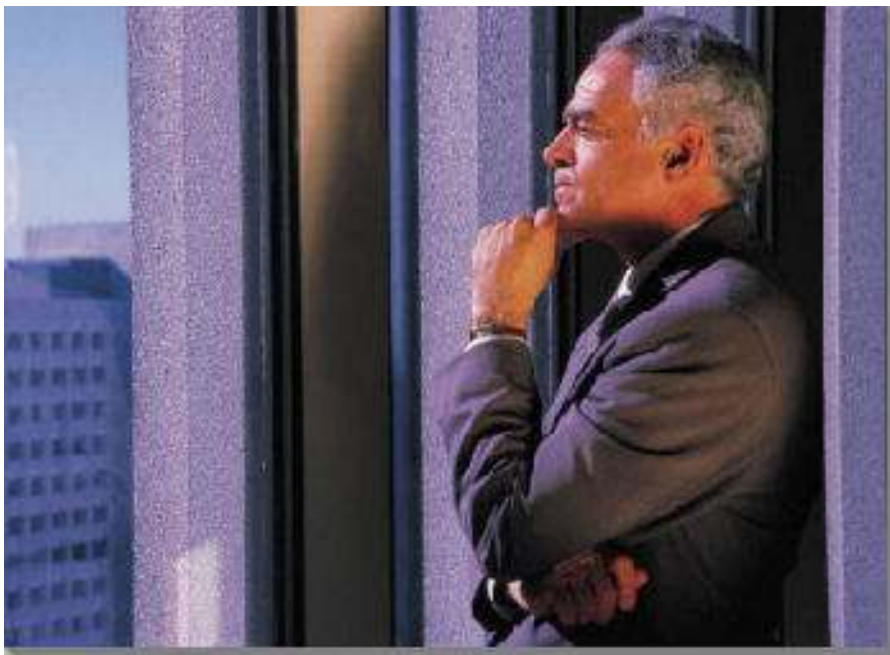


Bedrijfsopvolging, een kwestie van bewustwording ?



Provincie Overijssel
Kamer van Koophandel Oost
Universiteit Twente
R.W.G. Mars

Afstudeerscriptie

Onderwijsinstelling: Universiteit Twente
Faculteit: Management en Bestuur
Master: Business Administration

Door: R.W.G. Mars

Begeleiders: Dr. P.C. Van der Sijde
Drs. P. Blik
Ing. C.J. Timmer

Managementsamenvatting

Aanleiding

De aanleiding voor deze scriptie en het uitvoeren van het onderzoek is het afronden van de masteropleiding Innovative Entrepreneurship & Business Development. Het onderwerp is gekozen naar aanleiding van een vraagstuk bij de Provincie Overijssel. De vraag die zij zich stelt is *Hoe kan de provincie Overijssel bijdragen aan het verhogen van het aantal geslaagde bedrijfsoverdrachten in Overijssel en welke partners zouden hierin welke rol moeten vervullen*. Gaandeweg het onderzoek werd duidelijk dat het antwoord op deze vraag zo belangrijk en complex is dat het niet doenlijk is hier een volledig antwoord op te geven in de tijd die beschikbaar is voor het schrijven van een scriptie. Er is dan ook voor gekozen om een vervolgonderzoek te verrichten, waarvoor deze scriptie de aanzet is. Tevens zullen een aantal kwantitatieve vraagstukken aangaande bedrijfsopvolging beantwoord worden.

Methoden

Al snel werd duidelijk dat bewustwording bij ondernemers een “key issue” is bij bedrijfsopvolging. Wanneer een ondernemer zich bewust is van zijn eigen opvolging kunnen veel barrières tijdig erkend en opgevangen worden. Daarom staat bewustwording centraal in deze scriptie. Om te meten welke factoren invloed uitoefenen op dit bewustzijn is er voor gekozen gebruik te maken van 4 kapitalen voor ondernemerschap zoals beschreven in het Entrepreneurship in Networks (EiN model). De 4 kapitalen die benoemd worden zijn

- Strategisch kapitaal
- Cultureel kapitaal
- Sociaal (of netwerk) kapitaal
- Economisch kapitaal.

De hoofdvraag die beantwoordt gaat worden in deze scriptie zal dan ook zijn

“Welke invloed hebben de 4 kapitalen zoals beschreven in het EiN model op de bewustwording van de opvolgingsproblematiek van de uittredend ondernemer.”

Om deze vraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van 6 hypothesen die getoetst zijn door middel van een enquête verstuurd naar 12.000 ondernemers in Overijssel ouder dan 50 jaar. Er zijn uiteindelijk 3.380 enquêtes geretourneerd.

Resultaten

Bewustzijn

Vanuit de data kan geconcludeerd worden dat er een te lage bewustwording is onder ondernemers in Overijssel. Een percentage van 69% ondernemers is zich niet expliciet bewust van zijn eigen opvolging. Ook als de groep ondernemers jonger dan 50 uit de data wordt gefilterd blijft er nog 66,8% procent over. Dit is verontrustend met het oog op de voorbereidingstijd die vanuit de literatuur gesteld wordt op 5 tot 7 jaar. Ook het percentage ondernemers zonder opvolger is verontrustend.

Invloed kapitalen op het bewustzijn van ondernemers

Het EiN model heeft zich bewezen als een nuttig instrument en heeft nieuwe inzichten gegeven aan de variabelen die het bewustzijn van ondernemers over hun opvolgingsproblematiek beïnvloeden. Elk van de 4 kapitalen heeft invloed op de bewustwording. De wijze waarop verschilt echter per kapitaal. Een toename van het strategisch kapitaal lijkt een positieve invloed te hebben op het bewustzijn. Het

culturele kapitaal lijkt op onderdelen invloed te hebben op de bewustwording. De 2 elementen die gemeten zijn: overgenomen of starter en leeftijd, lijken invloed te hebben op het bewustzijn. Het sociale kapitaal lijkt invloed te hebben op het bewustzijn. Als er geen natuurlijke opvolger is lijkt de bewustwording minder dan wanneer deze er wel is. Het sociale kapitaal heeft tevens invloed op de mogelijkheid van de ondernemer om een koper te vinden. Het aanwezige economisch kapitaal tot slot lijkt een positieve invloed te hebben op de bewustwording. Deze scriptie geeft een indicatie van de invloed die de verschillende kapitalen uitoefenen. Om echter een valide en volledig inzicht te krijgen op de rol van de verschillende *kapitalen* bij de bewustwording van ondernemers is verder onderzoek noodzakelijk.

Aanbevelingen

De Provincie Overijssel kan op dit moment bijdragen door het bewustzijn van de opvolgingsproblematiek onder ondernemers in Overijssel te vergroten. Het doel zou moeten zijn dat ondernemers hun opvolging 5 tot 7 jaar voor het “pensioen” gaan plannen. Onderstaande aanbevelingen zijn suggesties hoe dit bereikt kan worden.

Ondernemers

Het bewustzijn bij ondernemers neemt toe naarmate de leeftijd hoger wordt. Hoewel leeftijd (pensioen) maar in ongeveer 50% van de gevallen een reden is om over te dragen is dit wel het criterium om bewustwording te stimuleren. Om deze reden wordt aanbevolen bewustzijn te verhogen via 2 verschillende groepen. 50 jaar en jonger, 50 jaar en ouder.. Het onderscheid tussen de communicatie zit in de boodschap. De groep 50 en ouder zal “actiever” benaderd moeten worden aangezien voor hen actie noodzakelijk is. De groep 50 jaar en jonger zal meer “algemeen” benaderd kunnen worden. Dit heeft als voordeel dat ook ondernemers die niet vanwege leeftijd overdragen zich bewust worden van de mogelijke problematiek.

Accountants

Accountants zijn het eerste aanspreekpunt van ondernemers. Zij kunnen een belangrijke rol vervullen in het bewustwordingsproces . Het is daarom denkbaar een bewustwordingscampagne te houden onder accountants. De speerpunten zouden moeten zijn:

1. De duur van een goede overdracht.
2. Het verontrustend lage percentage bewuste ondernemers.

Potentiële overnemers.

Vanwege het grote aantal ondernemingen die de komende jaren overgedragen gaan worden ontstaat het gevaar dat er een tekort ontstaat aan overnemers. Van de mensen die het ondernemerschap overwegen geeft 61% aan liever een eigen onderneming te starten dan een onderneming over te nemen (Ministerie van Economische Zaken, 2003). Het is van belang dit percentage omlaag te krijgen; het overnemen van een onderneming moet vaker een overweging worden. De mogelijkheid voor het overnemen moet vaker genoemd worden bij campagnes voor het stimuleren van ondernemerschap. Hier ligt tevens een taak voor onderwijsinstellingen die ondernemerschap onderwijzen, zoals de Universiteit Twente, maar ook HBO (Small Business & Retail Management en MBO (Detailhandel) instellingen.

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord | 7 |
| 1. Inleiding | 8 |
| 2. Theoretisch raamwerk | 11 |
| 2.1 Bestaand onderzoek..... | 11 |
| 2.2 Barrières bij bedrijfsopvolging | 12 |
| 2.2.1 Zachte barrières | 12 |
| 2.2.2 Harde barrières..... | 16 |
| 2.2.3 Conclusie theorie bedrijfsopvolging | 23 |
| 2.3 EiN model | 24 |
| 2.4 Conceptueel model en hypothesen..... | 26 |
| 3. Methode | 30 |
| 3.1 Onderzoeksmodel..... | 30 |
| 3.2 Steekproef | 32 |
| 3.2.1 Enquête | 33 |
| 3.3 Toetsmethoden | 34 |
| 3.4 Operationalisering | 34 |
| 4. Resultaten | 36 |
| 4.1 Bewustwording | 36 |
| 4.2 Het vinden van een opvolger | 39 |
| 5. Discussie en conclusie | 40 |
| 5.1 Discussie | 40 |
| 1. Bewustwording | 40 |
| 2. Het vinden van een opvolger | 42 |
| 5.2 Conclusie | 42 |
| 5.3 Aanbevelingen | 44 |
| 1. Aanbevelingen voor Provincie Overijssel en KvK Oost | 44 |
| 2. Vervolgonderzoek | 46 |
| 6. Referenties | 48 |
| 7. Bijlagen | 52 |
| 7.1 Bijlage 1, vragenlijst | 52 |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7.2 | Bijlage 2: Kwantitatieve vragenbeantwoording | 54 |
| 7.2.1 | Bij hoeveel bedrijven is de DGA ouder dan 50 jaar? | 54 |
| 7.2.2 | Hoe oud zijn de ondernemers gemiddeld met dit probleem? | 56 |
| 7.2.3 | In welke sectoren speelt het probleem en zijn deze sectoren levensvatbaar? | 57 |
| 7.2.4 | Zijn er verschillen te ontdekken tussen de verschillende gemeenten in Overijssel? | 58 |

Voorwoord

In februari 2006 ben ik als assistent onderzoeker bij het Saxion Lectoraat Kennis Innovatief Ondernemerschap (KIO) aan de slag gegaan. Ik was voor een halve FTE werkzaam voor dit lectoraat. Dr. Peter van der Sijde is lector van het lectoraat en tevens werkzaam als docent bij de UT. In deze hoedanigheid is hij tevens mijn afstudeerbegeleider

Vanuit de provincie kwam bij Saxion hogeschool Enschede het verzoek binnen of er gekeken kon worden naar de problematiek rond bedrijfsopvolging. Vooral het niet beschikbaar zijn van een (geschikte) opvolger is een onderwerp waarin de provincie geïnteresseerd is. De vraag is vervolgens doorgespeeld richting Dhr van der Velde (directeur S-cio, waaronder KIO valt). Hij speelde de vraag vervolgens aan mij door. Vanaf augustus 2006 ben ik gestopt met mijn werkzaamheden bij Saxion Hogescholen en ben ik me volledig gaan richten op het afstuderen.

Vanuit de opdrachtgever Provincie Overijssel is Dhr Cees Timmer mijn begeleider geweest en vanuit de Universiteit Twente zijn dit Dhr Peter van der Sijde en als tweede begeleider Dhr Patrick Blik geweest. Tevens ben ik vanuit de Kamer van Koophandel Oost met raad en daad bijgestaan door Dhr Gerrit Arendhorst en Dhr Wim van Dalzen. Ik wil hen allen zeer hartelijk danken voor hun steun en adviezen in de periode van mijn afstuderen.

1. Inleiding

De initiële opdrachtgever voor deze afstudeeropdracht is de Provincie Overijssel. In de oriëntatiefase is hier de Kamer van Koophandel Oost (vanaf nu KvK) bijgekomen aangezien bedrijfsopvolging ook bij de KvK een actueel onderwerp is.

Belang van bedrijfsopvolging

“Researchers in the field of family business agree that succession is the most important issue that most family firms face.” Deze quote van Handler (1994) geeft aan hoe belangrijk bedrijfsopvolging is voor (familie) bedrijven. Vanuit de bestuurlijke organen komt ook het besef dat bedrijfsopvolging een probleem kan worden. De naoorlogse generatie gaat binnen nu en 10 jaar met pensioen en daartussen zitten ook ondernemers. De vergrijzing van Nederland zal dan ook bijdragen aan een toenemend aanbod van bedrijven. In Nederland zijn de afgelopen jaren ongeveer 15.000 ondernemingen overgedragen, goed voor 200.000 banen. Op dit moment zijn ongeveer 6% van alle ondernemers in Nederland op zoek naar een bedrijfsopvolger, dat zijn er ongeveer 35.000. (EIM, 2006b).

Het belang van goed verlopen overnames wordt geïllustreerd door de vergelijking tussen de arbeidsplaatsen die start ups en overgenomen bedrijven genereren. In 2004 leverden overgenomen bedrijven 158.000 banen op tegen 59.000 bij start ups. Dit wordt geïllustreerd door de onderstaande grafiek (Fig. 1)

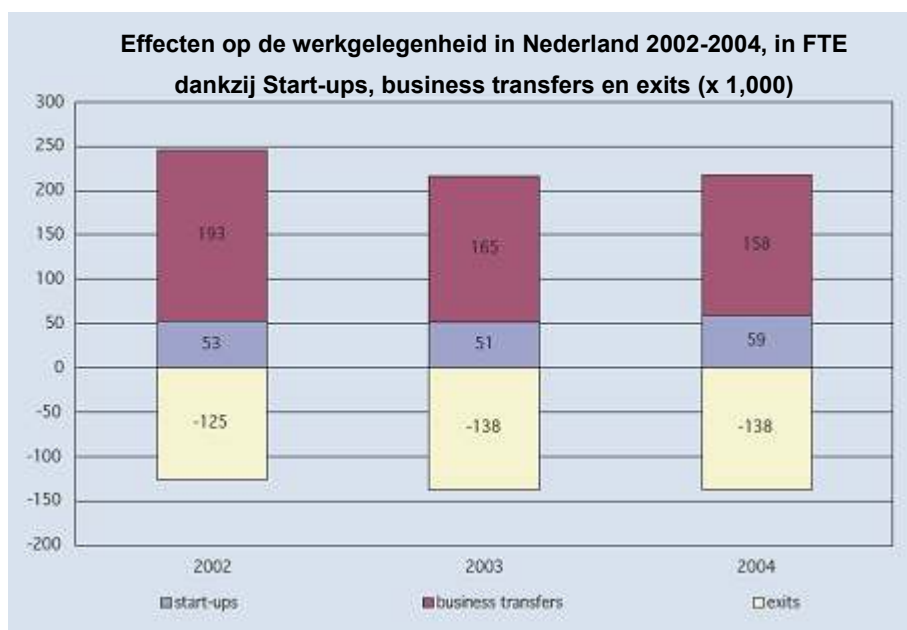


Fig. 1: Gegeneerde werkgelegenheid van start-ups t.o.v. overdrachten (EIM, 2005b)

Vanuit deze gedachte is het dan ook vreemd om te zien dat de overheidsstimulansen richting ondernemerschap “uit traditie” vooral gericht zijn op start ups. Vooral als je bedenkt dat een geslaagde overname 5 arbeidsplaatsen behoudt (EIM, 2005b). Gelukkig lijkt nu ook bij de verschillende overheden het besef door te dringen dat ondernemerschap een proces is waarin overdracht een belangrijke plaats inneemt. Van Europese Unie tot lokale overheden worden er initiatieven ontplooid om ondernemers te ondersteunen bij het overdragen van hun bedrijf.

