registratiesysteem van bedrijfs-overdrachten onmogelijk is de economische effecten te meten van de vergrijzing van het ondernemersbestand, van overdrachten en van ondersteuningsprogramma's.

In de inleiding van dit hoofdstuk wordt een duidelijke definitie van bedrijfsoverdracht gegeven: meer dan vijftig procent van de activa (in het geval van een eenmanszaak of vennootschap) of de aandelen (in het geval van een bv) gaat over van de ene (rechts) persoon naar de andere, waarbij het accent ligt op de commerciële activiteit van het bedrijf.

De handelsregisters zouden alle eigendomsoverdrachten van elk type bedrijf moeten registreren, eenmanszaken, firma's onder naam, bv's, inclusief de verdeling van de aandelen binnen bv's. Tijd en geld gaan nu verloren aan het identificeren van eigendomswisselingen. Eurochambres (2009: p.6) geeft aan dat: "(...) many countries do not have any databases with companies that

have been transferred and the business registry is not detailed enough to automatically spot eligible entrepreneurs. As a result, many Chambers had to make a case-by-case search, which was time-consuming and costly.”

Oostenrijk is een goed voorbeeld van het tegenovergestelde. Oostenrijk is heel actief met het eenduidig definiëren en registreren van bedrijfsoverdrachten. De Oostenrijkse regering kan daarmee scenario's van economische groei doorrekenen als gevolg van bedrijfsoverdrachten, waarbij ontwikkelingen in een bepaalde branche en demografische gegevens als input dienen (Mandl en Voithofer, 2010). Zij is ook in staat om haar beleid te evalueren aangezien het aantal succesvolle bedrijfsoverdrachten en de effecten van hulpprogramma's gemeten kunnen worden. Nederland moet het doen met schattingen van het aantal bedrijfsoverdrachten, waarbij de laagste en hoogste schattingen verschillen met een factor 3 (e.g. Van Teeffelen, 2010b). Onderzoekinstellingen zijn niet in staat de macro-economische effecten van bedrijfsoverdrachten te monitoren.

2.5 Conclusies

Bedrijfsoverdrachten leiden tot meer innovatie, groei en werkgelegenheid dan startende ondernemingen. Omdat bedrijfsoverdrachten en -overnames een complexe zaak zijn, zijn ondernemers binnen het mkb afhankelijk van dure adviesdiensten, die niet voltooien. Er zijn onderliggende patronen te herkennen met betrekking tot het falen van de markt. Ten eerste zijn overnameadviseurs geneigd zich te richten op de partijen op het middensegment van de mkb-markt qua bedrijfsomvang en transactieprijs. Daardoor worden microbedrijven, die negentig procent van alle transacties in de markt voor hun rekeningen nemen, door marktpartijen genegeerd. Er is geen onestopshop waar ondernemers naartoe kunnen voor adviezen bij aan- of verkoop van bedrijven. De meeste accountants zijn niet in staat advies te geven over het hele traject van een bedrijfsoverdracht. Ondernemers zijn gedwongen om twee of drie verschillende soorten adviseurs in te schakelen. Accountants, overnameadviseurs, overnameconsulenten en bankiers verschillen van inzicht over de voornaamste knelpunten volgens de lijnen van eigenbelang. Adviesdiensten zijn (onnodig) duur vanwege het model van een-op-eenadvies in plaats van het alternatief van groepsleren. Onderzoek geeft een somber beeld over de toegevoegde waarde van adviseurs bij bedrijfsoverdrachten. Dit zou het gevolg kunnen zijn lacunes in de kwalificaties en ervaring van de betrokken adviseurs en hun gebrekkige onderlinge samenwerking. De roep om betere ondersteuning van bedrijfsoverdrachten van de Europese Commissie (2002) lijkt op de roep van een dolende in de woestijn. Na tien jaar is er nog nauwelijks iets veranderd in Nederland.

Het opzetten van een laagdrempelige onestopshops, landelijke (groeps)programma's voor bedrijfsoverdrachten en het verbeteren van de samenwerking tussen gekwalificeerde adviseurs is een eerste stap om de ondersteuning te verbeteren. Eenduidige en complete landelijke registratie van bedrijfsoverdrachten is noodzakelijk om de effecten van (beleid voor) bedrijfsoverdrachten op de economie vast te kunnen stellen.

Allison, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P and Stone, I. (2007), *Promoting Success in the Small Business Transfer Market*, Centre for Entrepreneurship, Durham Business School.

Amaral, A., Baptista, R. and Lima, F. (2007), *Becoming an ex-entrepreneur: firm performance and the sell-out or dissolution decision*, Paper presented at the RENT XXI Conference, November 2007, Cardiff, UK.

Blackburn, R. and Jarvis, R. (2010), *The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Medium-sized Enterprises*, IFAC, 2010.

Bruce, D. and Picard, D. (2006), *Making Succession a Success: Perspectives from Canadian SMEs*, *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 306-309.

CBW-Mitex (2009), *Dossier Bedrijfsoverdracht*, *CBW-Mitex Magazine*, oktober 2009, 36-41.

Crijns, H. and Vermeulen, S. (2007), *Het Europees overnamebeleid: een balans voor Vlaanderen*, Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (SOOI), Vlerick Leuven Gent Managementschool, Gent, Belgium.

De Waard, D. (2002), *How entrepreneurs rate advisers*, ING Economics Department, Amsterdam.

Dyck, B., M. Mauws, F.A. Starke and Mischke, G.A. (2002), *Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession*, *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 143-162.

EIM (2011), *Kerngegevens MKB 2011*, *MKB & Ondernemerschap in zakformaat*, Zoetermeer.

Eurochambres (2009), *A Helping Hand for SMEs – Mentoring Business Transfer*, Brussels.

European Commission (2002), *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels.

European Commission (2003), *Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, Brussels.

European Commission (2006), *Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs; Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning*, Brussels.

EROV (2010), *KMO en zelfstandig ondernemen in Oost-Vlaanderen*: editie 2010, Gent.

Flören, R.H. (2002), *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*, BDO, Eindhoven.

Geerts, A., Herrings, W., and Peek M. (2004), *Change of ownership creates new prospects in SME sector*, SME Special 2004, ING Economics Department, Amsterdam.

Gibcus, P. and Verhoeven, W. (2005), *Monitor Ondernemingslandschap*, editie najaar 2005, EIM, Zoetermeer.

Grant Thornton (2005), *Grant Thornton International Business Owners Survey 2005*, The International Centre for Families in Business, University of Gloucestershire.