De aanleiding voor het onderzoek is de vergrijzing van de Nederlandse bevolking, die ook bij ondernemers merkbaar wordt. De Provincie Overijssel ziet in dat er een potentieel probleem op de loer ligt, het probleem van een golf van uittreidend ondernemers die op zoek moeten naar een opvolger. Dit onderzoek zal antwoord moeten geven op een aantal vragen waarmee de Provincie Overijssel speelt. Op dit moment zijn deze vragen nog vooral kwantitatief van aard. Als er vanuit de resultaten van dit onderzoek aanleiding toe is, dan is het van belang helder te krijgen hoe het proces van bedrijfsopvolging er precies uitziet en waar de eventuele knelpunten zitten. Hierna kan bepaald worden welke instellingen een rol kunnen spelen in de verschillende fases van bedrijfsopvolging om de eventuele knelpunten te versoepelen. Wanneer het bovenstaande samengevat wordt in 1 hoofdvraag luidt deze:

“Hoe kan de provincie Overijssel bijdragen aan het verhogen van het aantal geslaagde bedrijfsoverdrachten in Overijssel en welke partners zouden hierin welke rol moeten vervullen”

Om deze vraag te beantwoorden moeten er een groot aantal vragen worden beantwoord van zowel kwantitatieve als kwalitatieve aard. Hieronder staan een aantal van deze vragen.

Kwantitatief

- Hoeveel bedrijven zijn er in Overijssel zonder opvolger?
- Bij hoeveel bedrijven is de Directeur Groot Aandeelhouder (vanaf nu DGA) / Eigenaar ouder dan 50 jaar?
- In welke sectoren speelt het probleem en zijn deze sectoren levensvatbaar?
- Welke werkgelegenheid vertegenwoordigen deze bedrijven?
- Is er zicht op omzetten en rendementen van deze bedrijven, zo ja, wat is de waarde van deze bedrijven voor Overijssel?

Kwalitatief

- Wat zijn de succesfactoren bij een geslaagde bedrijfsopvolging?
- Wat zijn de voornaamste barrières bij bedrijfsopvolging?
- Hoe ziet het proces van bedrijfsopvolging eruit?
- Welke rol moet en kan de provincie spelen bij het proces van bedrijfsopvolging?
- Welke partners zijn er eventueel nodig om de provincie te ondersteunen?

De bovenstaande vragen zijn in samenspraak met de provincie Overijssel opgesteld. Deze vragen spelen op dit moment en met de beantwoording van bovenstaande vragen verwacht de Provincie Overijssel voldoende aanknopingspunten te hebben om beleid te maken.

De beantwoording van al deze vragen overstijgt een afstudeeronderzoek als dit is, daarom zal deze scriptie geen antwoord geven op alle deelvragen. Ook de hoofdvraag zal niet (volledig) beantwoord worden. Dit onderzoek zal wel een bijdrage leveren aan het beantwoorden hiervan. Ook zal deze scriptie richting geven aan een eventueel vervolgonderzoek.

Vanuit eerder onderzoek (zie hoofdstuk 1) blijkt dat bewustwording van de opvolgingsproblematiek bij de uittredend ondernemer een belangrijke stap is richting een goede overdracht. Hierom is onderzocht welke factoren invloed hebben op dit bewustzijn. Als meetinstrument is gekozen voor het EiN model. Dit model beschrijft een aantal (4) kapitalen binnen het proces van ondernemerschap. Voor deze scriptie is gemeten in hoeverre de verschillende kapitalen bijdragen aan het bewustzijn van de ondernemer. De hoofdvraag voor deze scriptie luidt dan ook:

“Welke processen, uit de sociale systeem theorie gemodelleerd in het EiN model, spelen een rol in de bewustwording van de opvolgingsproblematiek van de uittredend ondernemer..”

2. Theoretisch raamwerk

Voor deze scriptie is gebruik gemaakt van een literatuurstudie van de bestaande literatuur aangaande bedrijfsopvolging. Het doel van deze literatuurstudie was het vinden van de meest genoemde barrières bij bedrijfsopvolging. Deze vind u in paragraaf 1.2. Tevens is er gezocht naar een theoretisch model dat handvatten biedt om de gekozen barrières te concretiseren. Deze vind u in paragraaf 1.3. Uiteindelijk zal in paragraaf 1.4 een theoretisch raamwerk voorgesteld worden en hypothesen gevormd worden.

2.1 Bestaand onderzoek

Er is relatief veel onderzoek verricht specifiek gericht op het gebied van overdracht binnen familiebedrijven maar weinig specifiek over MKB bedrijven, terwijl er naar schatting maar 22% van de bedrijfsoverdrachten binnen de familie plaatsvinden. (Van Teeffelen et al, 2004) Hierover lopen de schattingen overigens ver uiteen. Het EIM concludeert in haar rapport *Bedrijfsoverdrachten in het MKB* (2004) dat 45% van de overnames binnen de familie plaatsvindt. Deze grote verschillen hebben vooral te maken met de verschillende definities van familiebedrijven die gebruikt worden. Dit gebrek aan een eenduidige definitie wordt door een aantal auteurs erkend (Flören, 1998; Sharma et al, 2001; Varamäki et al, 2003). Het gebrek aan een eenduidige definitie van familiebedrijven maakt het moeilijk om een accuraat percentage te geven. Het overgrote deel van de gebruikte literatuur zal dan ook afkomstig zijn vanuit het onderzoeksgebied familiebedrijven, hoewel er wel degelijk een verschil zit in de problematiek rondom bedrijfsopvolging bij familiebedrijven en niet familiebedrijven. Deze verschillen zullen later in dit rapport benoemd worden.

Hoewel er vanuit de wetenschappelijke literatuur niet altijd evenveel informatie te vinden is over bedrijfsopvolging binnen het MKB, is er vanuit andere (overheids)instellingen een redelijke hoeveelheid informatie beschikbaar. Er zijn instellingen die zich bezig houden met bedrijfsopvolging specifiek (in Nederland bijvoorbeeld Stichting De Overname en het Centrum voor Bedrijfsopvolging) en instellingen die zich bezighouden met het MKB in het algemeen (MKB Nederland, Kamers van Koophandel, EIM als onderzoeksbureau). In het buitenland zijn er vergelijkbare instellingen, bijvoorbeeld Small Business Services in Groot-Brittannië. Vooral het EIM levert een belangrijke bijdrage met verschillende onderzoeken (zowel kwantitatief als kwalitatief). De literatuur biedt dan ook voldoende aanknopingspunten om een raamwerk op te zetten voor de concretisering van de onderzoeksvragen.

2.2 Barrières bij bedrijfsopvolging

Er bestaat binnen de literatuur aangaande bedrijfsoverdracht een zekere consensus over het belang van de emotionele aspecten rondom een bedrijfsoverdracht. Een meerderheid van de auteurs noemt deze emotionele aspecten het belangrijkste struikelblok bij bedrijfsoverdracht (Lansberg, 1988; 2001; Flören, 2002; Bruce & Picard, 2002; Venter et al, 2005; Kommers en van Engelenburg 2003; EIM, 2005b). Venter et al (2005) noemen deze emotionele aspecten “zachte” barrières. De zakelijke kant van bedrijfsopvolging (fiscale zaken, financiering, bedrijfsvorm enz.) noemen zij “harde” barrières. Deze typologie geeft het verschil goed aan en zal dan ook in deze scriptie gebruikt gaan worden. In deze sectie zullen de meest genoemde barrières, verdeeld over zachte en harde barrières, benoemd en uitgediept worden. De nadruk zal hierbij liggen op de zachte barrières. De hieronder genoemde barrières vormen geen volledige lijst en elke opvolging zal zijn eigen barrières hebben. Vanwege de complexiteit van het onderwerp is het samenstellen van een volledige lijst niet zinnig. Er is gekozen om de meest genoemde barrières uit de bestaande literatuur aangaande bedrijfsopvolging te inventariseren om de Provincie Overijssel en de KvK handvatten te geven voor hun communicatie richting de doelgroep en als basis voor eventueel verder beleid.

2.2.1 Zachte barrières

De zachte barrières zullen opgesteld worden vanuit de gedachte dat deze in de bewustwordingsfase vooral liggen bij de uittredend ondernemer. Hij is het uitgangspunt als het gaat om bedrijfsopvolging. De eerste stap moet door hem genomen worden. Om deze reden wordt als leidraad een artikel van Le Breton-Miller et al (2004) gebruikt. Zij hebben de meest genoemde variabelen in de bestaande literatuur aangaande bedrijfsopvolging (40 artikelen en 7 boeken) benoemd. De hieronder genoemde barrières zijn afgeleid van de variabelen die Le Breton-Miller et al hebben geïdentificeerd die betrekking hebben op de uittredend ondernemer. De variabelen die Le Breton-Miller et al noemen zijn:

- De motivatie, bereidheid van een ondernemer voor bedrijfsopvolging.
- De relatie tussen uittredend ondernemer en opvolger.
- Persoonlijkheid van de uittredend ondernemer.

De bovenstaande variabelen zijn gebruikt als leidraad voor het opstellen van de barrières en zijn waar nodig aangepast zodat ze goed passen in deze scriptie.

De barrière “te late bewustwording van het opvolgingsprobleem” is als enige geen afgeleide van Le Breton-Miller et al. De reden is het verschil in “scope” in de onderzoeken van Le Breton-Miller et al en deze scriptie. Le Breton-Miller et al proberen via hun literatuurstudie te komen tot een model voor succesvolle opvolging. Succesvolle opvolging kan echter pas plaatsvinden wanneer de bewustwordingsfase al is doorlopen. Deze fase wordt door Le Breton-Miller dan ook niet meegenomen in hun model (en daarmee is het geen onderdeel van hun literatuurstudie) terwijl het een belangrijk onderdeel is van deze scriptie.

1. Te late bewustwording van het opvolgingsprobleem.

De duur van de overdracht wordt binnen de literatuur bijna altijd gesteld op 5 tot 7 jaar (EU, 2002; Morris et al, 1997; Martin et al, 2001; Kommers & van Engelenburg, 2003; Sharma et al, 2003; Le Breton-Miller et al 2004) Deze lange periode draagt bij aan het goed kunnen plannen, wat een bewezen positieve relatie laat zien met het succes van de overdracht (Mandl, 2004) Ook heeft de opvolger in

deze 5 tot 7 jaar voldoende tijd om de benodigde kennis en kunde tot zich te nemen, maar ook om legitimiteit (bij externe en interne stakeholders) te verkrijgen (Handler, 1990; Varamäki et al, 2003; Mandl, 2004). Een andere reden heeft te maken met financiën. In de 5 tot 7 jaar tot daadwerkelijke overdracht is er tijd om constructies op te zetten om gebruik te maken van fiscale voordelen en om eventuele financiering rond te krijgen (Mandl, 2004). In Nederland bestaat bijvoorbeeld de regeling dat personeel dat minimaal 3 jaar werkzaam is binnen de onderneming in aanmerking kan komen voor fiscale vrijstellingen bij overdracht van een onderneming aan dat personeelslid.

De praktijk is echter dat zeker 60% van de overdrachten plaatsvindt in een tijdsbestek van een jaar en maar 5% van de ondernemingen heeft er meer dan 5 jaar voor nodig (EIM, 2004). Dit is toch opvallend en heeft wellicht te maken met een andere opvatting over wanneer een overdracht begint. Is dat op het moment dat de ondernemer gaat denken aan bedrijfsopvolging of is dit wanneer er actief gezocht gaat worden naar een opvolger?

Wanneer de ondernemer te laat aanvangt met het bewustwordingsproces heeft hij minder tijd om na te denken over welk type opvolger hij zoekt. Hierdoor kunnen wrijvingen ontstaan tussen opvolger en ondernemer (tijdsdruk, geen goede voorbereiding). Deze conclusie wordt ook getrokken door het Centrum Voor Bedrijfsopvolging (CvB, 2005) in het rapport "regio-onderzoek Utrechtse ondernemers en hun bedrijfsopvolging". Zij heeft een telefonische enquête uitgezet in de provincie Utrecht (n = 303). Hun conclusie is dat er een kopersmarkt zal ontstaan waarin in het ergste geval bedrijven onverkoopbaar blijken omdat er geen kopers/ opvolgers zijn. De oplossing is volgens hen het eerder starten van het proces van bedrijfsopvolging. Hiervoor is de eerder genoemde bewustwording nodig.

Mandl (2004) geeft aan dat het niet plannen van de overname 1 van de 3 grootste oorzaken is voor het mislukken van de uiteindelijke overname. Mandl (2004) noemt tevens een positieve correlatie tussen de planningsduur van de overname en het succes van de overname. In het rapport business transfer, a new start, (EIM, 2005b) wordt deze barrière ook als belangrijkste aangegeven. Ondernemers weten rationeel wel dat ze hun opvolging moeten regelen, maar laten het aankomen op het laatste moment. Deze en/of soortgelijke conclusies wordt in een groot aantal rapporten en artikelen getrokken (Rabobank, 2004; Bruce & Picard, 2002; Martin et al, 2002; Dunemann & Barrett, 2004)

2. De click en communicatie tussen ondernemer, koper en stakeholders

Deze barrière is afgeleid van de variabele van Le Breton-Miller (2004) "de relatie tussen uittreidend ondernemer en opvolger". Hij wordt tevens genoemd door Venter et al, 2005 p. 288; ING, 2005 p. 31; Fox et al, 1996. Kanttekening hierbij is dat er in bovenstaande onderzoeken al een koper is gevonden. Deze barrière speelt dus pas wanneer er daadwerkelijk een opvolger is.

Venter et al. (2005) concluderen dat de relatie tussen uittreidend eigenaar en opvolger een significante invloed heeft op de tevredenheid onder de respondenten over het verloop van het overnameproces. Deze relatie heeft zelfs invloed op de continuïteit van de winstgevendheid van de onderneming. Deze conclusie wordt ook getrokken door Fox et al (1996). Ook in een aantal empirische studies is aangetoond dat een goede verstandhouding tussen de overdrager en overnemer een positief effect heeft op het opvolgingsproces. (Handler, 1990; Lansberg, 1988) Wanneer de relatie tussen overdrager en opvolger gebaseerd is op wederzijds respect en begrip voelen de individuen zich gesterkt en erkend waardoor een omgeving ontstaat van vertrouwen en feedback. (Le Breton-Miller et al, 2004).

Voor de "implementatie" van de opvolger zal deze tevens het vertrouwen moeten winnen van verschillende stakeholders zoals personeel, klanten en leveranciers. Dit wordt genoemd door Barach & Ganitsky (1995) en het CvB (2005). Zij geven aan dat de geloofwaardigheid van de opvolger cruciaal is voor een succesvolle implementatie in de onderneming. Zonder deze geloofwaardigheid kan een opvolger nooit legitimiteit krijgen. (Le Breton-Miller et al, 2004). Vooral bij grotere ondernemingen, waarbij de afhankelijkheid van managers groot is, zijn ook deze managers een belangrijke stakeholder. Chua et al (2003) concluderen dat er een risico bestaat dat deze managers hun eigen agenda erop nahouden en hun eigen doelen nastreven die niet in lijn liggen met de doelen van de onderneming. Deze mogelijke afname van loyaliteit kan voor een deel verklaard worden met een theorie van Lansberg (1988). Hij geeft aan dat managers zich bedreigd voelen door de verandering in relatie, van een persoonlijke relatie met de oude eigenaar naar een meer professionele met de opvolger. Om deze reden is een goede verstandhouding, die een omgeving van vertrouwen en feedback creëert, tussen de opvolger en deze managers cruciaal.

Een goede verstandhouding tussen alle stakeholders kan alleen maar bereikt worden door een goede communicatie tussen de verschillende partijen. Een duidelijk en eerlijk beeld van de verwachtingen en wensen van alle stakeholders is het begin van een goede overdracht. (Dunemann & Barrett, 2004) Ook Thomas (2002) en Hamilton (2003) benadrukken de noodzaak van deze communicatie om de overdracht tot een goed einde te brengen.

3. Het niet los kunnen laten van de uittredende ondernemer.

Deze barrière is afgeleid van de variabele van Le Breton-Miller (2004) "De motivatie, bereidheid van een ondernemer voor bedrijfsopvolging". Ondernemers stoppen hun ziel en zaligheid in hun onderneming. Meestal doen ze dit voor een langere periode zodat het een wezenlijk deel van hun werkzame leven is. Voor ondernemers voelt het soms "alsof het opgeven van de onderneming gelijk staat aan het tekenen van hun eigen doodvonnis". Deze quote uit Le Breton-Miller et al. (2004) is enigszins gechargeerd (hoewel het een uitspraak is van een ondernemer) maar geeft wel aan hoeveel de onderneming voor een ondernemer kan betekenen. Hierdoor zal het afsluiten van deze levensfase een moeilijk proces zijn. Het probleem van het niet los kunnen laten wordt door verschillende auteurs onderkend (Handler, 1990; Lansberg, 1988). Sharma et al (2001) geven aan dat het zelfs de meest geciteerde barrière is bij effectieve opvolging.