- Howorth, C., Westhead, P. and Wright M.** (2004), Buyouts, information asymmetry and the family dyad, *Journal of Business Venturing*, 19 (4), 509-534.
- Huysmans, L.** (2010), Je kunt je geen betere raad van bestuur inbeelden, *Trends*, 15(48), 56-65.
- Ifex** (2008), *12 Point Programme Business Succession*, Ministry of Economic Affairs Baden-Württemberg.
- KfW Research** (2009), *KfW-Gründungsmonitor 2009*, Frankfurt am Main.
- Kirby, D.A. and Lee, T.J.** (1996), Succession management in family firms in the North East of England, *Family Business Review*, 9 (1), 75-81.
- Kommers, J. and Van Engelenburg R.** (2003), *Ruimte in Bedrijfsoverdrachten in Nederland*, RZO: Den Haag.
- Lansberg, I.** (1988), The succession conspiracy, *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.
- Lansberg, I.** (1999), *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*, Boston, MA.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L.P.** (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-309.
- Mandelbaum, L.** (1994), Small business succession: The educational potential, *Family Business Review* 7 (4), 369-376.
- Mandl, I.** (2002), *Business Transfers and Successions in Austria*. Austrian Institute for Small Business Research.
- Mandl, I. and Voithofer, P.** (2010), *Transfer and succession in Austrian family firms, Proceedings of Transfer of Ownership in Private Business, March 2010*, Stockholm.
- Meijaard, J.** (2005), Business Transfers in the Netherlands, in *Entrepreneurship in the Netherlands, Business Transfer: a new start*, edited by J. Snijders, J. and Y. Haane, EIM, Zoetermeer, 17-28.
- Meijaard, J.** (2007), *Overnemer vaak beter dan 'vers' starten*, EIM, Zoetermeer.
- Meijaard, J. and Diephuis, B.** (2004), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer.
- Meijaard, J., Uhlaner, L., Flören, R., Diephuis, B. and Sanders, B.** (2005), *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, EIM, Zoetermeer.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. and Avila, R.** (1997), Correlates of Success in Family Business Transitions, *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.
- Next Business Generation** (2007), *Business Succession in Europe*, NBG-project.
- Rue, L.W. and Ibrahim, N.A.** (1996), The status of planning in smaller family-owned business, *Family Business Review*, 9 (1), 29-43.
- Seymour, K.C.** (1993), Intergenerational relationships in family firms: The effect or leadership succession, *Family Business Review*, 6(3), 263-281.

- Sharma, P., Chrisman, J. Pablo, A., and Chua, J.** (2001), Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneur Theory & Practice*, 25 (3), 17-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. and Chua, J.** (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Stavrou, E.T.** (1996), *Intergenerational transitions in family enterprise: Factors influencing offspring intentions to seek employment in the family business*, Doctoral dissertation, George Washington University.
- STEW** (2008), *Project Bedrijfsovername in het Kleinbedrijf*, November 2008, Amsterdam.
- Stone, I., Allinson, G. & Braidford, P.** (2004), Passing the baton – encouraging successful business transfers, *Evidence and key stakeholder opinion*, Small Business Service/DTI.
- Van Teeffelen, L.** (2007), *Bedrijfsopvolging in het Kleinbedrijf*, HU/Dutch Chamber of Commerce, Utrecht.
- Van Teeffelen, L.** (2009a), *Adviseurs aan het woord: werk- en zienswijze bij bedrijfsoverdracht*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.
- Van Teeffelen, L.** (2009b), Beperkte rol voor AA-accountants bij bedrijfsoverdrachten, *Accountant Adviseur*, 9, 17-19.
- Van Teeffelen, L.** (2010a), *Het verschil tussen gelukte en niet gelukte bedrijfsoverdrachten*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.
- Van Teeffelen, L.** (2010b), *Exploring success and failure in small business ownership transfers*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.
- Van Teeffelen, L.** (2011a), *Het profiel van overnemers en opvolger*, HU/ Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.
- Van Teeffelen, L.** (2011b), Are advisors an asset or redundant in SME mergers and acquisitions? Evidence from North-West Europe, *Proceedings of the RENT 2011 Conference*, Bodö, Norway.
- Van Teeffelen, L. and Uhlener, L.** (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: Do successors' actions pay off?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2 (3/4), 347-365.
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G.** (2003). The influence of relational factors on the successful succession in family businesses, *South African Journal of Business Management*, 34 (4), 1-13.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. and Cardon, M.** (2010), Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent routes and their drivers, *Journal of Business Venturing*, 25 (4), 361-375.

"DE VAARDIGHEDEN VAN DE KOPENDE EN VERKOPENDE PARTIJ VOORSPEL- LEN HET SUCCES VAN BEDRIJFS- OVERDRACHTEN"

3 / VERSCHILLEN TUSSEN STARTERS EN OVERNEMERS¹

3.1 Inleiding

Het programma 'Ik Vertrek' brengt indringend in beeld wat de gevolgen zijn van een niet-passend profiel, onvoldoende ondersteuning en een gebrek aan financiële kennis bij bedrijfsovernames. 'Ik Vertrek' volgt Nederlanders die emigreren en een nieuw bestaan als ondernemer opbouwen. Dat doet een belangrijk deel door een bestaand bedrijf over te nemen. Veel voorkomende problemen tijdens de uitzendingen zijn:

- Men spreekt de taal niet, kent de markt en de gewoonten niet.
- Men koopt zonder verstand van zaken.
- Men heeft vaak alleen werkervaring in loondienst en mist ondernemerservaring.
- Men krijgt de financiering niet rond of zit met dubbele lasten.
- Er zijn bijna altijd een overschrijding aan de kostenkant en lagere opbrengsten dan ingeschat.

Deze problemen leiden bij 'Ik Vertrek' tot grote spanningen binnen gezinnen en/of tot financiële tegenvallers.

Binnen de wetenschap is opvallend weinig onderzoek gedaan naar de profielen van overnemers. In de voorstudie van dit onderzoek heb ik slechts negen studies aangetroffen, voornamelijk afkomstig uit Europa. Vooral human-capitalfactoren (geslacht, leeftijd, opleiding, werkervaring, ondernemers- en managementervaring) worden in de verschillende studies vergeleken. De belangrijkste conclusies uit de voorstudie zijn:

“Personen met meer werkervaring, ondernemers- en managementervaring, branchekennis en een hoger inkomen kiezen eerder voor overname dan het starten van hun eigen bedrijf. Daarbij valt op

¹ Dit hoofdstuk is een bewerking van Van Teeffelen, L. (2012), *Het profiel van overnemers; onbekend maakt onbemind*, HU/KvK.

dat overnemers doorgaans hoger zijn opgeleid dan opvolgers, maar lager zijn opgeleid dan starters. Bij de entry keuze moeten we bedacht zijn op de verschillen per branche, want daar waar hoge toetredingsdrempels aanwezig zijn of de startkosten hoog zijn, daar is overname waarschijnlijker dan starten.” (Van Teeffelen, 2011a, p. 2)

De ruimer voorhanden zijnde publicaties naar faal- en slaagfactoren bij bedrijfsoverdrachten geven aan dat niet alleen human-capitalfactoren van belang zijn, maar dat ook persoonskenmerken en competenties van overnemers een rol van belang spelen. De voorstudie concludeert:

“Ook meer specifieke ondernemerscompetenties zijn van belang voor het welslagen van een overname of opvolging, zoals een goede relatie met de verkoper, markt bewustzijn, flexibiliteit, doorzettingsvermogen en het kunnen leiden van veranderingen. Daarnaast zijn deze kenmerken van belang voor het realiseren van de financiering van een overname. Voorts spelen timing van de aankoop, het hebben van enig eigen kapitaal en de marktsituatie een rol van betekenis.” (Van Teeffelen, 2011a, p. 2).