Meerdere auteurs geven verschillende redenen voor de ondernemer om niet los te durven laten. Ze zijn echter allen van emotionele aard. Zo noemt Lansberg (1988) het "zwarte gat" waarin ondernemers bang zijn terecht te komen een reden. Goldberg en Wooldridge (1993) noemen het wantrouwen in de bekwaamheid en bereidheid van de opvolger (tevens genoemd door Handler, 1990) en het verlangen om de controle te houden als redenen. Mocht de uittredend ondernemer daarentegen wel beschikken over een betrouwbare opvolger dan is de stap opzij door de ondernemer makkelijker te maken. (Sharma et al, 2001). Binnen familiebedrijven zijn de 2 belangrijkste zaken voor een opvolger om als betrouwbaar gezien te worden, integriteit en commitment (Chisman et al, 1998). Tevens is de angst van het loslaten vaak ingegeven door de gedachte dat terugstappen leidt tot een verlies van de centrale rol binnen de familie. De ondernemer is bang dat hij niet meer wordt gezien als de "pater familias" (Lansberg, 1988). In het verlengde hiervan ligt de angst van verlies van status binnen de familie en de lokale gemeenschap (Sharma et al, 2001).

De houding die een ondernemer door het niet los durven laten kan aannemen kan een probleem worden bij de overdracht. Deze houding kan bestaan uit het bewust uitstellen van het zoeken en opleiden van een opvolger (Wasserman, 2003), of het kiezen van een opvolger die niet geschikt is zodat de uittredend ondernemer alsnog onmisbaar wordt. (Levinson, 1974). Lansberg (1988) benoemt eveneens de neiging van ondernemers die niet los kunnen laten om zichzelf onmisbaar te maken. Dit doen ze door weinig te delegeren en door zich te bemoeien met beslissingen die op een lager niveau genomen zouden moeten worden. In het document *Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk*, wordt aangegeven dat de problematiek nog versterkt wordt door de belanghebbenden aan de zijlijn: niet overnemende kinderen bij een familieoverdracht en niet overnemende werknemers bij een management buy out. (ING, 2005)

4. De afhankelijkheid van de ondernemer.

Deze barrière is afgeleid van de variabele van Le Breton-Miller (2004) "Persoonlijkheid van de uittredend ondernemer." Le Breton-Miller (2004) geven als voornaamste argument bij deze variabele aan dat het zeer belangrijk is voor de onderneming dat de uittredend ondernemer kan delegeren. Mocht de ondernemer hier moeite mee hebben dan ontstaat deze barrière. Vooral in kleinere ondernemingen zal de ondernemer het brandpunt van de onderneming zijn. Als een onderneming in ongewijzigde vorm overgenomen wordt zal er een belangrijke schakel wegvallen. Als een bedrijf zo ingericht is dat de onderneming voor een deel afhankelijk is van de kennis en vaardigheden van de uittredend ondernemer zal dit een remmende werking hebben op een effectieve overname. Deze conclusie wordt door meerdere auteurs getrokken (Martin et al, 2002; Lansberg, 1988; Bruce & Picard, 2002). Zij geven aan dat de onderneming vaak afhankelijk is van het netwerk en de kennis van de uittredend ondernemer. Hoewel deze barrière belangrijk is wordt hij minder vaak genoemd dan de overige barrières. Een verklaring zou kunnen zijn dat veel onderzoek uitgevoerd is bij grotere ondernemingen, waar de taken beter gedelegeerd en geformaliseerd zijn. Dit onderzoek richt zich echter op MKB bedrijven van alle grootten, ook de kleine bedrijven waarbij deze barrière zeer sterk geldt. Uit het onderzoek van Bruce & Picard (2002) komt naar voren dat 39% van de ondernemers denkt dat de afhankelijkheid van het bedrijf van de ondernemer een obstakel is.

Hoewel deze barrière ook binnen de harde barrières zou passen wordt hij toch bij de zachte barrières geplaatst aangezien de afhankelijkheid ook iets zegt over de persoonlijkheid van de ondernemer. Zoals eerder aangegeven kan een ondernemer zichzelf onmisbaar maken om niet los te hoeven laten. De inschatting dat deze ondernemers weinig uit handen willen geven en daardoor zelf zeer belangrijk zijn in de organisatie is hiervan een voorbeeld. Tevens is de inschatting, zoals eerder vermeld, dat dit probleem vooral speelt bij kleinere ondernemingen. Martin et al (2002) bevestigen deze inschattingen. In het artikel wordt aangegeven dat de afhankelijkheid van de onderneming van de ondernemer met zijn kennis, creatieve input en belangrijke klantencontacten, resulteert in een kwetsbaar bedrijf wanneer het gaat om succesvolle overdracht.

2.2.2 Harde barrières

De harde barrières zijn van groot belang nadat het bewustzijn bij de uittredend ondernemer is gekomen dat hij zal moeten overdragen. Om deze reden zullen hier vaak genoemde harde barrières beschreven worden. Als leidraad is gekozen gebruik te maken van een onderzoek van Centraal Beheer Achmea, Staal Bankiers en Jonker adviesgroep. (Centraal Beheer Achmea, 2005). Er is voor dit onderzoek gekozen aangezien het uitgevoerd is in opdracht van gerenommeerde partijen en een empirisch onderzoek is, uitgevoerd bij 348 ondernemers die te maken hebben (gehad) met bedrijfsopvolging. Tevens is dit onderzoek het enige dat op deze schaal is uitgevoerd naar barrières bij bedrijfsopvolging in Nederland. Wederom is er waar nodig aanvulling en bevestiging gezocht door gebruik te maken van andere onderzoeken en rapporten.

1. Waardering van de onderneming.

Het waarden van een onderneming is geen kwestie van een rekensom maken. Dit maakt het voor veel ondernemers lastig omdat er vaak emotie "bijgeteld" wordt door de verkopende partij terwijl er maar 1 ding belangrijk is voor de kopende partij en dat is de potentie van de onderneming. De verkopende partij echter heeft vaak de neiging om achteruit te kijken naar successen uit het verleden. (Centraal Beheer Achmea, 2005) Een soortgelijke conclusie wordt getrokken door Langman en Lugt (ING, 2005). Zij concluderen dat zittende ondernemers het winstpotentieel van de eigen onderneming overschatten en de opportunity costs (de kosten van het niet uitvoeren van andere opties, bijvoorbeeld een spaarrekening die 4% rente oplevert) voor potentiële kopers onderschatten. Door de verschillende opvattingen kan de waardering van de onderneming een probleem opleveren. Een conclusie die hiermee samenhangt, wordt getrokken door het ministerie van economische zaken in het rapport transfer of business (Minez, 2003). Hierin wordt geconcludeerd dat het verschil in waardebeoordeling en schatting door onder andere adviseurs, kan leiden tot onduidelijkheden bij koper en verkoper. Dit leidt weer tot een afname van de verkoopbaarheid van de onderneming. Een methode om het verschil tussen vraagprijs en biedprijs weg te werken is het bepalen van de waarde door middel van de Discounted Cash Flow methode (DCF methode) (Kaplan & Ruback, 1995; ESB; Schrijnemakers, 2003, Centraal Beheer Achmea, 2005). Hierbij wordt berekend welke vrije geldstromen er de komende jaren zullen worden gegenereerd. Hoewel er ook bij de DCF methode een verschil zal blijven bestaan tussen de vraagprijs en biedprijs kan er onderhandeld worden op basis van argumenten als toekomstige marktontwikkelingen, investeringen die gedaan moeten worden e.d. Kortom, op toekomstige verwachtingen en niet op basis van emotie en resultaten uit het verleden. Om de DCF methode goed te gebruiken is het noodzakelijk na te denken over de toekomst van de onderneming en de markt waarin wordt geopereerd. Bovendien dienen alle relevante economische variabelen, zoals omzet, kosten, investeringen en gewenste vermogensstructuur, expliciet te worden bepaald en onderbouwd, en worden de belangrijkste waardebestuwers zichtbaar. (Schrijnemakers, 2003).

2. Het vinden van een geschikte opvolger.

Deze barrière is cruciaal bij bedrijfsopvolging. Geen opvolger betekent geen overdracht. Voor ondernemers met weinig of geen potentiële kopers in hun netwerk is het moeilijk een opvolger te vinden. Deze conclusie wordt getrokken in het rapport Passing the Baton (Department of Trade and Industry, 2004). Zij geven tevens aan dat als bijkomend probleem er geen database van potentiële overnamekandidaten bestaat (in de UK). Deze database is ook in Nederland niet aanwezig.

Bij deze barrière is er een onderscheid te maken tussen familiebedrijven en niet familiebedrijven. Een familiebedrijf heeft te maken met andere problemen dan een niet familiebedrijf, mits zij een natuurlijke opvolger (familielid) hebben. Er zijn echter wel tekenen dat de familieopvolging minder wordt. Martin et al (2001) concluderen dat er minder overdrachten binnen de familie plaatsvinden (in de UK). De reden is volgens hen dat er meer mogelijkheden bestaan voor een carrière dan vroeger en is het niet meer vanzelfsprekend dat de zoon of dochter de onderneming overneemt.

Zowel familiebedrijven als niet familiebedrijven kunnen te maken krijgen met problemen (genoemd door Le Breton-Miller, 2004) als een gebrekkige motivatie van de opvolger, weinig ervaringen buiten het bedrijf en het gebrek aan legitimiteit van de opvolger. Laatstgenoemd probleem geldt echter sterker voor familiebedrijven (met een natuurlijke opvolger) dan voor niet familiebedrijven door de band die een opvolger (vaak zoon of dochter) al heeft met het bedrijf. De veranderde rol van “zoon of dochter van de baas” naar de nieuwe eigenaar is moeilijk en vergt tijd.

Voor een niet familiebedrijf spelen bovenstaande problemen echter minder. Voor hen is het zaak simpelweg een opvolger te vinden. Na de overdracht zal de uittredend ondernemer minder (emotioneel) bij het bedrijf betrokken blijven dan bij een familieoverdracht.

Een inschatting voor deze barrière is dat vooral een groot netwerk van branchegenoten en adviseurs helpt bij het vinden van een opvolger en niet zozeer de weg van bedrijfsmakelaars en online vraag en aanbod sites. Als een ondernemer zich op tijd bewust is van zijn eindige leven als ondernemer kan hij dit kenbaar maken bij zijn branchegenoten en extern adviseurs. Wel is het zo dat dit vaak niet gebeurt uit angst voor het verliezen van klanten, wantrouwen van personeel i.v.m de eventuele overgang naar een nieuwe eigenaar of zelfs het niet vinden van een overnamekandidaat. (Ministerie van Economische Zaken, 2003)

Vanuit de literatuur zijn een aantal kenmerken te noemen die succesvolle overnemers bezitten. De kenmerken die vaak genoemd worden hebben te maken met het opleidingsniveau en ervaring van deze opvolgers. Om de eventuele communicatie richting ondernemers die op zoek zijn naar een opvolger richting te geven zullen de kenmerken aangaande opleiding en ervaring hieronder worden benoemd.

Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau van de opvolger lijkt een positieve invloed te hebben op het overdrachtsproces. (Miller et al, 2003; Venter et al, 2005; Goldberg, 1996; Van Teeffelen, 2004). Miller et al (2003) geven aan dat overnemers zonder een goede (bedrijfskundige) opleiding in moeilijke, complexe situaties de “referentie en het kompas” missen om deze situaties te doorstaan. Ook Goldberg (1996) trekt een soortgelijke conclusie. Hij geeft aan dat de meest effectieve overnemers een HBO of hoger opleiding hebben gedaan terwijl de minder effectieve overnemers dit niet hadden. Ook Van Teeffelen et al (2004) concluderen het positieve effect op de overdracht van opleiding. Tevens wordt de prestatie van de onderneming na de overdracht positief beïnvloed door het opleidingsniveau van de opvolger. (Mandl, 2004)

Ervaring

Het hebben van werkervaringen buiten de onderneming wordt door de meeste auteurs gezien als een pluspunt. (Miller et al, 2003; Duneman & Barrett, 2004; Venter et al, 2005). Uit het onderzoek van

Goldberg (1996) echter blijkt dat de succesvolle opvolgers al jong (23 jaar) binnen het bedrijf gaan werken. De minder succesvolle opvolgers waren gemiddeld 29 en hadden meer ervaring buiten de onderneming. Morris et al (1997) komen vanuit hun data op vergelijkbare cijfers. Een mogelijke verklaring die Goldberg (1996) geeft is dat de succesvolle opvolgers een (management) opleiding verkozen boven werkervaring buiten de onderneming. Het traditionele beeld dat een opvolger eerst ervaring buiten de onderneming op moet doen wordt langzaam bijgesteld.

3. Het verkrijgen van financiering.

Hoewel deze barrière vooral een probleem vormt voor overnemers heeft de uittrekkende ondernemer er wel mee te maken. Mocht de overnemer de overname niet kunnen financieren geeft dit tevens voor hem problemen. Bovendien percipiëren uittrekkende ondernemers financiering als een probleem. 35% van de ondernemers ziet het vinden van een financieel daadkrachtige koper als het grootste probleem bij bedrijfsoverdracht. (Faber, 2003) Vooral ondernemers die bezig zijn met een MBO of een MBI ondervinden dat financiering een groot probleem is. De reden voor moeizame financiering is dat banken zeer terughoudend zijn bij het financieren van nieuwe ondernemers. Banken zijn op zoek naar zekerheden en een ondernemer zonder een onderpand of een bewezen trackrecord kan deze zekerheid niet bieden. Het maakt hierbij niet uit of het om starters of startende overnemers gaat. Om bovenstaande reden is het voor de overnemende partij vaak moeilijk om een financiering rond te krijgen. Er zit wel een verschil in financieringsbehoefte tussen startende ondernemers en overnemende ondernemers. Uit recent onderzoek van het EIM (2006a) blijkt dat startende overnemers een grotere financieringsbehoefte hebben dan starters. Onderstaand figuur (fig. 2) laat de verschillen zien.

Hoogte van het startkapitaal (in euro's) onderscheiden naar overnemers en ondernemers, in procenten van het totaal

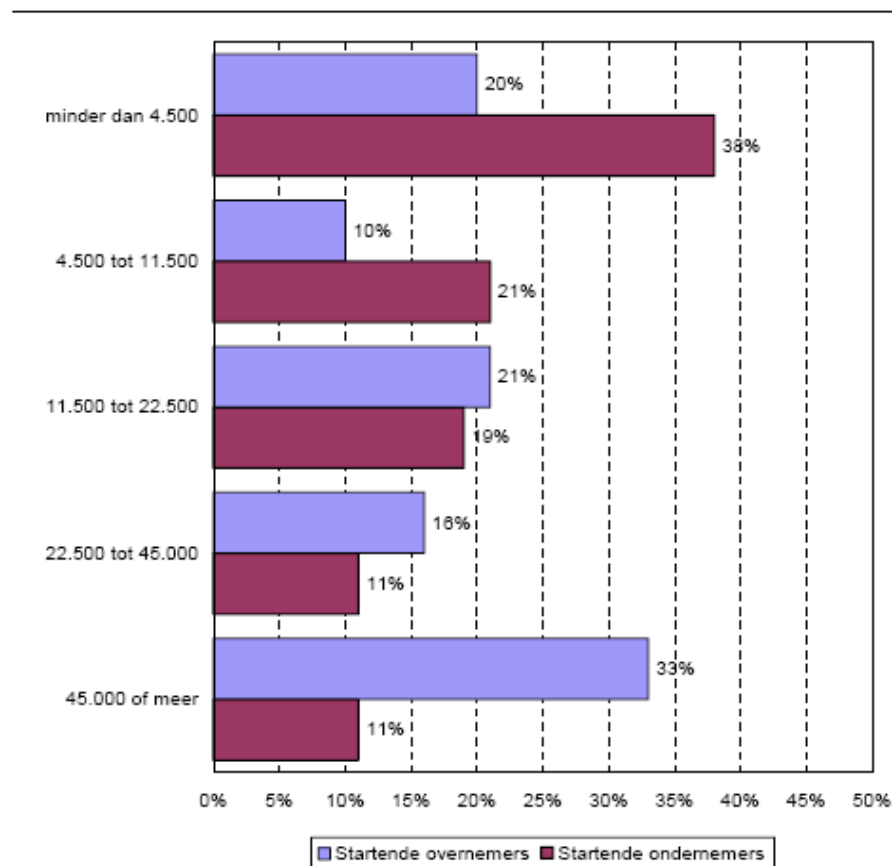


Fig.2: Startkapitaal startende overnemers t.o.v. starters (EIM, 2006a)

Uit bovenstaande figuur (fig. 2) blijkt dat startende overnemers gemiddeld genomen veel meer startkapitaal nodig hebben dan starters. Dit is goed te verklaren aangezien de opvolger bij een bestaand bedrijf het gebouw, de inventaris en de goodwill moet kopen. Starters hebben vaak de mogelijkheid om kleinschalig te beginnen met geringe investeringen. (EIM, 2006a)

Niet alleen in de hoeveelheid kapitaal die nodig is voor starters en startende overnemers zit een (groot) verschil, ook de verhouding eigen geïnvesteerd vermogen en vreemd vermogen is duidelijk anders verdeeld. Onderstaand schema figuur (fig. 3) laat de verschillen zien.

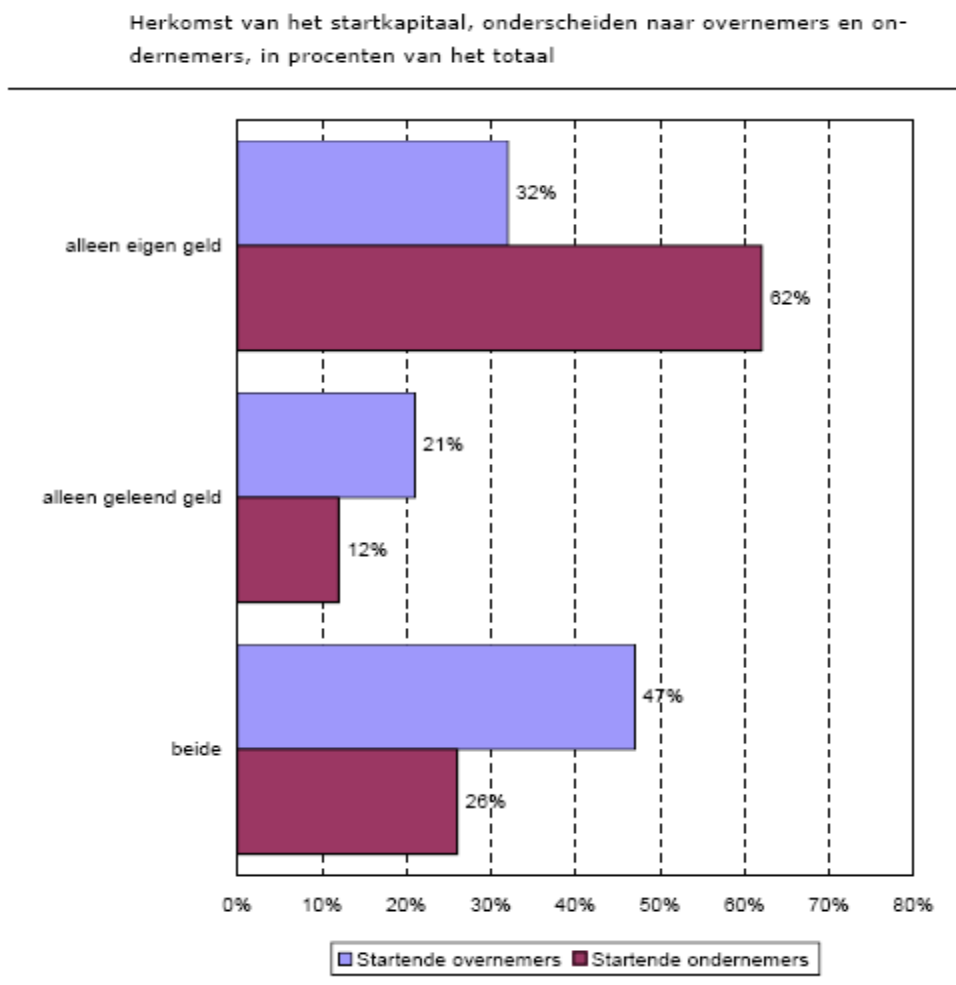


Fig. 3: Herkomst startkapitaal van startende overnemers en starters (EIM, 2006a)

Startende overnemers kunnen vaak niet voldoende eigen geld bij elkaar brengen om een bedrijfsoverdracht te financieren. Dit heeft vooral te maken met de hoeveelheid kapitaal dat nodig is. In dat geval is volledige of gedeeltelijke financiering via een bank de mogelijkheid om een bedrijf over te nemen zonder al te veel zeggenschap aan medefinanciers en/of partners te verliezen. Dit verklaart waarom de verhoudingen zo anders liggen (EIM, 2006a)

Bij familie opvolgers speelt het financieringsprobleem het minst. (van Teeffelen et al, 2004). Logisch beredenerend is dit goed te verklaren. Ouders willen voor hun kind een setting creëren waarin een goede levensstandaard te bereiken is. (Potts et al, 2001a) Bij een overname binnen de familie zal de

verkopende partij daarom niet het onderste uit de kan willen halen en zal er soepeler omgesprongen worden met alternatieve financieringsvormen zoals betalen in termijnen of het lenen van het benodigde kapitaal van de familie (EIM, 2006a). Als de verkopende ondernemer dan ook nog eens niet afhankelijk is van de verkoop van zijn onderneming voor zijn oudedagvoorziening, wat volgens een onderzoek van Centraal Beheer Achmea (2005) in 78% van de gevallen zo is, zal hier het financieringsprobleem veel minder aanwezig zijn.

Stimulering

Om de banken toch "risico-investeringen" te laten financieren bestaat er een overheidsborgstellingsregeling die banken van de aarzeling moet afhelpen. De borgstellingsregeling is in 1995 ingesteld onder de naam 'Besluit Borgstellingskrediet MKB'. Door een borgstelling van de overheid moet bankkrediet voor overnemers en starters toegankelijker worden. Banken zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het borgstellingskrediet, de overheid staat echter garant voor een deel van het krediet. In 2005 is de regeling positief geëvalueerd. Helaas ontbreekt voorlichting aan overnemers over de Borgstellingregeling in veel gevallen, waardoor weinig overnemers weet hebben van de faciliteit (EIM, 2006a)

Verder bestaan er nog regelingen zoals de Durfkapitaalregeling, waarbij het aantrekkelijk gemaakt wordt middels fiscale kortingen om te investeren (als privé persoon) in nieuwe ondernemingen. Via de durfkapitaalregeling krijgt een investeerder hiervoor een vrijstelling in box 3 tot een bedrag van 51.390 euro (fiscale partners 102.780 euro). Wanneer de lening oninbaar blijkt te zijn, ontstaat er een aftrekpost van maximaal 46.984 euro. De investeerder heeft tevens recht op een extra belastingvermindering van 1,3 procent van de waarde van de lening. Een combinatie van een aantal leningen (van verschillende investeerders) is mogelijk. Hoewel oorspronkelijk bedoeld voor start-ups wordt deze regeling vaak gebruikt om een overname te financieren (EIM, 2005b).

4. Informatie asymmetrie

Het hebben van een gedegen opvolgingsplan (informatiememorandum) helpt het vertrouwen van de overnemende partij te winnen als het gaat om de bekende lijken in de kast. Lee et al (2003) constateren dat, vooral in familiebedrijven, managementsystemen en processen zeer idiosyncratisch (uniek en op zich staand) van aard zijn. Ook zijn deze systemen vaak niet beschreven en daardoor ietwat ondoorzichtig voor de overnemende partij. Het expliciet maken van deze impliciete kennis zal helpen bij een soepele overdracht. Een goed voorbeeld is de eventuele mondelinge of stilzwijgende afspraken die gemaakt zijn met medewerkers over bijvoorbeeld pensioenen, promoties, salarisverhogingen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Als van tevoren helder is wat de nieuwe ondernemer kan verwachten is het eenvoudiger de waarde van de onderneming te bepalen. Mocht het echter zo zijn dat deze zaken niet expliciet gemaakt zijn kan dit problemen opleveren bij waardebeoordeling en bij de daadwerkelijke overdracht. Deze informatie asymmetrie komt vooral voor bij kleinere ondernemingen waar de verslaglegging vaak wat achterblijft (Ministerie van Economische Zaken, 2003)

Om de informatie asymmetrie weg te werken is het van belang dat de opvolger de tijd krijgt het bedrijf en de ondernemer te leren kennen. Wanneer de relatie tussen overdrager en opvolger gebaseerd is op wederzijds respect en begrip voelen de individuen zich gesterkt en erkend waardoor een situatie ontstaat van vertrouwen en feedback. (Le Breton-Miller et al, 2004). Dit vertrouwen kan er voor zorgen dat de informatie asymmetrie verdwenen is zodat er minder risico is voor de opvolger. Dit zal weer

leiden tot een betere prijs aangezien er minder risico ingecalculeerd hoeft te worden.

5. Bedrijf niet “verkoopklaar”

Deze barrière heeft aspecten van een aantal van de eerdergenoemde barrières in zich. Zoals eerder vermeld zou de bedrijfsvoering teveel afhankelijk kunnen zijn van de uittredend ondernemer waardoor de onderneming moeilijk over te dragen is, de vermogensverdeling tussen eigen en vreemd vermogen zou slecht kunnen zijn en er zou een te grote risicofactor kunnen schuilen in de informatie asymmetrie. Tevens spelen er bij overdrachten vaak externe factoren een grote rol. De belangrijkste externe factoren worden veroorzaakt door de overheid. Warmerdam (2003) geeft in zijn bijdrage aan het ESB dossier Bedrijfsoverdrachten een goede uitleg van de fiscale moeilijkheden bij bedrijfsoverdracht. Zijn uitleg geldt voor ondernemingen die niet in een BV vorm gedreven worden. Zijn uitleg:

“Een ondernemer die zijn onderneming wenst over te dragen, zal belasting moeten betalen over de winsten waarover tijdens zijn actieve periode nog geen belasting is betaald. Het gaat hier meestal over de stille reserves in onroerende zaken en andere activa en goodwill. Het belastingpercentage dat sinds 1 januari 2001 drukt op deze winsten is 52 procent. Dit heeft een prijsopdrijvend effect in het vraag- en aanbod-verkeer van ondernemingen. De wetgever erkent het economisch belang van succesvolle bedrijfsoverdrachten en heeft schoorvoetend een overdrachtfaciliteit geïntroduceerd die enigszins tegemoet komt aan het bezwaar van prijsverhoging: de belastingvrije bedrijfsoverdracht aan medeondernemers. Indien een onderneming wordt overgedragen aan een ondernemer die ten minste drie jaar met de overdrager samen de onderneming heeft gedreven, blijft - op verzoek van beide partijen - belastingheffing over de overdrachtsvoordelen achterwege. De overnemende ondernemer moet dan wel doorgaan met de oude boekwaarden van de overdragende ondernemer. Per saldo heeft het uitblijven van belastingheffing, via onderhandelingen, een prijsdrukkend effect. Het grote probleem van deze faciliteit zit hem in de periode van drie jaar die de overdrager en de overnemer samen moeten werken waarna pas belastingvrije overdracht toegestaan is. In de praktijk worden bijna alleen maar belastingvrije bedrijfsoverdrachten binnen de familie gerealiseerd. Dit omdat binnen een familie drie jaar gezamenlijk ondernemen nog wel te realiseren valt. Echter, daarbuiten komt het zelden voor dat van deze fiscale faciliteit gebruik gemaakt wordt. Immers, geen enkele potentiële koper van een onderneming zal het accepteren dat de verkopende ondernemer nog drie jaar met hem moet meedraaien. Dit is een remmende factor bij bedrijfsoverdrachten. Het kabinetsbeleid zou er veel meer op gericht moeten zijn alle bedrijfsoverdrachten op deze wijze te stimuleren. Een simpele oplossing hiervoor zou kunnen bestaan uit het schrappen van de termijn van drie jaar.” (Warmerdam, 2003) Sinds 2003 is bij de overheid het besef gegroeid dat het eenvoudiger moet worden om een bedrijf over te nemen en er zijn dan ook volop plannen dit ook fiscaal te ondersteunen. Op dit moment zijn er een aantal fiscale mogelijkheden. Voor de huidige maatregelen, zie folder Successie- of schenkingsrecht bij bedrijfsopvolging” (Belastingdienst, 2007, te downloaden via belastingdienst.nl).

6. Het ontbreken van een opvolgingsplan

Het opvolgingsplan is geen barrière, het niet hebben van een opvolgingsplan wel. Een gedegen opvolgingsplan kan alle harde barrières zichtbaar maken en ten dele opvangen. Deze conclusie wordt getrokken door een groot aantal auteurs (Handler, 1990; Lansberg, 1988, 1999; Sharma et al., 2001) Ook Lansberg (1988) vind een soortgelijk resultaat. Hij geeft aan dat een van de meest significante factoren die het voortbestaan van het (familie) bedrijf beïnvloeden het plannen van de opvolging is. Hij gebruikt voor deze bewering eerder onderzoek van meerdere auteurs (Christensen, 1954; McGivern, 1974; Trow, 1961; Hershon, 1975; Barnes and Hershon, 1977; Tashakori, 1977; Ward, 1987; Dyer, 1986; Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson, 1985).

In *Passing the Baton* (Department of Trade and Industry, 2004) wordt het gebrek aan planning van de overdracht genoemd als het meest geïdentificeerde probleem van het mislukken van de overdracht. Ook na de overdracht zijn de effecten van het opvolgingsplan zichtbaar. Department of Trade and Industry, (2004) concludeert dat ondernemingen die overgenomen zijn met behulp van een opvolgingsplan beter scoren (op omzet) dan bedrijven zonder opvolgingsplan. Dit geeft aan dat niet alleen de overdracht zelf soepeler verloopt met een opvolgingsplan, maar ook dat de resultaten na overdracht beter zijn. Een soortgelijke conclusie trekt het EIM (2005c)

Le Breton-Miller et al (2004) geven aan dat in 34% van de artikelen (40) en boeken (6) die zij gebruikt hebben bij hun literatuuronderzoek opvolgingsplanning als belangrijk ervaren wordt. Dit percentage is hoog aangezien in veel artikelen die zij hebben gebruikt een specifieke variabele is uitgediept en niet naar opvolgingsplanning is gekeken.

Terwijl het bewijs voldoende geleverd is dat het plannen van opvolging bijna een noodzaak is om effectief te kunnen overdragen wordt er door ondernemers weinig gebruik gemaakt van een dergelijk opvolgingsplan. Deze conclusie wordt getrokken door Handler (1994).

Om een (algemeen) beeld te schetsen wat er in ieder geval in een opvolgingsplan aan bod behoort te komen worden er een aantal zaken genoemd. Het opvolgingsplan is echter een individueel stuk dat per onderneming verschillend is. Onderstaande opsomming is een mix van de factoren die genoemd zijn door een aantal auteurs.

- *Een visie over de richting waarheen de onderneming gaat wanneer de ondernemer het stokje heeft overgedragen*

Als een ondernemer een goed gevoel heeft over de toekomst van “zijn” onderneming zal het eenvoudiger zijn los te laten. Dit onderdeel kan alleen opgenomen worden als er een opvolger aanwezig is.

- *Expliciet maken van impliciete kennis.*

Vooraf de kennis die de uittrekkende ondernemer bezit moet expliciet gemaakt worden. Zaken als, wie zijn mijn belangrijkste contacten en welke impliciete afspraken zijn er gemaakt (met bijvoorbeeld leveranciers, klanten en personeel) zullen beschreven moeten worden.

- *Welke capaciteiten heeft de opvolger nodig?*

Als de opvolger al aanwezig is zal er gekeken moeten worden naar welke capaciteiten er wel

aanwezig zijn en welke bijgeschaafd moeten worden. Als de opvolger nog niet aanwezig is zal er gezocht moeten worden naar iemand met de juiste capaciteiten.

- *Is het bedrijf verkoopklaar?*

In dit onderdeel moeten zaken aan bod komen als: Is de huidige rechtsvorm de juiste? Is het bedrijf goed gefinancierd voor een overname? Als er een koper aanwezig is dient het bedrijf fiscaal zo aantrekkelijk mogelijk ingericht worden. Onder verkoopklaar vallen ook zaken als financiering, estate planning en overdracht van aandelen.