3.2 Relevantie

De Nederlandse rijksoverheid en provinciale overheid stimuleren starters op allerlei manieren, met ambitieuze projecten en een enorme hoeveelheid geld en support. Denk bijvoorbeeld aan de investeringen in regionale participatiemaatschappijen, incubators-, starters- en technocentra bij universiteiten en hogescholen en aan omvangrijke startersprogramma's zoals Gelderland Onderneemt. Genieten overnemers in Nederland dezelfde ondersteuning? Nee, in het geheel niet (zie hoofdstuk 2)!

Er is gerede twijfel aan de effectiviteit van de massale inzet van middelen voor startersprogramma's. Internationaal onderzoek heeft immers uitgewezen dat starters vooral de concurrentiekracht van het bedrijfsleven versterken, maar op lange termijn een negatief effect hebben op de werkgelegenheid (Van Praag &

Versloot, 2007; Brummelkamp, 2011). Onderzoek toont aan dat in vergelijking tot starters, de economische bijdrage van overnemers vele male groter is (EROV, 2010; KfW, 2009; Meijaard, 2007).

In de wetenschap wordt verondersteld dat starters en overnemers een homogene groep zijn, herkenbaar aan dezelfde karakteristieken. Economen in de Global Entrepreneurship Monitor doen dit impliciet, door geen onderscheid te maken tussen starters en overnemers (e.g. Hessels et al., 2009). Vooral (economisch) psychologen veronderstellen met de 'trait approach' dat ondernemers een homogene groep zijn, herkenbaar aan een vaste set van eigenschappen zoals risicobereidheid, doorzettingsvermogen, prestatiemotivatie en zelfvertrouwen (e.g. Markman & Baron, 2003; Driessen, 2005; Rauch & Frese, 2007). Klopt die veronderstelling wel?

Een aantal belangrijke studies, die speuren naar de verschillen tussen starters en overnemers, gebruiken gegevens uit de jaren 70 (Coopers & Dunkelberg, 1986) of begin jaren 90 (Parker & Van Praag, 2012). Sinds de jaren 90 zijn er belangrijke demografische ontwikkelingen gaande in de Nederlandse ondernemerspopulatie. Het aantal vrouwelijke starters is sterk toegenomen van 25% in 2000 tot 40% in 2010 (Bleeker et al., 2011; Kamer van Koophandel, 2011). Ook de gemiddelde leeftijd van starters is opgelopen tot 38 jaar. De oplopende leeftijd wordt veroorzaakt door de steeds grotere wordende instroom van starters van 50 jaar en ouder (Kamer van Koophandel, 2011; Brummelkamp, 2011). Zijn de uitkomsten uit de jaren 70 en 90 nog steeds geldig anno 2011?

Als er verschillen optreden in het profiel van starters en overnemers, dan is een volgende vraag of die verschillen ook van belang zijn om de bedrijfsprestaties te voorspellen? En wat is nu de bijdrage van human-capitalfactoren in vergelijking tot persoonlijkheidskenmerken aan de bedrijfsresultaten?

De onderzoeksvragen die centraal staan in dit hoofdstuk zijn:

1. Wat zijn de verschillen in profiel tussen overnemers en starters?
2. Zijn er verschillen tussen de type overnemers, zoals overname door management buy-in (MBI), management buy-out (MBO) en opvolgers in een familiebedrijf?
3. Welke kenmerken voorspellen de bedrijfsresultaten van starters en overnemers?
4. In welke mate is er ondersteuning voor overnemers beschikbaar en noodzakelijk en welke mogelijkheden tot ondersteuning zijn er?

3.3 Steekproef

Er wordt in dit rapport gesproken van starters en overnemers. Starters zijn ondernemers die zelf een bedrijf hebben opgezet. Overnemers zijn ondernemers die een bestaand bedrijf hebben overgenomen. Onder een overname wordt verstaan een aankoop of verkrijging van meer dan 50% van de eigendommen of de aandelen van een andere (rechts)persoon.

Als populatie voor dit onderzoek is gekozen voor het ondernemerspanel van de Kamer van Koophandel, dat bestaat uit 9275 ondernemers. Dit panel is representatief voor de Nederlandse ondernemerspopulatie, maar kent een lichte oververtegenwoordiging van hoger opgeleiden, vijftigplusondernemers en er zijn iets meer medewerkers per bedrijf werkzaam in vergelijking tot de Kerndata MKB 2011 (EIM, 2011). Diezelfde bias zien we terug in onze dataset.

Er is een steekproef van 2922 ondernemers getrokken in drie rondes in de maanden februari, april en september 2011. 2298 ondernemers hebben de vragen beantwoord, een hoge respons van 79%. Er is geen selectieve uitval geconstateerd bij panelleden.

De dataset is opgebouwd uit een kwart vrouwen en driekwart mannen. Als rechtsvorm is de onderneming in 60% een eenmanszaak, 12% een vof en 25% een bv en 3% heeft een andere vorm. Meer dan de helft van de ondernemers is ouder dan 50 jaar en

ruim de helft heeft een hbo-opleiding of academische opleiding. Gemiddeld is er naast de ondernemer 4 fte aan medewerkers in dienst. Het Nederlands gemiddelde is 3,7 fte, inclusief de ondernemer zelf (EIM, 2011).

De analyses zijn uitgevoerd op 1827 starters en 413 overnemers, tenzij anders vermeld. De overnemers zijn voor 50% familieopvolgers en voor 25% door management buy-in en 25% door management buy-out gerealiseerd. Bij een management buy-in koopt een buitenstaander het bedrijf, bij een management buy-out neemt een zittende manager het bedrijf over. De toetsing (tweezijdig) is uitgevoerd met behulp van T-testen, univariate variantieanalyses en hiërarchische regressieanalyses.

3.4 Resultaten

Human capital en motieven

Overnemers zijn ouder en hebben meer managementervaring (Amaral & Batisita, 2006; Coopers & Dunkelberg, 1986; Parker & Van Praag, 2012), meer branche-ervaring (Kay & Schlömer, 2007) en een lagere opleiding dan starters (Helleboogh et al, 2009; Oudmaijer, 2006; Parker & Van Praag, 2012). Eerder onderzoek toont aan dat overnemers andere motieven hebben dan starters: zij worden minder gedreven door het economisch klimaat, marktkansen en ontevredenheid met hun werk(vooruitzichten) dan starters (Oudmaijer, 2006). In tabel 3.1 zijn de verschillen tussen starters en overnemers zichtbaar anno 2011.

Uit tabel 3.1 blijkt dat de verschillen in motieven overeenkomen met eerder gevonden uitkomsten. Opvallend groot is het verschil tussen starters en overnemers in onvrede met hun baan of de geringe kansen op de arbeidsmarkt als motief om te gaan ondernemen. Dit geeft mogelijk aan dat een groep starters vanuit noodzaak voor het ondernemerschap kiest. Er is een relatief klein verschil tussen starters en overnemers bij het motief "zag kansen in de markt".