(Bron, Lansberg, 1988; Centraal Beheer Achmea, 2005; Rabobank, 2004)

Ondersteuning

Er zijn een aantal kanalen waarvan (overdragende) ondernemers gebruik kunnen maken voor het overwinnen van harde barrières. Uit verschillende rapporten (Bruce & Picard, 2002; EU, 2002; Rabobank, 2004; CvB, 2005; EIM, 2006b) blijkt dat accountants (in 79% van de gevallen) het eerste aanspreekpunt zijn voor ondernemers bij bedrijfsopvolging. Hierna volgen de fiscalist (25%) en bank (17%). In maar 11% van de gevallen wordt een specialist in bedrijfsoverdracht geraadpleegd (EIM, 2006b). Er zijn echter vele adviesbureaus die zijn gespecialiseerd in het begeleiden van ondernemers richting het opstellen van een goed opvolgingsplan en daarmee een geslaagde bedrijfsopvolging. Probleem hierbij is het financiële aspect. Veel ondernemers kunnen of willen niet investeren in de hulp van deze adviesbureaus. Ook vanuit de overheid zijn er vele organisaties die zich bezighouden met het ondersteunen van ondernemers bij bedrijfsovername. De kamer van koophandel is een goed voorbeeld, maar ook brancheorganisaties houden zich bezig met bedrijfsopvolging.

2.2.3 Conclusie theorie bedrijfsopvolging

Zachte barrières

Rabobank (2004) concludeert (na empirisch onderzoek) dat de pre-overnamefase één van de meest kritische fasen is binnen het overnameproces. Een tijdige en gedegen voorbereiding is van groot belang voor het slagen van de overname. Deze tijdige voorbereiding kan alleen maar plaats vinden als de ondernemer tijdig bewust is. Dit gebeurt echter niet. Martin et al (2001) stellen dat ondernemers de neiging hebben om het plannen van de opvolging te negeren. Een ondernemer die zich 5 tot 7 jaar voor het einde van zijn ondernemersleven bewust is van dit einde (in de huidige onderneming) heeft voldoende tijd om een (geschikte) opvolger te vinden waarmee hij een klik heeft en waarin hij vertrouwen kan hebben. Vooral voor familiebedrijven komt daar nog bij dat de uittredend ondernemer vertrouwen moet hebben in de toekomstige koers van de onderneming (Lansberg, 1988; Potts, 2001a; Sharma et al., 2001). Voor niet familiebedrijven speelt dit minder aangezien de ondernemer minder emotioneel betrokken blijft bij de onderneming. Als de bewustwording 5 tot 7 jaar van tevoren aanwezig is, is er tijd om de mogelijke afhankelijkheid die de onderneming heeft van de ondernemer aan te pakken. Het afbouwen van verantwoordelijkheden en het inzichtelijk maken van de kennis, creatieve input, contacten en vaardigheden die de ondernemer bezit zijn daar onderdelen van. Een voorwaarde voor een goede voorbereiding is echter wel dat een ondernemer emotioneel bereid is de onderneming los te laten. Het stellen van persoonlijke doelen voor de uittredend ondernemer voor de fase na de overdracht kan hierbij helpen (om het "zwarte gat" te voorkomen). Potts et al (2001a) doen een aantal suggesties zoals, hobby's, een nieuwe onderneming starten, vrijwilligerswerk, nieuwe studie en het aanhalen van contacten met oude vrienden en collega's. Als een ondernemer emotioneel bereid is los te laten is er de mogelijkheid voor het op tijd vinden van een opvolger waarmee de ondernemer een klik

heeft en waarin hij vertrouwen heeft. Mocht hij niet emotioneel klaar zijn voor zijn pensioen bestaat het gevaar dat hij een opvolger kiest die niet geschikt is zoals beschreven door Levinson (1974)

Harde barrières

De harde barrières zijn wat overzichtelijker en tastbaarder dan de zachte maar ook nog te omvangrijk en divers dat het geen zin heeft om volledig te benoemen. Daarom is er ook bij de harde barrières gekozen voor het beschrijven van de meest genoemde in de literatuur. De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden aangaande de harde barrières is dat het opstellen van een opvolgingsplan de ondernemer dwingt na te denken over de potentiële barrières (harde en zachte) en daarmee het instrument is om deze barrières inzichtelijk te maken. Een uitspraak van Sir John Harvey-Jones (voormalig topman ICI) vat het belang van planning goed samen. *“Planning is an unnatural process; it is much more fun to do something. The nicest thing about not planning is that failure comes as a complete surprise, rather than being preceded by a period of worry and depression”* Het overwinnen van de harde barrières heeft veel (zo niet alles) te maken met de bewustwording van de ondernemer gekoppeld aan de bereidheid tijd en middelen te steken in het opzetten van een goed opvolgingstraject. Het tijdig opstellen van een goed opvolgingsplan kan alle genoemde harde barrières opvangen en biedt mogelijkheden om ze te tackelen. Een goed voorbeeld waarbij tijdige voorbereiding nuttig had kunnen zijn wordt beschreven in het ESB dossier, bedrijfsoverdracht, (2003). Hierin wordt de te late bewustwording en besluitvormingsperiode genoemd als belemmerende factor bij het eventueel aanpassen van de juridische structuur van de onderneming. Door het late bewustworden is het vaak te laat om zonder fiscale consequenties over te gaan op een andere rechtsvorm.

Concluderend kan gesteld worden dat de zachte en harde barrières zoals beschreven in dit hoofdstuk gemakkelijker te overwinnen zijn wanneer de bewustwording bij de uittredend ondernemer 5 tot 7 jaar voor het einde van zijn ondernemersleven (in de over te dragen onderneming) aanwezig is. Het instrument om dit te doen is het opvolgingsplan. Deze 2 zaken, bewustwording en het opvolgingsplan, zijn dan ook de belangrijkste componenten bij het vraagstuk bedrijfsopvolging. De overige genoemde barrières zijn een overzicht van mogelijke (maar wel meest frequent genoemde) barrières die gebruikt kunnen worden in de communicatie richting de doelgroep. Alle barrières (op 1 na) die genoemd zijn hebben betrekking op de fase na de bewustwording (zie ook figuur 2: onderzoeksmodel). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de processen die invloed uitoefenen op de bewustwordingsfase nooit duidelijk onderzocht zijn. Met het beantwoorden van de hoofdvraag zoals geformuleerd in de inleiding is deze scriptie een poging om meer inzicht te krijgen in deze zeer belangrijke bewustwordingsfase.

2.3 EiN model

Om de processen die invloed uitoefenen op het bewustzijn van de ondernemer te toetsen is er gezocht naar een model dat dit mogelijk maakt. Vanwege de studietrack (Innovative Entrepreneurship & Business Development) waarvan deze scriptie deel uitmaakt, maar vooral vanwege het feit dat bedrijfsopvolging een fase is in het ondernemerschap (EU, 2002; Sharma et al, 2003) is er gekozen om een model te kiezen dat ondernemerschap beschrijft. In de literatuur over ondernemerschap is er een verschuiving te zien van het inzicht dat de dominante factor bij ondernemerschap is het dragen van risico (Kihlstrom & Laffont, 1979) naar het inzicht dat ondernemerschap vooral het zien van kansen is (Groen, 2005). Ondernemerschap wordt tegenwoordig vooral gezien als een proces dat begint bij het zien van kansen. Ook bedrijfsopvolging wordt in de literatuur frequent gezien als een proces (Handler, 1990; Le Breton-Miller et al, 2004). Het bewustwordingsproces kan gezien worden als een kans binnen

het proces van bedrijfsopvolging. Het proces (van zowel ondernemerschap als bedrijfsopvolging) vindt plaats in een sociaal systeem. Een sociaal systeem is door Parsons (1964) gedefinieerd als “A social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation, which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the “*optimization of gratification*” and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of culturally structured and shared symbols”. Groen (2005) filtert vanuit de bovenstaande definitie 4 mechanismen en legt hiermee de basis voor de ontwikkeling van 4 kapitalen die, gecombineerd met het proces van ondernemerschap, het EiN model vormen. De 4 kapitalen zijn:

1. Sociaal kapitaal
 - Het netwerk van de ondernemer / onderneming.
2. Economisch kapitaal
 - Geld (omzet, waarde van de onderneming, ROI enz.)
3. Strategisch kapitaal
 - Weet de ondernemer / onderneming welk doel ze nastreven en hoe ze dit doel kunnen bereiken (ondernemingsplan, strategisch plan)
4. Cultureel kapitaal.
 - bedrijfscultuur (Wat is het opleidingsniveau van de ondernemer / onderneming, wat is de ondernemingsfocus, maar ook demografische eigenschappen zoals de (gemiddelde) leeftijd van de ondernemer, onderneming)

Omdat het EiN model het enige model is bekend bij de auteur dat de sociale systeem theorie koppelt aan het proces van ondernemerschap, is dit model het meest geschikt om te gebruiken bij het opstellen van hypothesen die de processen die invloed hebben op het bewustwordingsproces van de ondernemer inzichtelijk maken. Schematisch ziet het EiN model (fig. 4) er als volgt uit.

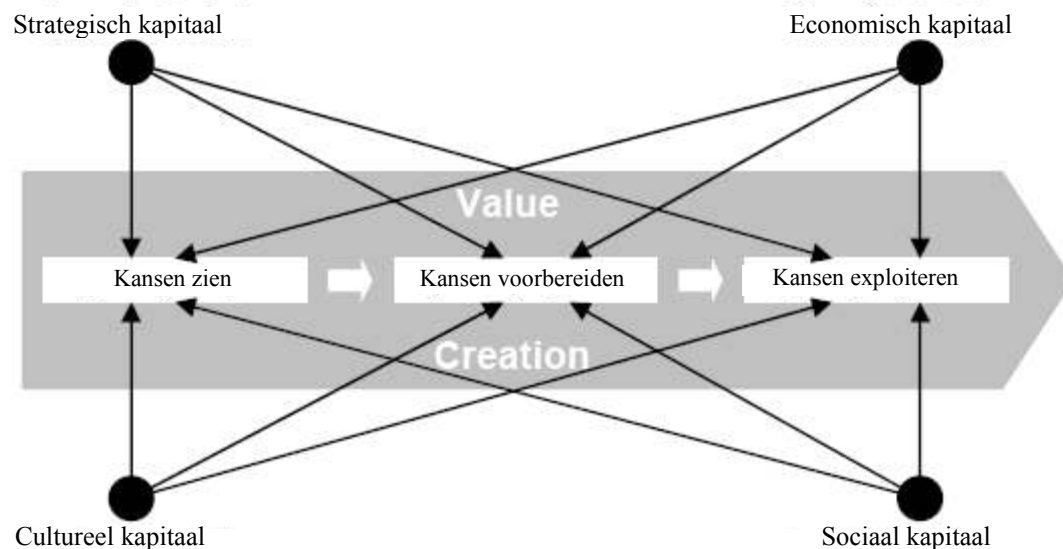


Fig. 4: EiN model (Van der Sijde et al, 2004)

2.4 Conceptueel model en hypotheses

Ondernemerschap wordt in het EiN model gedefinieerd als een proces, gedreven door de ondernemer. In dit proces is kansen zien de eerste fase. Het voorbereiden van de kansen is de volgende fase en het exploiteren van deze kansen de laatste. Bedrijfsopvolging wordt in de literatuur ook gezien als een proces (Handler, 1990; Le Breton-Miller et al, 2004). Het bewustwordingsproces kan gezien worden als het zien van een kans, de voorbereiding van de opvolging is het voorbereiden van deze kans en de daadwerkelijke overname en de fase erna is het exploiteren van deze kans. Ook wordt in het EiN model de ondernemer gezien als initiator tot het creëren van waarde. Ook bij het proces bedrijfsopvolging is het de ondernemer die het initiatief tot waardecreatie (verkoop van de onderneming) moet nemen.

Schematisch (met het proces aangepast naar bedrijfsoverdracht) ziet het EiN model (fig. 5) er als volgt uit.

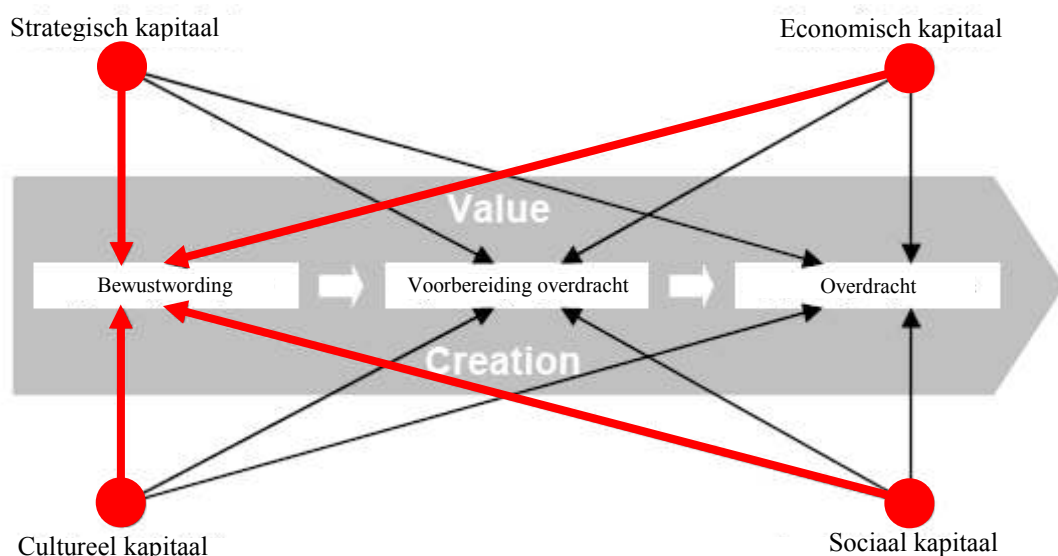


Fig. 5: Aangepast EiN model (Van der Sijde et al, 2004)

In het bovenstaande model bestaat het proces (grijze vlak) uit de fases die tijdens bedrijfsopvolging aan bod komen (in het oorspronkelijke EiN model is dit proces "ondernemerschap"). Om de invloed van de verschillende kapitalen te meten worden er hypotheses opgesteld waarbij wordt getracht een verband te vinden tussen de afhankelijke variabele bewustwording en verschillende onafhankelijke variabelen (kapitalen). De invloed die de verschillende kapitalen uitoefenen op de bewustwording (rode pijlen in figuur 5) zal getoetst worden door middel van een aantal hypotheses. Deze zijn hieronder uitgewerkt.

Vanwege deze overeenkomsten is het EiN model een goed instrument om te meten welke variabelen invloed uitoefenen op het proces bedrijfsopvolging. In deze scriptie staat de bewustwordingsfase centraal en daarmee de invloed die de 4 kapitalen uitoefenen op de bewustwording.

Onderstaande tabel (tabel 1) laat zien wat er precies getoetst gaat worden. De groen gearceerde barrières (en succesfactor opvolgingsplan) worden getoetst via het kapitaal met een cijfer in het vlak. Dit cijfer correspondeert met de hypothese die het verband toetst.

| Invloed kapitalen op de verschillende barrières | | | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|------------|-------------|---------|
| | Kapitalen van het EiN model | | | |
| | Cultureel | Economisch | Strategisch | Sociaal |
| Zachte barrières | | | | |
| <i>Bewustwording</i> | 4,5 | 6 | 1 | |
| <i>De click tussen ondernemer en overnemer</i> | | | | |
| <i>Het niet los kunnen laten van ondernemer</i> | | | | |
| <i>De afhankelijkheid van de ondernemer</i> | | | | |
| Harde barrières | | | | |
| <i>Waardering van de onderneming</i> | | | | |
| <i>Het vinden van een geschikte opvolger</i> | | | | 2,3 |
| <i>Het verkrijgen van financiering</i> | | | | |
| <i>Informatie Asymmetrie</i> | | | | |
| <i>Bedrijf niet verkoopklaar</i> | | | | |
| <i>Opvolgingsplan</i> | | | 1 | |

Tabel 1: Invloed kapitalen op de verschillende barrières

Strategisch kapitaal

Strategisch kapitaal wordt in het EiN model uitgelegd als de oriëntatie van de onderneming, het creëren van bepaalde mogelijkheden en het benutten van deze mogelijkheden. De bovengenoemde oriëntatie bepaalt de "scope" van een onderneming (Groen, 2005). Om het aanwezige strategische kapitaal te toetsen is gekozen voor het ondernemingsplan als variabele. Het is, met de "oppervlakkigheid" van de enquête als beperkende factor, de beste variabele om betrekkelijk eenvoudig te toetsen. De hypothese luidt dan ook:

H1 "Er bestaat een positieve relatie tussen de bewustwording van ondernemers en het aanwezige strategisch kapitaal"

De voorinschatting die gemaakt is bij deze hypothese is dat een ondernemer die bewust nadenkt over strategie ook een beter bewustzijn heeft over de (onvermijdelijke) opvolgingsvraagstukken. De verwachting is dus dat ondernemers met een strategisch plan significant meer bewust zijn van de opvolgingsproblematiek dan ondernemers zonder een plan. Ook in het rapport "Passing the Baton" (2004) wordt geconcludeerd dat het niet plannen (of het falen daarvan) van de toekomst van de onderneming een grote oorzaak is voor het verdwijnen van die onderneming. In dit rapport wordt ook een vergelijking gemaakt tussen verschillende onderzoeken (in Australië, Europa, UK en de Verenigde Staten) waarbij gekeken is naar de aanwezigheid van een opvolgingsplan. Tweederde van de ondernemers geeft aan geen opvolgingsplan te hebben (verrassend genoeg is dit percentage bij bijna elk onderzoek gelijk). Waarschijnlijk is dit percentage in de praktijk nog groter aangezien er nogal eens een sociaal wenselijk antwoord is gegeven. Accountants in Australië geven bijvoorbeeld aan dat 16% van hun klanten een opvolgingsplan hebben. (Department of Trade and Industry, 2004)

Sociaal kapitaal

Het sociale kapitaal van een onderneming wordt in het EiN model omschreven als de relatie van een ondernemer/onderneming met zijn omgeving en de positie die de onderneming inneemt in dit netwerk van relaties. (Habets et al, 2006). In relatie met bedrijfsopvolging is het van belang te weten waar nou uiteindelijk de koper gevonden wordt. In het rapport Passing the Baton (Department of Trade and

Industry, 2004) wordt aangegeven dat de overnamemarkt voor kleine bedrijven minder efficiënt is, omdat de eigenaars vaak een minder groot netwerk met potentiële kopers hebben en dat ze moeite hebben de juiste wegen te bewandelen voor het vinden van een opvolger. Deze situatie zal waarschijnlijk ook in Nederland aanwezig zijn. Om de hypothese te formuleren wordt gebruik gemaakt van de netwerktheorie van Granovetter (1973). Zijn artikel is nog steeds gezaghebbend in de netwerktheorie en, als invalshoek, past zijn theorie goed in het vraagstuk “het vinden van een koper”. Granovetter maakt een onderscheid tussen strong ties en weak ties. Een strong tie is een relatie die dicht bij de ondernemer staat (familie, vrienden). Een weak tie is een relatie die wat verder af staat (kennis, bekende). Een weak tie verbindt een netwerk (bestaande uit een “samenklontering” van strong ties, een familie, een vriendengroep) met het andere.

Gezien het belang van het vinden van een koper zal er in de enquête een vraag komen over potentiële kopers. Voor de Provincie Overijssel is het van belang te weten waar kopers gevonden worden. Tevens is het belangrijk te weten of er een verschil bestaat tussen de inschatting van ondernemers waar een koper waarschijnlijk gevonden wordt en de daadwerkelijke koper. Hoewel de schattingen van percentages nogal uiteen lopen blijkt vanuit eerdere onderzoeken dat de koper vooral gevonden wordt onder familie (van Teeffelen, 2004; EIM, 2004). Vanuit de netwerktheorie van Granovetter zijn familieleden strong ties. Daarom luidt de hypothese:

H2 “De koper van een onderneming wordt vaak gevonden via een strong tie ipv een weak tie”

Om de perceptie van ondernemers te toetsen waar de opvolger gevonden wordt is de onderstaande hypothese geformuleerd.

H3 “De perceptie van ondernemers is dat ze een opvolger zullen vinden via een strong tie”

Door bovenstaande hypothesen te toetsen kan er direct een percentage ondernemers met een opvolger en ondernemers zonder een opvolger gevonden worden. Deze cijfers zijn interessant voor de Provincie Overijssel om zicht te krijgen op de daadwerkelijke omvang van de groep ondernemers zonder opvolger.

Cultureel kapitaal

Cultureel kapitaal wordt in het EiN model omschreven als de wijze waarop een organisatie de kennis, technologie en waarden die het bezit, inzet en hoe deze georganiseerd zijn. Als het gaat om bedrijfsopvolging is het zijn van een familiebedrijf (een kernwaarde) een belangrijk onderdeel van het culturele kapitaal van de onderneming. Deze variabele is om 2 redenen belangrijk. Het is praktisch niet haalbaar een ander onderdeel van het culturele kapitaal te toetsen (dat relevant is voor het onderwerp bedrijfsopvolging) in de “bandbreedte” van de enquête zoals opgesteld. De belangrijkste reden echter is het feit dat familiebedrijven een groot deel uitmaken van het totaal aantal MKB bedrijven in Nederland. Het is daarom interessant om te toetsen of de problematiek meer speelt bij familiebedrijven of bij niet familiebedrijven.

Zoals al aangegeven in hoofdstuk 1 bestaat er geen uniforme definitie van familiebedrijven en daarmee ook niet voor het overdragen van een familiebedrijf. De definitie die in dit rapport gebruikt wordt is geformuleerd door Beckhard en Dyer (1983). Zij definiëren familie bedrijfsoverdracht als “het

overdragen van het stokje der leiderschap door de huidige eigenaar aan de opvolger, die familie of eventueel niet familie is". Deze definitie past prima in het onderzoek omdat deze als enige de opvolger niet alleen definieert als familie, het kan ook niet familie zijn. Er is bewust gekozen voor het combineren van de groepen overgenomen door familie of niet familie, hoewel familiebedrijf gevoelsmatig misschien niet meer van toepassing is wanneer de overnamekandidaat geen familie is. De inschatting die gemaakt is, is dat bedrijven waarvan de eigenaar in het verleden zelf heeft overgenomen, vanwege het feit dat ze al minstens 1 keer te maken hebben gehad met bedrijfsopvolging, zich beter bewust zijn van de problematiek rondom bedrijfsopvolging. Ondernemers die zelf hun bedrijf hebben opgericht zullen zich minder bewust zijn simpelweg omdat ze nog nooit met het onderwerp in aanraking zijn gekomen. De hypothese luidt dan ook:

H4 "Ondernemers die in het verleden zelf hun onderneming hebben overgenomen zijn zich vaker bewust van de opvolgingsproblematiek, en zullen daardoor hun opvolging eerder georganiseerd hebben dan ondernemers die zelf gestart zijn"

Een ander belangrijk onderdeel van het culturele kapitaal, vanuit het oogpunt bedrijfsopvolging, is de leeftijd van de ondernemer. Het is interessant om te zien wanneer de bewustwording van ondernemers begint. Een goede overdracht neemt 5 tot 7 jaar in beslag. Gemiddeld zullen ondernemers rond hun 60^e afzwaaien (EIM, 2006c) en daardoor zal de voorbereiding moeten beginnen rond hun 55^e. De inschatting die gemaakt wordt is echter dat de bewustwording pas begint rond de 60. De hypothese luidt dan ook:

H5 "De mogelijke problemen bij bedrijfsopvolging worden door ondernemers pas erkend als de 60 is gepasseerd:"

Economisch kapitaal

Het economische kapitaal wordt in het EiN model omschreven als de financiële resources in die de onderneming beschikbaar heeft en waartoe het toegang heeft. Bij bedrijfsopvolging heeft het economisch kapitaal vooral betrekking op de waarde(bepaling) van een onderneming. Het rapport Passing the Baton (Department of Trade and Industry, 2004) concludeert dat er sterk bewijs is dat kleine ondernemingen meer risico lopen op een mislukte (of geen) overname dan grotere ondernemingen (o.a. door onderzoeken in Duitsland en Oostenrijk). Hetzelfde rapport concludeert een verband tussen het plannen van opvolging en de grootte van een onderneming. Grotere ondernemingen zullen vaker een opvolgingsplan hebben dan kleinere ondernemingen. Gezien de eerder getrokken conclusie dat voordat er een opvolgingsplan komt de ondernemer bewust moet zijn van zijn opvolgingsproblematiek, luidt de hypothese dan ook:

H6 "Ondernemers met grotere ondernemingen zijn zich beter bewust van hun opvolging."

Aangezien vooral de bepaling van de waarde van een onderneming gecompliceerd is en het een gevoelig punt is voor de meeste ondernemers heeft het geen zin te vragen naar de waarde van de onderneming in de enquête. Als alternatief is gekozen voor het vragen naar het aantal personeelsleden in dienst. Deze variabele geeft een inschatting van de grootte van de onderneming en is daarmee een goede indicator voor het aanwezige economische kapitaal (Groen, 2005). Bovendien is het geen "gevoelige" variabele.

3. Methode

Als instrument voor het onderzoek is gekozen voor een enquête die is uitgezet bij 12.000 ondernemers in Overijssel. De keuze voor deze methode en relatief grote omvang is tweeledig. De eerste reden is het krijgen van een zo groot mogelijke steekproef om de uitkomsten van het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken. De tweede reden is, enigszins vooruitlopend op de uitkomsten van het onderzoek, zoveel mogelijk ondernemers bewust maken van hun eigen opvolging. Door een enquête te versturen over bedrijfsopvolging komt de ondernemer in aanraking met het onderwerp bedrijfsopvolging. Dit zou kunnen helpen in het bewustwordingsproces.

3.1 Onderzoeksmodel

Zoals al gemeld in de inleiding zal deze scriptie niet het volledige veld van de problematiek rondom bedrijfsopvolging behandelen. Vanuit de bestaande literatuur zijn barrières geïdentificeerd. Deze barrières zijn ingepast in het proces van bedrijfsopvolging (fig. 6). Alle barrières op 1 na zijn van toepassing in een fase na de fase bewustwording. Deze bewustwording is echter noodzakelijk om de volgende stap juist te nemen. Om deze reden is er door middel van de enquête onderzocht welke invloed de verschillende kapitalen van het EiN model uitoefenen op het bewustzijn van de uittrekkend ondernemer. Het model geeft direct richting aan een eventueel vervolgonderzoek.

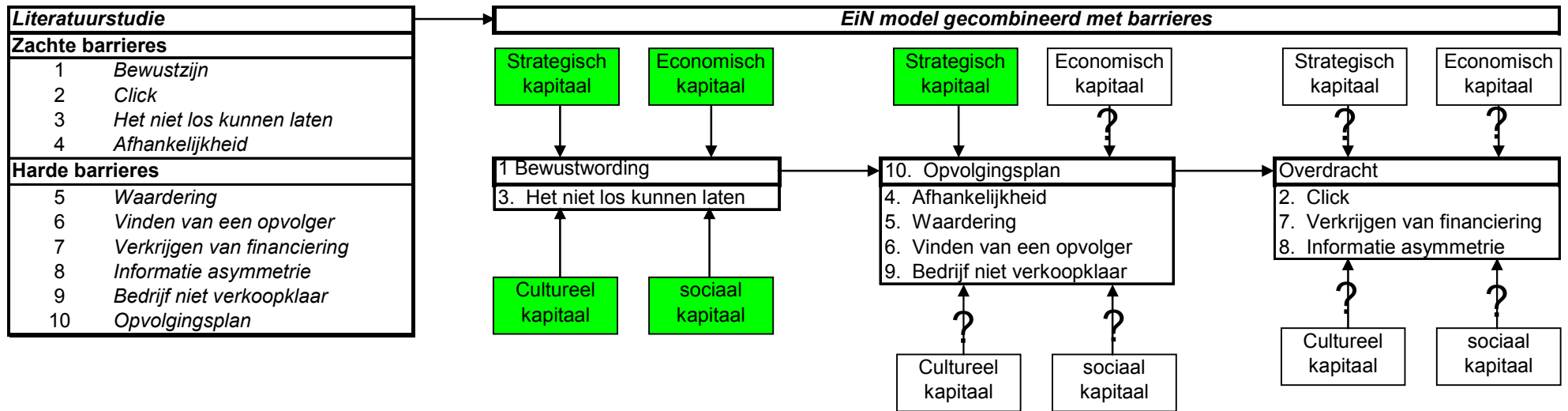


Fig. 6: Onderzoeksmodel

3.2 Steekproef

De steekproef is getrokken met behulp van het handelsregister van de Kamer van Koophandel Oost Nederland. De steekproefpopulatie bestaat uit alle ondernemers in Overijssel ouder dan 50 jaar. Voor een juiste verdeling over de verschillende branches zoals vertegenwoordigd in Overijssel is er gebruik gemaakt van een proportioneel gestratificeerde steekproef. Dit is een steekproef, waarbij deze verdeeld wordt in groepen (in dit geval de hoofdgroepen zoals gedefinieerd in de Bedrijfs Indeling Kamer van Koophandel, BIK). De verdeling gebeurt procentueel aan de hand van de grootte (gemeten door middel van het aantal werknemers) van elke hoofdgroep. De verdeling zal hierdoor procentueel hetzelfde zijn als de werkgelegenheid per sector in Overijssel.

De verdeling (naar werkgelegenheid per sector) is te vinden in de kolom "verdeling werkgelegenheid Overijssel". Aangezien overheid, onderwijs, zorg en overige diensten geen deel uitmaken van het onderzoek zijn deze verwijderd uit de steekproef, wat resteert is 70,2%. In de kolom "verdeling steekproef" zijn de relevante sectoren omgerekend naar 100%. De percentages Enschede en Zwolle slaan op de procentuele verdeling van ondernemers ingeschreven bij KvK "Enschede" en "Zwolle". Na herberekening ziet de verdeling van de steekproef er als volgt uit:

| Sector | Verdeling werkgelegenheid Overijssel (Bron, Biro) | Verdeling steekproef | "Enschede" (63,56%) | "Zwolle" (36,44%) | Absoluut |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------|----------|
| Landbouw (BIK: A, B) | 5,50% | 8% | 610 | 350 | 960 |
| Industrie (BIK: D) | 17,30% | 25% | 1907 | 1093 | 3000 |
| Bouw (BIK: F) | 7,60% | 11% | 839 | 481 | 1320 |
| Handel (BIK: G) | 18,30% | 26% | 1983 | 1137 | 3120 |
| Horeca (BIK: H) | 4,20% | 6% | 458 | 262 | 720 |
| Transport/communicatie (BIK: I) | 5,20% | 7% | 534 | 306 | 840 |
| Financiële instellingen (BIK: J) | 2,10% | 3% | 229 | 131 | 360 |
| Zakelijke diensten (BIK: K) | 10,00% | 14% | 1068 | 612 | 1680 |
| Totaal | 70,20% | 100% | 7627 | 4373 | 12000 |

Tabel 2: Verdeling steekproef

De enquête is door 3.380 respondenten ingevuld en geretourneerd. Dit is ruim 28% van het totale aantal verstuurdde enquêtes. Van deze 3.380 geven 835 (24,7%) ondernemers aan mee te willen werken aan een eventueel vervolgonderzoek.

Demografische gegevens

| Gemiddeld aantal personeelsleden, ingedeeld naar EU definitie MKB | | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------|
| EU indeling | Verdeling steekproef | Gemiddeld aantal personeelsleden | Percentage |
| micro (tot 10) | 2906 | 2,56 | 86 |
| klein (10 -50) | 398 | 19,28 | 11,8 |
| midden (50-250) | 72 | 97,35 | 2,1 |
| groot (250 en meer) | 3 | 391,67 | 0,1 |
| Totaal | 3379 | 6,89 | 100 |

Tabel 3: Indeling bedrijven naar grootte

Het valt op dat de Microbedrijven zeer sterk vertegenwoordigd zijn. De respons van grote bedrijven is zeer laag. Door deze lage respons zullen de conclusies die getrokken zijn over grote bedrijven met de nodige voorzichtigheid benaderd moeten worden.

| Leeftijdverdeling met gemiddelde per klasse | | | |
|---------------------------------------------|----------------------|------------|------------|
| leeftijd in klassen | Verdeling steekproef | Gemiddelde | Percentage |
| < 50 | 298 | 39,6 | 8,9 |
| tussen 50 en 59 | 1995 | 54,7 | 59,6 |
| 60 > | 1052 | 63,8 | 31,4 |
| Totaal | 3345 | 56,2 | 100 |
| Totaal excl. <50 | 3047 | 57,86 | |

Tabel 4: Leeftijdverdeling ondernemers

De groep <50 is relatief klein. Dit komt omdat de enquête is verstuurd naar ondernemingen met een eigenaar ingeschreven bij de KvK ouder dan 50 en de groep jonger dan 50 niet voorkomen in de steekproefpopulatie. Door overdrachten (die nog niet bij de KvK bekend zijn) zijn er toch eigenaren jonger dan 50 die de enquête hebben ingevuld en geretourneerd. Om deze reden zal deze groep waar nodig uit de analyses verwijderd worden.