Figuur 3.1
Human Capital
en Motieven

Human Capital

Kenmerken	Starter	Vershil	Overnemer
Geslacht	26% vrouw	>	17% vrouw
Leeftijd bij aanvang	41 jaar	>	37 jaar
Opleiding	Havo/VWO+(5.3)	>	Havo/VWO+(4.8)
Werkervaring	18 jaar	>	13 jaar
Managementervaring	11 jaar	>	9 jaar
Branche-ervaring	44% binnen branche	>	50% binnen branche
Eigenaar ander bedrijf geweest	28%	=	28%

Motieven

Kenmerken	Starter	Vershil	Overnemer
Eigen baas	mee eens	=	mee eens
Goed inkomen	neutraal	=	neutraal
Lastig passend wer	neutraal (2.4)	>	neutraal (1.8)
Werkervaring	neutraal (2.8)	>	neutraal (2.2)
Managementervaring	neutraal (1.8)	>	neutraal (1.4)
Branche-ervaring	neutraal (4.1)	>	neutraal (3.9)
Significant bij $p < 0.05$			

Verrassend is dat de resultaten laten zien dat de starterspopulatie gemiddeld ouder is dan de populatie overnemers. Dat is tegengesteld aan de bevindingen uit eerder onderzoek. De meest voor de hand liggende verklaring voor deze onverwachte uitkomsten zijn de grote groep vijftigplussers, die als starters tot het ondernemerschap toetreedt (Kamer van Koophandel, 2011). Dit verklaart tevens waarom juist starters en niet overnemers beschikken over meer jaren werk- en managementervaring.

Starters zijn wel hoger opgeleid dan overnemers. En vrouwen zijn beter vertegenwoordigd bij starters dan bij overnemers.

Persoonskenmerken en competenties

Qua persoonlijkheid leeft de aanname, zeker ook in Nederland (Brummelkamp, 2011), dat ondernemers een min of meer homogene groep zijn. Is dat wel zo? Eerder onderzoek toont aan dat de intentie tot opvolging wordt verhoogd door een lagere risicobereidheid (Halter et al., 2007).

Figuur 3.2
Persoonskenmerken
en competenties

Kenmerken	Starter	Vershil	Overnemer
Dominantie	2.70	<	2.96
Doelgerichtheid	4.08	>	3.95
Risicobereidheid	3.43	>	3.29
Doorzettingsvermogen	3.63	<	3.75
Prestatiegerichtheid	3.66	=	3.66
Zelfstandigheid	3.58	>	3.38
Sociale vaardigheden	3.76	>	3.69
Flexibiliteit	3.67	>	3.62
Marktgerichtheid	3.46	<	3.77
Significant bij $p < 0.05$			

Uit tabel 3.2 blijkt inderdaad dat overnemers een lager risicoprofiel hebben dan starters. Er zijn veel verschillen in de persoonskenmerken van starters en overnemers, waarbij de grootste verschillen aanwezig zijn in dominantie (=nodig om te sturen/leiding te geven) en marktgerichtheid (weten wat de concurrenten doen) ten voordele van overnemers. Opvallend is ook dat er geen significante verschillen zijn tussen de competenties sociale vaardigheden en flexibiliteit tussen starters en overnemers.

Onderlinge verschillen tussen overnemers

De overnemers in dit onderzoek bestaan voor 50% uit familieopvolgers, 25% uit overnemers door management buy-in (MBI) en 25% door management buy-out (MBO). Eerder onderzoek toont aan dat er een verschil is tussen familieopvolgers en MBI- en MBO-overnemers. Met name MBI-overnemers hebben een hogere opleiding, meer ervaring in andere banen en zijn ouder dan familieopvolgers (Coopers & Dunkelberg, 1986). Dit beeld wordt ook bevestigd door Nederlands onderzoek, waarbij een belangrijk deel van de familieopvolgers aangeeft over te weinig externe ervaring te beschikken (Van Zwol & Flören, 2010).

Figuur 3.3
Verschillen tussen
familieopvolgers en
ondernemers via
MBO en MBI

Kenmerken	Starter	Vershil	Overnemer
Geslacht	19% vrouw	18%	13% vrouw
Leeftijd bij aanvang	36 jaar	37 jaar	39 jaar
Opleiding	Havo/VWO- (4.7)	(5.0)	Havo/VWO (5.7)
Werkervaring	9 jaar	16	16 jaar
Managementervaring	7 jaar	10	11 jaar
Branche-ervaring	40% binnen branche	71%	46% binnen branche
Eigenaar ander bedrijf geweest	25%	32%	29%
Significant bij $p < 0.05$			

Tabel 3.3 bevestigt dat deze verschillen ook anno 2011 bestaan, waarbij familieopvolgers fractioneel jonger zijn, een lagere opleiding en minder werk-, branche- en managementervaring hebben dan overnemers via MBO en MBI. Het is echter de vraag of deze human-capitalfactoren van belang zijn om de omzetgroei te voorspellen (zie volgende paragraaf).

Op motieven om te kiezen voor het ondernemerschap, persoonlijkheidskenmerken en competenties verschillen de verschillende overnemers in het geheel niet. Er is één uitzondering: het motief om eigen baas te zijn is bij management buy-in significant hoger (4.49) dan bij familieopvolgers (4.17). Overnemers kunnen als een homogene groep worden gezien qua motieven en persoonskenmerken.

Voorspellers van het bedrijfsresultaat

Het belang van persoonskenmerken wordt veelal onderschat in het onderzoek naar ondernemerschap. Persoonskenmerken hebben directe en indirecte effecten op de bedrijfsresultaten (Rausch & Frese, 2007). Als dat zo is, wat is dan de rol van persoonskenmerken in vergelijking tot de human-capitalfactoren? De vraag is tevens of er verschillen zijn in de aard van de voorspellers tussen starters en overnemers. Tabel 3.4 toont de relatie tussen de verschillende voorspellers en door de ondernemers gerapporteerde (absolute) omzetten in 2010 en de omzetgroei in 2008/2009/2010.

Figuur 3.4
Voorspellers voor
de omzet in 2010
en omzetgroei in
2008/2009/2010

Controle	Starter	Overnemer	Starter	Overnemer
100% inkomensafhankelijk van bedrijf nee/ja	+++++	+++++	0	0
Human Capital	2010	2010	'08/'09/'10	'08/'09/'10
Geslacht v/m	++++	+++	0	0
Leeftijd bij aanvang	++	0	0	0
Opleiding	++	0	-----	--
Werkervaring	---	--	+++	0
Managementervaring nee/ja	++	0	++	0
Branche-ervaring nee/ja	+	0	0	0
Eigenaar ander bedrijf geweest nee/ja	+++	0	0	**
Persoonskenmerken en competenties	2010	2010	'08/'09/'10	'08/'09/'10
Dominantie	+	+++	0	0
Doelgerichtheid	0	++	0	0
Risicobereidheid	0	++	0	0
Doorzettingsvermogen	++	+++	++	+++
Prestatiegerichtheid	0	0	0	0
Zelfstandigheid	0	--	0	0
Sociaal vaardig	0	--	0	0
Flexibiliteit	0	0	++	++
Marktgerichtheid	++	++	0	++
Aantal respondenten	1519	327	1669	339

Elke + of - in de tabel 3.4 staat voor een afgeronde waarde van 0.05 als voorspeller (gestandaardiseerde bèta-coëfficiënt). Een + wijst op een positieve relatie en een - op een negatieve relatie met de hoogte van de omzet of de omzetgroei over meerdere jaren. De variabele inkomensafhankelijkheid van het bedrijf is als controlevariabele meegenomen in de analyse.