3.2.1 Enquête

Maatregelen voor een zo hoog mogelijke respons.

Om een zo groot mogelijke respons te halen is er een gefrankeerde antwoordenvolp bijgesloten, deze maatregel heeft bewezen de respons te vergroten (Yammarino et al, 1991). Gezien de leeftijd van de doelgroep (50 jaar en ouder) is er gekozen voor een enquête op papier i.p.v een online enquête. Hoewel een online enquête vooral bij de verwerking voordelen biedt is de inschatting gemaakt dat de doelgroep een "fysieke" enquête prettiger vindt en daarmee eerder retourneert.

De enquête is tamelijk "licht" van aard. Hiervoor is gekozen omdat als doel gesteld is dat zoveel mogelijk ondernemers de enquête retourneren. Om deze kans zo groot mogelijk te maken is er gekozen voor het stellen van vragen die eenvoudig te beantwoorden zijn en die niet of nauwelijks gevoelig liggen. Het doel zoveel mogelijk enquêtes retour te ontvangen werpt beperkingen op aan het aantal vragen die gesteld kunnen worden. De inschatting die gemaakt is, is dat als het beantwoorden van de enquête teveel tijd kost dit ten koste gaat van het aantal geretoureerde enquêtes. Om deze reden was een absolute eis dat de vragenlijst op 1 A4 vel zou passen (dubbelzijdig) Tot slot is de doelgroep zeer heterogeen en daarom kunnen er tijdens deze enquête nog geen "dieptevragen" gesteld worden.

3.3 Toetsmethoden

Als toetsing van de hypothesen (behalve 2 en 3) wordt gebruik gemaakt van kruistabellen. Vanuit deze kruistabellen wordt een Chi kwadraat berekend. In een Chi kwadraat kruistabel wordt van elke rij- en kolom-combinatie steeds het totale aantal, de verwachte frequentie en het percentage ten opzichte van het totaal (der rijen en / of kolommen) berekend. De rij- en kolom- variabelen zijn verdeeld over minstens 2 categorieën, niveau, of levels op een nominale of ordinale meetschaal. Er is altijd één onafhankelijke variabele en één afhankelijke (of zogenoemde respons-)variabele. Nagegaan wordt of kenmerken (niveau of categorieën) van de ene variabele samenhangen met kenmerken van de andere variabele. Met andere woorden, een Chi kwadraat toets (in dit geval de Pearson toets) berekent het verschil (en de grootte hiervan) tussen de verwachte waarde en de uiteindelijke waarde. Hiermee kan samenhang bepaald worden tussen 2 variabelen.

3.4 Operationalisering

De enquête is opgesteld om de hypothesen zoals omschreven in hoofdstuk 2 te toetsen. In deze paragraaf zal beschreven worden hoe de vragen in de enquête geoperationaliseerd zijn naar toetsbare hypothesen. Onderstaand schema laat dit zien.

| Bewustzijn | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Vraag</i> | <i>Antwoordmogelijkheid</i> | <i>concretisering</i> |
| Hebt u nagedacht / denkt u aan het overdragen van uw bedrijf? (vraag 3) (Hypotheses 1, 4,5,6) | Nee, nog niet of nauwelijks. Ja, ik heb er wel eens over nagedacht maar ben er nog niet actief mee bezig. Ja, ik heb er over nagedacht en ben actief bezig met het voorbereiden van de overdracht maar nog niet (expliciet) op zoek naar een koper. Ja, ik ben er actief mee bezig en ben op zoek naar een koper. Ja, ik heb er over nagedacht en heb een (potentiele) koper. Ik heb recent overgedragen. | 1 = niet bewust 1 = niet bewust 2 = bewust 2 = bewust 2 = bewust 2 = bewust |

| Invloed op bewustzijn | | | | |
|----------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Kapitaal</i> | <i>Variabele</i> | <i>Vraag</i> | <i>Antwoordmogelijkheid</i> | <i>concretisering</i> |
| Strategisch kapitaal (Hypothese 1) | Ondernemingsplan | Hebt u een ondernemingsplan dat u regelmatig bijstelt? (vraag 4) | Ja, en bedrijfsopvolging is een onderdeel Ja, maar bedrijfsopvolging is geen onderdeel Nee | 1 = Wel Ondernemingsplan 1 = Wel Ondernemingsplan 2 = Geen ondernemingsplan |
| Cultureel kapitaal (Hypotheses 4,5) | Leeftijd ondernemer | Wat is uw leeftijd? (vraag 7) | waarde | waarde |
| | Historie onderneming | Wat is de geschiedenis van uw bedrijf? (vraag 2) | Ik heb het bedrijf overgenomen van familie Ik heb het bedrijf overgenomen (geen familie) Ik heb het bedrijf zelf opgericht | 1 = overgenomen 1 = overgenomen 2 = zelf opgericht |
| Economisch kapitaal (Hypothese 6) | Grootte | Hoeveel werkzame personen telt uw bedrijf? (vraag 5) | Fulltime..... Parttime..... | Waarde Waarde |

| Perceptie over koper en werkelijkheid | | | | |
|----------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Kapitaal</i> | <i>Variabele</i> | <i>Vraag</i> | <i>Antwoordmogelijkheid</i> | <i>concretisering</i> |
| Sociaal kapitaal (Hypotheses 2,3) | Koper | Hoe hebt u deze koper gevonden? (vraag 3) | Via familie Via personeel Via een (netwerk) club | Strong Tie Strong Tie Weak Tie |
| | | Hoe denkt u de koper te vinden? (vraag 3) | Via branchegenoot Via adviseur Via bedrijvenmakelaar | Weak Tie Weak Tie Weak Tie |

Tabel 5: Operationalisering van de onderzoeksvariabelen

4. Resultaten

De resultaten zullen weergegeven worden aan de hand van de 2 thema's die in paragraaf 1.5 uiteengezet zijn, te weten: 1. Bewustzijn van de ondernemer en 2. Het vinden van een opvolger. Omdat het aannemelijk is dat ondernemers die geen personeel in dienst hebben (de zogenaamde zzp'ers) zich minder zorgen maken over hun bedrijfsoverdracht, ze zullen relatief vaak niks over te dragen hebben, zullen zij niet meegenomen worden in de resultaten. Tevens zal de groep jonger dan 50 uitgesloten worden aangezien zij geen onderdeel van de steekproef uitmaken. Het percentage ondernemers ouder dan 50 met personeel is het meest representatief voor de doelgroep en zal gebruikt worden in de komende tabellen. Mocht er toch een andere doelgroep gebruikt gaan worden wordt dit expliciet vermeld. Er kunnen (kleine) verschillen zijn in aantallen aangezien niet alle respondenten op alle vragen hebben geantwoord. De weergave van de resultaten zal aan de hand van de 2 hoofdonderwerpen, bewustwording en het vinden van een koper, gedaan worden. Kanttekening die gemaakt moet worden bij de onderstaande resultaten is dat het onderzoek afhankelijk is geweest van de bereidheid van de aangeschreven ondernemers (steekproef) om de vragenlijst te retourneren. Hierdoor kan enige "onzuiverheid" niet uitgesloten worden.

4.1 Bewustwording

De toetsvariabele bij dit onderzoek is het bewustzijn over opvolgingsproblematiek van de ondernemers in Overijssel ouder dan 50. Om deze reden is hieronder een tabel weergegeven over het huidige bewustzijn bij ondernemers in Overijssel. Vooral de laatste groep (exclusief ZZP'ers) is interessant .

| Verdeling ondernemers wel of niet bewust van opvolgingsproblematiek | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| | 50 > | | exclusief ZZP'ers | |
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Wel bewust | 1017 | 33,50% | 777 | 41,2% |
| Niet bewust | 2019 | 66,50% | 1109 | 58,8% |
| Totaal | 3036 | 100,00% | 1886 | 100,0% |

Tabel 6: Bewustzijn

H1 "Er bestaat een positieve relatie tussen de bewustwording van ondernemers en het aanwezige strategisch kapitaal"

| Relatie tussen het hebben van een ondernemingsplan en bewustwording | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|-----------------------|------------|
| | Wel ondernemingsplan | | Geen ondernemingsplan | |
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Wel bewust | 362 | 51,3% | 377 | 33,5% |
| Niet bewust | 343 | 48,7% | 750 | 66,5% |
| Totaal | 705 | 100,0% | 2091 | 100,0% |

Tabel 7: Toetsing Hypothese 1

Vanuit de kruistabel is te concluderen dat ondernemers met een ondernemingsplan zich beter bewust zijn van hun opvolging.

Er bestaat een sterke relatie bestaat tussen het hebben van een ondernemingsplan en het bewustzijn van de ondernemer. ($\chi^2_1 = 57,71$ $P < 0,000$). Dit ondersteunt de hypothese.

Onderstaande tabel (tabel 8) laat zien dat 38,5% van de ondernemers een ondernemingsplan heeft, bij 16,6% van de ondernemers is bedrijfsopvolging een onderdeel van dit plan. Dit is fractioneel meer dan de cijfers die het EIM (2004) vindt. Zij geven aan dat in 15% van de gevallen er een schriftelijk opvolgingsplan bestaat.

| Ondernemers met een ondernemings en/of opvolgingsplan | | |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
| Wel of geen ondernemings en/of opvolgingsplan | Verdeling steekproef | Percentage |
| Ondernemers met een ondernemingsplan, opvolging is een onderdeel | 305 | 16,6% |
| Ondernemers met een ondernemingsplan, opvolging geen onderdeel | 400 | 21,8% |
| Ondernemers zonder een ondernemings en opvolgingsplan | 1127 | 61,5% |
| Totaal | 1832 | 100,0% |

Tabel 8: Wel of geen ondernemingsplan

H4 "Ondernemers die in het verleden zelf hun onderneming hebben overgenomen zijn zich vaker tijdig bewust van de opvolgingsproblematiek, en zullen daardoor hun opvolging eerder georganiseerd hebben ten opzichte van niet familiebedrijven"

| Relatie tussen overgenomen of niet en bewustwording | | | | |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|------------|----------------------------|------------|
| | Onderneming overgenomen | | Onderneming zelf opgericht | |
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Wel bewust | 357 | 47,4% | 409 | 36,7% |
| Niet bewust | 396 | 52,6% | 704 | 63,3% |
| Totaal | 753 | 100,0% | 1113 | 100,0% |

Tabel 9: Toetsing Hypothese 4

De kruistabel laat zien dat ondernemers die in het verleden de onderneming overgenomen hebben zich beter bewust zijn van de opvolging.

Er bestaat een sterke samenhang tussen de geschiedenis (wel of niet overgenomen) van de onderneming en de bewustwording van de ondernemer. ($\chi^2_1 = 21,10$ $P < 0,000$). Hiermee wordt de hypothese bevestigd.

H5 "Het probleem bedrijfsopvolging wordt door ondernemers pas als probleem gezien als de 60 is gepasseerd."

| Relatie tussen leeftijd en bewustwording | | | | | | |
|------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| | Jonger dan 50 | | Tussen 50 en 59 | | 60 > | |
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Wel bewust | 20 | 7,5% | 442 | 34,2% | 326 | 56,8% |
| Niet bewust | 245 | 92,5% | 852 | 65,8% | 248 | 43,2% |
| Totaal | 265 | 100,0% | 1294 | 100,0% | 574 | 100,0% |

Tabel 10: Toetsing Hypothese 5

De kruistabel laat zien dat ondernemers naarmate de leeftijd voortschrijdt zich meer bezig gaan houden met bedrijfsopvolging. Het lage percentage bewuste ondernemers jonger dan 50 is te verklaren door het feit dat de respondenten waarschijnlijk nog niet zo lang geleden het bedrijf hebben overgenomen en daardoor relatief jong zijn. Toch is deze doelgroep hier meegenomen omdat het verschil zeer groot is en de steekproefgrootte voldoende is. Verder valt het grote verschil tussen de leeftijdscategorieën 50 tm 59 en 60 en ouder op.

Concluderend kan gezegd worden dat er een sterke relatie bestaat tussen de leeftijd van de ondernemer en het bewustzijn van de opvolgingsproblematiek. ($\chi^2_2 = 84,16$ $P < 0,000$) en hiermee is de hypothese bewezen.

Verskil mannen en vrouwen

Als extra aanvulling op het culturele kapitaal van een onderneming is er tevens gekeken naar het verschil in bewustzijn tussen mannen en vrouwen. Hieronder de resultaten.

Onderstaande tabel (tab.11) laat het onderscheid in bewustzijn van opvolgingsproblematiek zien tussen mannen en vrouwen. Er zit een significant verschil tussen het bewustzijn van mannen en vrouwen. Mannen zijn zich beter bewust van de opvolgingsproblematiek.

($\chi^2_2 = 7,61$ $P < 0,006$).

| Verskil van het bewustzijn tussen mannen en vrouwen | | | | |
|-----------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| | Man | | Vrouw | |
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| ja | 724 | 42,1% | 52 | 31,1% |
| nee | 994 | 57,9% | 115 | 68,9% |
| Totaal | 1718 | 100,0% | 167 | 100,0% |

Tabel 11: Verskil mannen vrouwen

H6 "Ondernemers met grotere ondernemingen zijn zich beter bewust van hun opvolging"

Voor deze tabel is gebruik gemaakt van alle respondenten exclusief ondernemers jonger dan 50.

| Relatie tussen grootte bedrijf (KvK indeling werknemers) en bewustzijn | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| | 1 | | 2 tm 4 | | 5 tm 9 | | 10 tm 19 | |
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Wel bewust | 181 | 17,6% | 327 | 29,9% | 221 | 51,0% | 126 | 63,0% |
| Niet bewust | 850 | 82,4% | 767 | 70,1% | 212 | 49,0% | 74 | 37,0% |
| Totaal | 1031 | 100,0% | 1094 | 100,0% | 433 | 100,0% | 200 | 100,0% |

| | 20 tm 49 | | 50 tm 99 | | 100 en groter | |
|-------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| Bewustzijn | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Wel bewust | 70 | 66,7% | 16 | 50,0% | 17 | 77,3% |
| Niet bewust | 35 | 33,3% | 16 | 50,0% | 5 | 22,7% |
| Totaal | 105 | 100,0% | 34 | 100,0% | 22 | 100,0% |

Tabel 12: Toetsing Hypothese 6

Het percentage bewuste ondernemers loopt op naarmate de grootte van de onderneming toeneemt. Er zit echter een opvallende "dip" bij ondernemingen tussen de 50 en 99 werknemers. Dit zou echter toeval kunnen zijn gezien het geringe aantal respondenten in deze groep.

Er bestaat een sterke relatie tussen de grootte van de onderneming en het bewustzijn bij de ondernemer. ($\chi^2_5 = 341,39$ $P < 0,00$)

Vanwege de kleine steekproefomvang van de groep grote ondernemingen is er ook een Chi-kwadraat toets uitgevoerd zonder deze groep. Ook dan is er een significant verband te vinden ($\chi^2_5 = 156,89$; $P < 0,00$). De hypothese mag bewezen worden geacht.

4.2 Het vinden van een opvolger

H2 "De koper van een onderneming wordt vaak gevonden via een strong tie ipv een weak tie"

We zien dat een grote meerderheid (81%) van de ondernemers een koper vindt via een strong tie (familie, personeel of adviseur). We kunnen hieruit concluderen dat ook deze hypothese bewezen mag worden geacht. De gevonden percentages wijken belangrijk af van de cijfers die het EIM weergeven. In hun rapport *Bedrijfsoverdrachten in het MKB (2004)* geven ze aan dat 45% van de overdrachten binnen de familie plaatsvindt, terwijl dat in dit onderzoek 69% is.

H3 "De perceptie van ondernemers is dat ze een opvolger zullen vinden via een strong tie"

Hypotheses H2 en H3 zijn gecombineerd in onderstaande tabel. Alle respondenten zijn meegenomen.

| Verwachting van een koper en werkelijke koper | | | | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| | Waar verwacht de ondernemer een koper te vinden? | | Waar wordt de koper gevonden? | |
| Tie | Verdeling steekproef | Percentage | Verdeling steekproef | Percentage |
| Via familie | 402 | 28,9% | 334 | 69,0% |
| Via personeel | 121 | 8,7% | 49 | 10,1% |
| Via (netwerk) club | 117 | 8,4% | 8 | 1,7% |
| via branchegenoot | 373 | 26,8% | 80 | 16,5% |
| Via adviseur | 283 | 20,4% | 9 | 1,9% |
| Via bedrijvenmakelaar | 94 | 6,8% | 4 | 0,8% |
| Totaal | 1390 | 100,0% | 484 | 100,0% |

Tabel 13: Kruistabel toetsing Hypothese 2 en 3

De verdeling is niet zo sterk gericht op de strong ties als de daadwerkelijke wijze waarop een koper gevonden wordt (zie hypothese 2). Het totale percentage ligt op 58% terwijl het percentage daadwerkelijk gevonden opvolgers via strong ties ligt op 86,2%. Kanttekening bij het percentage is dat er meerdere antwoorden gegeven mochten worden. Hierdoor ontstaat een iets vertekend beeld.