Vanuit de tabel kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. Voor starters zijn het vooral human-capitalfactoren die de omzet van hun bedrijf voorspellen, terwijl bij overnemers de persoonskenmerken een doorslaggevende rol spelen.
2. Voor starters is hun leeftijd erg belangrijk, die wordt gecompenseerd door hun werk- en managementervaring. Hoe ouder een starter is, kijkend naar de omzetgroei, hoe minder omzetgroei.

Hoe meer werk- en managementervaring een starter heeft, hoe meer omzetgroei. Bij overnemers speelt leeftijd een minder belangrijke rol en wordt deze gecompenseerd door hun eerdere ervaring met het ondernemerschap.

3. Er zijn grote verschillen in voorspellers op de korte en langere termijn. Daar waar mannen het met hun omzet flink beter doen dan vrouwen in 2010, daar vervalt het verschil tussen mannen en vrouwen bij een omzetgroeimeting over meerdere jaren. De effecten van leeftijd en werkervaring slaan zelfs om als meting van de omzet verandert. Zo heeft op de korte termijn het aantal jaren werkervaring een negatief effect, terwijl dit omslaat naar een positief effect op de lange termijn. Daar waar bijna alle kenmerken van overnemers van belang zijn bij hun absolute omzet in 2010, daar voorspellen alleen doorzettingsvermogen, flexibiliteit en marktgerichtheid een rol van betekenis om de omzetgroei over meerdere jaren te verklaren. Het effect van dominantie dat van belang is voor de omzet in 2010 verdwijnt geheel als naar de omzetontwikkeling over drie jaar wordt gekeken. De gevonden verschillen tussen de omzetmaten kunnen wijzen op de specifieke omstandigheden in 2010. Na de recessiejaren 2008 en 2009 werd er in 2010 economische groei gerealiseerd.
4. De verschillen in voorspellende persoonskenmerken tussen starters en overnemers nemen af als naar de omzetgroei over meerdere jaren wordt gekeken. Belangrijke persoonskenmerken zijn dan voor beide groepen: doorzettingsvermogen en flexibiliteit.
5. Daar waar we in de vorige paragrafen hebben gezien dat er verschillen zijn tussen starters en overnemers en tussen overnemers onderling, daar zien we dat deze verschillen niet altijd van belang zijn om het bedrijfsresultaat te voorspellen. Opleidingsniveau is voor starters wel van belang bij de voorspelling van de omzet, bij overnemers speelt het geen rol. Jongere overnemers met minder werk-, branche- en managementervaring doen het bijna net zo goed in de omzetgroei

als overnemers met meer ervaring. Dit is goed nieuws voor familieopvolgers.

6. Over het geheel genomen blijken maar twee van de achttien voorspellers een consistent beeld te geven voor starters en overnemers: doorzettingsvermogen, dat betere omzetten voorspelt, en prestatiegerichtheid, dat geen effect heeft op de omzet. Alle overige 16 (persoons)kenmerken hebben een ander uitwerking.

3.5 Conclusies

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat overnemers een ander type ondernemers zijn dan starters. Niet alleen verschillen zij in hun motieven en persoonskenmerken, maar er zijn ook andere kenmerken van belang om hun omzet(groei) te voorspellen. Bij starters zijn het vooral human-capitalfactoren die omzet(groei) voorspellen, bij overnemers spelen persoonskenmerken en competenties een doorslaggevende rol bij omzet(groei).

Qua persoonskenmerken zijn overnemers te herkennen aan dominantie (een hoger niveau), doorzettingsvermogen (hoger), marktgerichtheid (hoger) en risicobereidheid (lager). Overnemers zullen in tegenstelling tot starters wel over meer middelen moeten beschikken om in aanmerking te komen voor een overname-financiering.

De verschillen tussen overnemers en starters zijn van een andere aard dan uit onderzoek uit de jaren 70 en 90 blijkt. Zo zijn overnemers jonger dan starters en beschikken zij over minder jaren werk- en managementervaring. Dit kan worden verklaard door de relatief grote groep vijftigplusstarters.

Bij overnemers speelt leeftijd (anders dan bij starters) een minder belangrijke rol bij de omzet(groei) en leeftijd wordt gecompenseerd door eerdere ondernemerservaring. Voor starters is leeftijd erg belangrijk: hou ouder, hoe minder omzetgroei. Dit negatieve effect kan worden gecompenseerd door werk- en managementervaring.

Opvallend groot is het verschil tussen starters en overnemers in onvrede met hun baan of de geringe kansen op de arbeidsmarkt als motief om te gaan ondernemen. Overnemers zijn tevredener met hun baan en hun kansen op de arbeidsmarkt. Dit kan het wel eens lastiger maken hen aan te zetten tot overname. Goede campagnes om overnemers aan te trekken lijken van belang. Overnamecampagnes kennen geen historie, zoals bij starters het geval is. Overnemers zijn als doelgroep ook vele malen kleiner dan starters. De literatuurstudie (Van Teeffelen, 2011a) en dit onderzoek onderscheiden vier belangrijke groepen:

- a. bestaande ondernemers die willen groeien;
- b. tweede en derde generaties in het familiebedrijf, die geen interesse hebben in de overname van het familiebedrijf;
- c. managers of medewerkers die al binnen het mkb werken en die het bedrijf na vertrek van de eigenaar willen kopen;
- d. medewerkers die graag eigen baas willen worden en die over de nodige financiële middelen beschikken.

De verschillen tussen de verschillende soorten overnemers zijn relatief gering en vooral gerelateerd aan hun opleidingsniveau, werk-, branche- en managementervaring. Daarbij blijven familieopvolgers achter op MBO- en MBI-overnemers. Het goede nieuws is echter dat het niveau van de opleiding en ervaring geen effect lijken te hebben op de omzetgroei van overgenomen bedrijven. Mogelijk is dit te verklaren uit het feit dat het verschil in opleidingsniveau gering is en dat het belangrijker is over de juiste ervaring te beschikken. Ook is het de vraag wat nog het verschil is tussen 7 en 10 jaar managementervaring: beide lijken veel. Het is ook niet uit te sluiten dat het om specifieke ervaring gaat en niet om de generieke ervaring die wij met onze items hebben gemeten.

- Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P. and Stone, I.** (2007), *Promoting Success in the Small Business Transfer Market*, Centre for Entrepreneurship, Durham Business School.
- Amaral, M. and Baptista, R.** (2007), Transitions from paid employment into entrepreneurship: An empirical study, In: Dowling, M. and Schmude, J. (Eds), *Empirical Entrepreneurship in Europe: New Perspectives*, Edward Elgar Publishing.
- Blackburn, R. and Jarvis, R.** (2010), *The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Medium-sized Enterprises*, IFAC, 2010.
- Bleeker, D., Bruins, A. en Braaksma, R.** (2011), *Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010*, EIM, Zoetermeer.
- Brummelkamp, G.** (2011), *Startende ondernemers; ontwikkelingen, betekenis en beleid*, EIM, Zoetermeer.
- Carnegie Consult** (2011), *BMKB Beleidsvaluatie 2005-2011*, Maarssen.
- Coopers, A. and Dunkelberg, W.** (1986), Entrepreneurship and path to business ownership, *Strategic Management Journal*, 7 (1), 53-68.
- De Waard, D.** (2002), *How entrepreneurs rate advisers*, ING Economics Department, Amsterdam.
- Driessen, M.** (2005), *E-Scan Ondernemerstest: beoordeling en ontwikkeling van ondernemers-competenties*, dissertatie, Entrepreneur Consultancy, 's-Gravenland.
- EIM** (2011), *Kerngegevens MKB 2011, MKB & Ondernemerschap in zakformaat*, Zoetermeer.
- Eurochambres** (2009), *A Helping Hand for SMEs – Mentoring Business Transfer*, Brussels.
- European Commission** (2002), *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels.
- European Commission** (2003), *Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, Brussels.
- EROV** (2010), *KMO en zelfstandig ondernemen in Oost-Vlaanderen: editie 2010*, Gent.
- Geerts, A., Herrings, W. and Peek, M.** (2004), Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam.
- Halter, F., Bergmann, H. and Fueglistaller, U.** (2007), Nascent versus Successor Entrepreneurs: Unterschiede in den Motivlagen, *Paper presented at the IFERA Conference 2007*.
- Helleboogh, D., Laveren, E., Jorissen, A. and Martens, R.** (2009) "New venture start-up versus business takeover: the impact of entrepreneurial heterogeneity, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29 (5), Article 9.

Hessels, J., Hartog, C. and Wennekers, S. (2009), *Global Entrepreneurship Monitor 2008*, The Netherlands, The hidden entrepreneurial forces of the Dutch economy, EIM/GEM.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L. (2004), Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-309.

Kamer van Koophandel (2011), *Startersprofiel 2010*.

Kay, R. and Schlömer, N. (2007), Können potenzielle Neugründer die so genannte Nachfolgerlücke bei Unternehmensübernahmen schließen? - Eine empirische Analyse, Paper, 11. *Interdisziplinären Jahreskonferenz für die Gründungsforschung*, Aachen.

KfW Research (2009), *KfW-Gründungsmonitor 2009*, Frankfurt am Main.

Mandl, I. and Voithofer, P. (2010), *Transfer and succession in Austrian family firms*, *Proceedings of Transfer of Ownership in Private Business*, March 2010, Stockholm.

Markman, G. and Baron, R. (2003), Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneur than others, *Human Resource Management Review*, 13 (2), 281-301.

Meijaard, J. (2005), Business Transfers in the Netherlands, In: Snijders, J. and Haane, Y. (Eds), *Entrepreneurship in the Netherlands, Business Transfer: a new start*, EIM, Zoetermeer.

Meijaard, J. (2007), *Overnemer vaak beter dan 'vers' starten*, EIM, Zoetermeer.

Moog, P. and Felden, B. (2010), Does bank perception of abilities and human capital affect access to loans for business succession? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14 (1), 77-99.

Next Business Generation (2007), *Business Succession in Europe*, NBG-project.

Oudmaijer, S. (2006), *Kenmerken van overnemers versus ondernemers*, EIM, Zoetermeer.

Parker, S. and Van Praag, C.M. (2012), The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27 (1), 31-46..

Stone, I., Allinson, G. and Braidford, P. (2004), *Passing the baton – encouraging successful business transfers, Evidence and key stakeholder opinion*, Small Business Service/DTI.

Van Praag, C.M. and Versloot, P.H. (2007), *What is the value of entrepreneurship? A review of recent research*, *Small Business Economics*, 29 (4), 351-382.

Van Teeffelen, L. (2006), Involvement of accountants and bankers in SME-transfers: Perspectives and witnessed difficulties, *Paper presented at RENT 2006 Conference*, Brussels, Belgium.

Van Teeffelen, L. (2009), *Adviseurs aan het woord: werk- en zienswijze bij bedrijfsoverdracht*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.

Van Teeffelen, L. (2010a), *Het verschil tussen gelukte en niet gelukte bedrijfsoverdrachten*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.

Van Teeffelen, L. (2010b), *Exploring success and failure in small business ownership transfers*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.

Van Teeffelen, L. (2011a), *Het profiel van overnemers en opvolger*, HU/Kamer van Koophandel Nederland, Utrecht.

Van Teeffelen, L. (2011b), Are advisors an asset or redundant in SME mergers and acquisitions? Evidence from North-West Europe, *Paper presented at the RENT 2011 Conference*, Bodö, Norway.

Van Teeffelen, L. and Uhlener, L. (2010), Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: Do successors' actions pay off?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2 (3/4), 347-365.

Van Zwol, J. and Flören, R. (2010), *Gespreid bedje of spijkerbed*, Business Contact, Amsterdam.

"HOE KLEINER
HET BEDRIJF,
HOE BETER
DE BEDRIJFS-
PRESTATIES
NA OVERDRACHT"

4 / KENNIS TOEPASSEN

4.1 Inleiding

Wetenschappelijk onderzoek, zowel theoretisch als toegepast onderzoek, heeft als belangrijke drijfveer dat er wordt gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften. Het bijdragen aan theoretische kennisontwikkeling is daarbij belangrijker dan het bijdragen aan praktische toepassingen. Wetenschappers aan universiteiten worden bij hun beoordeling niet afgerekend op het leveren van een concrete bijdrage aan innovaties in het mkb of het verbeteren van overheidsbeleid: zij ervaren het zelfs als storend om door bedrijven of ondernemers benaderd te worden (Van Praag, 2011).

De onderzoeksfunctie bij hogescholen is erop gericht om een deel van de kloof tussen theorie en praktijk te dichten. Ook voor onderzoekers op hogescholen is het van belang om in wetenschappelijk tijdschriften te publiceren, maar zij worden niet alleen beoordeeld op hun bijdrage aan de 'body of knowledge' (theorie). Net zo belangrijk is hun bijdrage aan de 'body of practice' (praktijk en/of onderwijsvernieuwing). Lectoren binnen het Kenniscentrum Business en Innovatie van de HU worden afgerekend op hun bijdrage aan het innovatievermogen van gehele bedrijfstakken, beroepsgroepen en/of het onderwijs aan studenten. Het zoeken naar samenwerkingspartners en (mede-)financiers van praktijkgerichte projecten is een voortdurende uitdaging en aandachtspunt van iedere lector. De verlenging van het vierjarige contract van een lector is in belangrijke mate afhankelijk van zijn bijdrage aan de 'body of practice'.

In de komende paragrafen worden enkele initiatieven genoemd ter versterking van de 'body of practice' in de komende vier jaar: het opzetten en verzorgen van nieuwe onderwijsprogramma's en Life Long Learning, het ontwikkelen van laagdrempelige instrumenten voor ondernemers, het bijdragen met onderzoek aan beleidsontwikkeling of -evaluatie en het bijstaan van branches of beroepsgroepen bij projecten en vernieuwingen.

4.2 Onderwijsvernieuwing en Life Long Learning

Vanuit het onderzoek naar bedrijfsoverdrachten is de Minor Bedrijfsovername & Franchising ontwikkeld, die voor het eerst is verzorgd in het studiejaar 2010-2011. Onze business school bereidt jaarlijks 15-20 studenten voor op de overname van een bedrijf. Het merendeel van de studenten wil zich inkopen in bestaande bedrijven of een bedrijf overnemen. Zij doorlopen in een halfjaar het gehele traject dat een echte koper ook doorloopt. Eerst wordt gekeken naar het eigen ondernemersprofiel en wordt er een keuze gemaakt uit verschillende carrièrelijnen, ondersteund door tests en wetenschappelijke onderzoekspublicaties. Tegelijkertijd wordt een search naar interessante andere partijen gestart en het over te nemen bedrijf wordt vergeleken met branchegenoten. Er wordt een strategisch plan na overname opgesteld, waarbij de koper mogelijke vernieuwingen en veranderingen van het business model financieel onderbouwt voor de periode na overname. Vervolgens worden de belangrijkste fiscale en juridische aspecten behandeld, die van belang zijn bij een franchise en/of overname. Er wordt een waardering van het bedrijf gemaakt en er wordt due diligence onderzoek uitgevoerd. Behalve het belang van praktische toepassingen, is het belangrijk om kennis te delen met brancheorganisaties, de Kamer van Koophandel Nederland, beroepsorganisaties, banken en regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Enkele van deze organisaties sponsoren ons (onderzoeks)programma reeds. Ook worden jaarlijks 4 tot 8 afstudeerders geplaatst bij (deze) organisaties of bij ondernemers om overdrachtstrajecten kansrijker te maken.

Binnen onze business school vindt actieve ondersteuning van mkb-ondernemers plaats op verschillende manieren. Vanuit de opleiding Business Management, die onderwijs en praktijk combineert, voeren circa tweehonderd studenten per jaar drie dagen per week opdrachten uit op het gebied van procesinnovaties, financieel management, kwaliteitsmanagement, marketing en strategie in het mkb. Bij de opleiding International Business Management worden jaarlijks twintig bedrijven ondersteund door studentteams, bij hun zoektocht om zich in Nederland of het bui-

tenland te vestigen. Om deze initiatieven verder uit te bouwen, vertegenwoordig ik de business school in een consortium van vier (buitenlandse) universiteiten bij een grote EU Erasmus Life Long Learning subsidieaanvraag. Het project beoogt internationaal gezamenlijke instrumenten en platforms te creëren, te evalueren en over te dragen, die de ondersteuning van innovaties in het mkb vergemakkelijkt met behulp van de inzet van hbo-studenten.

4.3 De Opvolgingsscan

Een andere manier om onderzoekskennis terug te geven is de Opvolgingsscan, www.opvolgingsscan.nl, die is gebouwd in samenwerking met dr. Martijn Driessen, eigenaar van Entrepreneur Consultancy. De scan richt zich op ondernemers, die hun bedrijf willen verkopen. Door invulling van een vijftigtal eenvoudige vragen, krijgen zij een beeld op welke manier zij de slaagkans bij verkoop kunnen vergroten. Hierbij hoeven zij geen bedrijfseconomische cijfers in te voeren.

De test is evidence-based, waarmee wordt bedoeld dat de gedane voorspellingen volledig zijn gebaseerd op (ons eigen) wetenschappelijk onderzoek van de afgelopen jaren. De belangrijkste wetenschappelijke inzichten, die ook in hoofdstuk 1 zijn behandeld, zijn in de Opvolgingsscan verwerkt.

Uit onderzoek is gebleken dat de ondernemer zelf de nodige invloed kan uitoefenen op de kans van slagen (De Jong en Van der Velde, 2005; Van Teeffelen, 2010). Kennis van de markt, sociale vaardigheden en zijn flexibiliteit dragen aantoonbaar bij aan het succesvol verloop van een overdracht. Het profiel van de ondernemer op dat gebied wordt gemeten met de Opvolgingsscan.

De economische situatie en branchespecifieke en lokale ontwikkelingen hebben een grote invloed op de slaagkans van een bedrijfsoverdracht. Het aantal kopers in de markt is veel kleiner als het slecht gaat met de economie (Meijaard, 2006). Als er weinig vraag is, dan kan uw bedrijf zomaar onverkoopbaar zijn. Timing is dus van groot belang en eigenlijk hoort een bedrijf op ieder moment verkoopklaar te zijn. De Opvolgingsscan geeft

informatie en tips, die snel en eenvoudig toepasbaar zijn. Betekent dit dat een ondernemer de overdracht uitgebreid moet plannen, zoals in vele boekjes staat, soms wel 7-10 jaar vooraf? Nee, ons onderzoek wijst uit dat een uitgebreide planning weinig invloed heeft op de slaagkans van een bedrijfsoverdracht (Van Teeffelen & Uhlaner, 2010). Wel kan het een goede voorbereiding fiscaal aantrekkelijk zijn, zodat op tijd de structuur van het bedrijf wordt aangepast. Zo bestaat er de geruisloze overdracht, waarbij de verkoper onder voorwaarden niet hoeft af te rekenen met de fiscus. Ook helpt planning bij het overzichtelijk maken van het proces en leidt het tot een grotere tevredenheid bij ondernemers na overdracht. Ook over fiscale aspecten en de tevredenheid na overdracht worden uitspraken gedaan door de Opvolgingsscan. Een groot breekpunt bij elke financiële transactie is de financiering. In Nederland speelt de bank een belangrijke rol bij de financiering. Waar let de bank op, welke afwegingen maakt zij, hoe kunt u uw kans van slagen voor een krediet verhogen? Is het handig het vastgoed mee te verkopen of juist niet? Vragen die eveneens door de Opvolgingsscan worden beantwoord. Kortom, met de Opvolgingsscan krijgt elke ondernemer een beeld hoe hij en zijn bedrijf ervoor staan bij een verkoop. Met de uitkomsten staat de ondernemer steviger in zijn schoenen bij een gesprek met kopers, overnamespecialisten en banken. Ook adviseurs en banken hebben belang bij een dergelijke scan, die zij aan hun klanten kunnen aanbieden. Zij krijgen daarmee snel inzicht in de situatie waarin de ondernemer zich bevindt en kunnen gerichte ondersteuning of adviezen geven.

4.4 Bijdrage aan beleidsvormend en evaluatief onderzoek

In de periode 2007-2012 zijn er door de HU jaarlijks één tot twee populairwetenschappelijke rapporten gepubliceerd over bedrijfs-overdrachten. Het onderzoek, vaak in samenwerking met de Kamer van Koophandel Nederland, is bedoeld om de aandacht te vestigen op een verbetering van het financieringsbeleid bij overnames en laagdrempelige ondersteuning.

Met de rapporten, aanvullende publicaties en interviews in dag- en weekbladen is veel publiciteit en aandacht gegenereerd. Deze aandacht heeft ertoe geleid dat de Kamer van Koophandel de voorlichtingspakketten aan ondernemers heeft aangepast en de leeftijdsgrens heeft verlaagd om deze pakketten toe te sturen. Daarnaast zijn eigenaren van overnamesites alerter op de kwaliteit van hun sites, nu deze door ons zijn doorgelicht op transparantie en kwaliteit. Ook hebben de landelijke media meer aandacht gekregen voor bedrijfsoverdrachten. Gelukkig krijgt de politiek steeds meer interesse in het fenomeen bedrijfsoverdracht en -overname.

Recent is de Dutch Academy for Research Entrepreneurship opgericht met het pakkende acroniem DARE. Als bijzonder lector mag ik de HU vertegenwoordigen om de samenwerking tussen de onderzoeksinstellingen en universiteiten op het gebied van ondernemerschap te intensiveren.

Een vraag die ons Kenniscentrum Innovatie en Business bezighoudt, is hoe we kunnen voorkomen dat grootschalige innovatieprojecten niet verzanden in een eenmalige versterking van een groep ondernemers of een branche. Veel belangrijker is het om groepen van ondernemers blijvend te versterken. Een begrip dat daarbij hoort is het versterken van de vitaliteit van ondernemingen, in het Engels 'dynamic capabilities' (Teece, 2007), waardoor bedrijven beter en eerder op omgevingsveranderingen kunnen inspelen. Onderzoek naar dynamic capabilities in het mkb staat nog in de kinderschoenen. Door een nauwe samenwerking met Nordland University in Noorwegen, zal ook in Nederland een

testmethode worden gevalideerd om (verbeteringen van de) vitaliteit van het mkb voor en na projecten te kunnen meten.

4.5 Brancheorganisaties of beroepsgroepen bijstaan

Een laatste vorm van het ontwikkelen en teruggeven van kennis is het aangaan van projecten met brancheorganisaties of beroepsverenigingen. Het is de ambitie van het Kenniscentrum Innovatie en Business om (delen van) branches te ondersteunen om hun business model te verbeteren. Daaronder valt ook de levensvatbaarheid verbeteren en het bedrijf te revitaliseren door middel van opvolging of overname.

Jaarlijks vinden in samenwerking met CBW-Mitex, de Kamers van Koophandel en accountantskantoren bijeenkomsten en workshops plaats. Daarmee worden jaarlijks circa 3000 ondernemers bereikt, waarvan ik er zelf tussen de 500-750 mag toespreken.

Steeds vaker wenden branche-, beroeps- en belangenorganisaties zich tot ons Kenniscentrum Innovatie en Business voor advies, ondersteuning of onderzoek. In de komende jaren hoop ik samen met studenten, promovendi en collega-lectoren een toenemend aantal partijen te kunnen ondersteunen bij de vitalisering van het mkb en de markt voor overname en overdracht. Deze partijen zullen dan wel de bereidheid moeten tonen om zijn dergelijke (onderzoeks)activiteiten te sponsoren; hogescholen beschikken immers over zeer bescheiden onderzoeksmiddelen.

De Jong, G. en Van der Velden A.J. (2005), *Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer.

Meijaard, J. (2006), *Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur*, EIM, Zoetermeer.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Van Praag, M. (2011), Beloon onderzoekers voor bijdrage aan innovatie, *Financieel Dagblad*, 27 mei 2011.

Van Teeffelen, L. (2010), *Exploring success and failure in small business ownership transfers*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.

Van Teeffelen, L. and Uhlener, L. (2010), Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: Do successors' actions pay off?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2 (3/4), 347-365.

BIJLAGEN

DANKWOORD 77

CURRICULUM VITAE 78

COLOFON 79

/ DANKWOORD

Ik ben schatplichtig aan vele personen en instellingen, die mij hebben geholpen te komen waar ik nu ben. Een paar zal ik hier met naam en toenaam noemen.

Het begint bij de familie en mijn ouders, die al generaties ondernemer en ondernemend zijn. Vooral mijn moeder, Trude Hendriksen, ben ik dankbaar voor haar inzet en onorthodoxe levenshouding. Mijn opleiding Sociale Psychologie aan de Vrije Universiteit heeft mij een stevige methodologische en analytische basis meegegeven om menselijk gedrag te observeren en te onderzoeken. Mijn toenmalige docenten Adriaan Visser, Sipke Huismans, Frans-Willem Winkel, Janny de Weerd en Bert Klandermans staan mij nog helder voor de geest. Ik ben hun dankbaar voor hun inzet en wijsheid.

Vanuit het recente verleden dank ik Lorraine Uhlaner, mijn promotor. Haar tomeloze ambitie, haar creativiteit en haar inhoudelijke en methodologische scherpzinnigheid zijn een bron van inspiratie. Jan Klinge, de directeur van ons Kenniscentrum Innovatie en Business, ben ik zeer dankbaar voor zijn niet aflatende steun en de volharding om inhoud te geven aan dit bijzonder lectoraat. Alle schijnbare onmogelijkheden zijn omgebogen naar mogelijkheden, niet in de laatste plaats door de steun van Arnick Boons, onze faculteitsdirecteur.

Verder ben ik mijn samenwerkingspartners dankbaar voor hun financiële steun en het beschikbaar stellen van data en kennis. Bij de Kamer van Koophandel Nederland betreft dat vooral Sevkan Cevirgen, bij Entrepreneur Consultancy Martijn Driessen en bij CBW-Mitex zijn dat Peter Wolfsen en Rob Drost.

Tot slot wil ik mijn levenspartner, Belinda Visser, danken voor haar nuchtere kijk op zaken en de redactionele steun bij mijn publicaties.

/ CURRICULUM VITAE



Lex van Teeffelen (1958) komt uit een familie van ondernemers. Hij studeerde Sociale Psychologie aan de VU. Na zijn studie werkte hij enkele jaren als wetenschappelijk onderzoeker, maar het ondersteunen en begeleiden van organisaties trok hem meer dan het publiceren. Hij was 15 jaar actief als (senior) organisatieadviseur en begeleidde complexe veranderingen.

Vanaf 1999 werkte Van Teeffelen in deeltijd bij de HU. Eerst als kerndocent Bedrijfskunde, later als programmaleider Innovaties en Veranderingen. Hij combineerde onderzoeks- en adviesprojecten van studenten met zijn promotieonderzoek naar bedrijfsoverdrachten. In 2010 promoveerde hij bij de Nyenrode Business Universiteit op "Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers" onder leiding van prof. dr. Lorraine Uhlaner.

Gegrepen door de complexiteit van eigendomsoverdrachten, heeft Van Teeffelen sindsdien onderwijs, onderzoek en tools ontwikkeld om de slaagkans bij bedrijfsovernames te vergroten. Dat gebeurt samen met belangenorganisaties en met inzet van bachelor-, master- en PhD-studenten.

/ COLOFON

Auteur

Dr. Lex van Teeffelen

Eindredactie

Lisette Blankestijn Communicatie, Almere

Fotografie

Jan Willem Groen

Ontwerp

Vormers, Utrecht

Druk

Grafisch Bedrijf Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Lectoraat

HU Utrecht Business School, Kenniscentrum Innovatie en Business
Faculteit Economie & Management

Openbare les *Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten*
13 april 2012 Hogeschool Utrecht

Bezoekadres

Padualaan 101, 3584 CH Utrecht

Postadres

Postbus 85029, 3508 AA Utrecht

Telefoon

088 481 64 03, 088 481 64 65

E-mail

lex.vanteeffelen@hu.nl, kenniscentrum.innbus@hu.nl

© Hogeschool Utrecht 2012