Conclusie

In het onderstaande overzicht worden de toetsen van de verschillende hypothesen weergegeven. Hypothesen 2 en 3 zijn niet meegenomen omdat deze niet met een Chi-kwadraat te toetsen zijn.

| Chi kwadraat uitkomsten Hypothesen | | | | |
|------------------------------------|-------|------|-------|--------|
| | H1 | H4 | H5 | H6 |
| Pearson's Chi Kwadraat | 57,71 | 21,1 | 84,16 | 341,39 |
| Overschrijdingskans | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabel 14: Chi kwadraat toetsen hypothesen 1,4,5 en 6

Bovenstaand schema laat zien dat alle hypothesen overtuigend zijn bewezen.

5. Discussie en conclusie

5.1 Discussie

De verbanden die de hypothesen zoals opgesteld veronderstellen zijn allen overtuigend bewezen. De hypothesen zijn opgesteld met een aantal doelen: De invloed van de kapitalen meten op het bewustzijn van de ondernemer en het verschil tussen de perceptie van ondernemer waar een koper gevonden wordt en de daadwerkelijke koper. Deze 2 thema's komen terug in deze paragraaf.

1. *Bewustwording.*

Vanuit de data kan geconcludeerd worden dat er een te lage bewustwording is onder ondernemers in Overijssel. 69% is zich niet expliciet bewust van zijn eigen opvolging. Ook als de groep ondernemers jonger dan 50 uit de data wordt gefilterd blijft er nog 66,5% procent over. De groep die voor de Provincie Overijssel het belangrijkste is, ondernemers ouder dan 50 met personeel is zich in 58,8% van de gevallen niet bewust van zijn eigen opvolgingsproblematiek. Dit is verontrustend met het oog op de voorbereidingstijd die vanuit de literatuur gesteld wordt op 5 tot 7 jaar. Ook het percentage ondernemers zonder opvolger (77,3%) is verontrustend.

Er bestaat een significant positieve relatie tussen de bewustwording van ondernemers en het aanwezige strategisch kapitaal. Een mogelijke verklaring is het feit dat een ondernemingsplan richting geeft en een ondernemer dwingt na te denken over zijn toekomst. Hierbij komt bedrijfsopvolging ook naar voren. Opvolging wordt maar door 10,7% van de ondernemers benoemd in het strategisch/ondernemingsplan. Dit is zeer weinig als het vergeleken wordt met het onderzoek van Bruce & Picard (2004), die concluderen dat in de UK 40% van de ondernemers een opvolgingsplan heeft. Een mogelijke verklaring voor het niet plannen van de opvolging wordt gegeven door Lansberg (1988) en ligt in het emotionele aspect. Ondernemers die emotioneel nog niet klaar zijn voor de stap opzij zullen ook niet zo expliciet bezig willen gaan met hun opvolging. Zij hebben de neiging om zichzelf onmisbaar te maken, o.a. door weinig te delegeren. Resultaat is een overdreven besef dat ze onmisbaar zijn wat ze ook uitdragen op de rest van het bedrijf. Hierdoor wordt het een "vaststaand feit" binnen de onderneming dat de ondernemer onmisbaar is. De onduidelijkheid die dit oplevert is een sterke reden om geen opvolging te plannen. Morris et al (1996) geven een additionele verklaring voor het feit dat opvolgingsplannen niet geformaliseerd worden (bij familiebedrijven). Opvolgers en uittredende ondernemers geven aan dat ze denken dat het concretiseren van de opvolging de familierelaties onder druk zet. Als deze concretisering uitblijft, zal de onmisbaarheid van de uittredend ondernemer niet afnemen.

Groen (2005) noemt strategisch kapitaal de "entrepreneurial" strategieën die mikken op het creëren van kansen en het succesvol exploiteren hiervan. Hij voegt hieraan toe dat de oriëntatie van de ondernemer de ambitie en "scope" bepalen. Met betrekking tot bedrijfsopvolging is het van belang dat de uittredend ondernemer bedrijfsopvolging als een kans ziet en niet als een bedreiging. Hij zal zijn "scope" moeten richten op het plannen van de bedrijfsopvolging. Het aanwezige strategisch kapitaal is daarom van belang.

De hypothese "Ondernemers die in het verleden zelf hun onderneming hebben overgenomen zijn zich vaker tijdig bewust van de opvolgingsproblematiek, en zullen daardoor hun opvolging eerder georganiseerd hebben ten opzichte van niet familiebedrijven" is significant bewezen. De verklaring

hiervoor ligt in het feit dat ondernemers die al eerder zelf overgenomen hebben al met bedrijfsovername te maken hebben gehad, zij het vanuit een ander perspectief. De geschiedenis (onderdeel van het culturele kapitaal) van de onderneming draagt daarmee bij aan de bewustwording van de ondernemer. Ook de hypothese "Het probleem bedrijfsopvolging wordt door ondernemers pas als probleem gezien als de 60 is gepasseerd:" mag bewezen worden geacht. Naarmate de pensioenleeftijd nadert is het logisch dat er meer bewustzijn ontstaat over de opvolgingsproblematiek. Het percentage ondernemers jonger dan 50 dat zich niet bewust is van zijn eigen opvolging is zeer laag. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bedrijfsopvolging nog niet gezien wordt als een onderdeel van het ondernemerschap. Bij de groep tussen 50 en 59 zou dit besef er eigenlijk al wel moeten zijn. Het percentage stijgt wel maar ligt nog steeds verontrustend laag (26,2%). Het meest verontrustend is echter dat zelfs de groep van 60 jaar en ouder een laag percentage bewuste ondernemers kent. In deze groep is meer dan de helft (59,6%) nog niet bezig met opvolging. Zoals eerder aangegeven neemt een goed voorbereide opvolging 5 tot 7 jaar in beslag. Als deze groep ondernemers zich nog niet bewust is van de opvolgingsproblematiek is dit verontrustend.

De 2 elementen van het cultureel kapitaal die onderzocht zijn lijken een positieve invloed te hebben op het bewustzijn van de ondernemer. Er zal echter verder onderzoek gedaan moeten worden naar het culturele kapitaal van de onderneming (karakter ondernemer, kennisniveau van de onderneming) om een betrouwbare uitspraak te doen over de invloed van het culturele kapitaal op de bewustwording van de ondernemer.

De hypothese "Ondernemers met grotere ondernemingen zijn zich beter bewust van hun opvolging" is eveneens geverifieerd. Het economische kapitaal lijkt een positieve invloed te hebben op het bewustzijn van de ondernemers. De kruistabel laat zien de toename van bewustzijn bijna lineair is aan de grootte van een onderneming. De zeer lage bewustwording bij de ZZP'ers is in economisch opzicht een minder groot probleem. Er gaan geen banen verloren als zij wegvallen. Wel zou er bij vervolgonderzoek gekeken kunnen worden naar eventueel sociale schade (voorzieningsniveau in plattelandsgebieden) als deze ZZP'ers wegvallen. Economische schade is er bij de groepen met 2 tm 4 werknemers en 5 tm 9 werknemers echter wel. Deze groepen zijn zich nog te weinig bewust van de opvolgingsproblematiek waarbij de eerste groep het meest zorgwekkend is (70,4% onbewust). Vanaf de groep 20 tm 49 werknemers is het bewustzijn in meerderheid aanwezig. Deze groepen zijn echter niet minder belangrijk. De impact die een mislukte overdracht heeft is groter aangezien veel werknemers ineens getroffen worden binnen deze groepen.

Het betere bewustzijn van de grotere ondernemingen zou te maken kunnen hebben met het strategisch kapitaal dat aanwezig is bij deze ondernemingen. Ook hebben zij, vanwege hun maatschappelijke functie als (grote) werkgever, meer druk om hun opvolging goed en tijdig voor te bereiden. Tevens is het aannemelijk dat deze ondernemers meer mogelijkheden hebben om een opvolger te zoeken en vinden, wat het bewustzijn ten goede komt. Dit komt doordat ze, aan het begin van het bewustwordingsproces meer mogelijkheden zien en daardoor verder gaan in hun proces, terwijl ondernemers met minder of geen duidelijke opvolger in gedachten het waarschijnlijk voor zich uit schuiven en blijven steken in de bewustwording.

2. *Het vinden van een opvolger*

Hypotheses 2 en 3 zijn vooral interessant in combinatie voor het trekken van conclusies over de opvolger. Er is een sterke relatie tussen deze 2, we kunnen wat zeggen over de perceptie van ondernemers welke "Tie" een opvolger oplevert en over de daadwerkelijke "Tie" die uiteindelijk leidt tot de opvolger. Gecombineerd leveren de tabellen een interessant beeld op. 48,7% van de ondernemers denkt een opvolger te vinden via een strong tie. In werkelijkheid ligt dit percentage op 84,2%. Dit geeft aan dat de ondernemers die daadwerkelijk erin slagen hun bedrijf over te dragen dit in de meeste gevallen doen aan familie of personeel. Een mogelijke verklaring voor deze discrepantie is dat ondernemers die aangeven nog geen opvolger te hebben niet de mogelijkheid hebben hun bedrijf te verkopen aan familie (geen kinderen of kinderen die niet die geïnteresseerd zijn) en/of door het ontbreken van (geschikt) personeel om de onderneming aan te verkopen. Hierdoor vallen deze mogelijkheden weg. Een conclusie die dan getrokken kan worden is dat een ondernemer zonder opvolgers binnen zijn stong ties, in een branche waar weinig schaalvoordeel te behalen valt, het tevens moeilijk zal krijgen de onderneming aan een branchegenoot te verkopen. De branches die genoemd worden in de literatuur als problematisch (ambachtelijke branches als kappers, bakkers en slaggers, maar ook garagebedrijven) leveren deze schaalvoordelen niet. Voor deze ondernemingen blijven bedrijfsadviseurs en bedrijvenmakelaars over. Uit tabel 9 blijkt dat in nog geen 3% van de gevallen een opvolger via deze weak ties worden verkocht. Een mogelijke verklaring is dat juist de ondernemingen die baat zouden hebben (om bovenstaande redenen) bij de hulp van bedrijfsadviseurs en bedrijvenmakelaars niet de middelen hebben om er gebruik van te maken. (Harveston et al, 1997; EU, 2002).

Groen (2004) geeft aan dat een ondernemer, om zijn uitdagingen aan te kunnen, een netwerk op moet bouwen dat resulteert in contacten met "resource providers". Bij de opvolgingsproblematiek is deze uitdaging het vinden van een koper en de resource provider een koper. Als een ondernemer geen "natuurlijke" opvolger heeft (familie of personeel) is hij aangewezen op zijn weak ties. Een ondernemer met veel weak ties zal een grotere groep potentiële kopers (resource providers) bereiken dan een ondernemer met minder weak ties. Branchegenoten lijken de meest effectieve weak ties te zijn. Het sociale kapitaal van een onderneming is dan ook vooral van belang bij het vinden van een koper.

5.2 *Conclusie*

Vanuit bovenstaande discussie is het mogelijk de hoofdvraag zoals geformuleerd in de inleiding te beantwoorden. De hoofdvraag luidt:

"Welke invloed hebben de 4 kapitalen zoals beschreven in het EiN model op de bewustwording van de opvolgingsproblematiek van de uittrekkend ondernemer."

Het EiN model heeft zich bewezen als een nuttig instrument en heeft nieuwe inzichten gegeven aan de variabelen die het bewustzijn van ondernemers over hun opvolgingsproblematiek beïnvloeden. Elk van de 4 kapitalen heeft invloed op de bewustwording. De wijze waarop verschilt echter per kapitaal. Een toename van het strategisch kapitaal lijkt een positieve invloed te hebben op het bewustzijn. Het culturele kapitaal lijkt op onderdelen invloed te hebben op de bewustwording. De 2 elementen die gemeten zijn: overgenomen of starter en leeftijd, lijken invloed te hebben op het bewustzijn. Het sociale

kapitaal lijkt invloed te hebben op het bewustzijn. Als er geen natuurlijke opvolger is lijkt de bewustwording minder dan wanneer deze er wel is. Het sociale kapitaal heeft tevens invloed op de mogelijkheid van de ondernemer om een koper te vinden. Het aanwezige economisch kapitaal tot slot lijkt een positieve invloed te hebben op de bewustwording. Deze scriptie geeft een indicatie van de invloed die de verschillende kapitalen uitoefenen. Om echter een valide en volledig inzicht te krijgen op de rol van de verschillende kapitalen bij de bewustwording van ondernemers is verder onderzoek noodzakelijk.

De uitkomsten van dit onderzoek bieden de mogelijkheid een aantal deelvragen te beantwoorden zoals geformuleerd in de inleiding. Deze vragen zijn allen kwantitatief van aard. Voor de kwalitatieve vraagbeantwoording is extra onderzoek nodig. Er is reeds besloten dit onderzoek zo spoedig mogelijk te starten en gebruik te maken van de 850 ondernemers die in de enquête hebben aangegeven mee te willen werken aan een vervolgonderzoek. Voor de vragen die wel beantwoord kunnen worden, zie bijlage 3.

Het onderzoek draagt bij aan het onderzoeksgebied bedrijfsopvolging, vooral door de gebruikte steekproefgrootte. Er is getracht gehoor te geven aan de vaakgehoorde vraag (o.a. Morris, 1997; Sharma, 1997, Le Breton-Miller, 2004, Department of Trade and Industry, 2004) om grootschalig empirisch onderzoek. De kwantiteit van het onderzoek draagt bij tot het versterken van de huidige inzichten, die vooral verkregen zijn door anekdotisch bewijs en case studies. Deze scriptie is daarom een stap in de gevraagde kwantitatieve richting. Er is een aanzet gedaan om het bewustzijn van ondernemers over hun eigen opvolging te meten aan de hand van de 4 kapitalen zoals beschreven door van der Sijde et al (2004), Groen (2005) en recentelijk Habets et al (2006).

De initiële hoofdvraag die gesteld is door de Provincie Overijssel is nog niet volledig te beantwoorden. Hiervoor is verder onderzoek noodzakelijk. Wel kan er een “deelconclusie” getrokken worden met het inzicht dat dit onderzoek gegeven heeft. De hoofdvraag zoals geformuleerd door de Provincie Overijssel luidt:

“Hoe kan de Provincie Overijssel bijdragen aan het verhogen van het aantal geslaagde bedrijfsoverdrachten in Overijssel en welke partners zouden hierin welke rol moeten vervullen”

De Provincie Overijssel kan op dit moment bijdragen door het bewustzijn van de opvolgingsproblematiek onder ondernemers in Overijssel te vergroten. Het doel zou moeten zijn dat ondernemers hun opvolging 5 tot 7 jaar voor het “pensioen” gaan plannen. In paragraaf 4.2 worden een aantal aanbevelingen gedaan hoe dit te bereiken. Een partner die hierbij zou kunnen helpen is de accountant. Deze is voor 79% van de ondernemers het eerste aanspreekpunt (CvB, 2005).

5.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek zoals uitgevoerd zullen er een aantal aanbevelingen worden gedaan richting Provincie Overijssel als ook richting Universiteit Twente aangaande eventueel vervolgonderzoek. Een kanttekening die gemaakt moet worden is dat bedrijfsopvolging een dusdanig complex fase van het ondernemerschap is dat onderstaande aanbevelingen geen kant en klare oplossingen zijn maar suggesties die aangepast moeten worden op specifieke situaties en gevallen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de veronderstelling dat de bedrijven met overdrachtproblematiek gezond zijn en dus nog een overname “verdienen”.

1. Aanbevelingen voor Provincie Overijssel en KvK Oost

De grootste taak voor de Provincie Overijssel is het vergroten van bewustzijn bij ondernemers met als uiteindelijke doel een groter percentage overdrachten van vitale bedrijven te laten slagen. Het creëren van bewustwording zal gericht moeten gebeuren op een aantal doelgroepen die hierna benoemd worden. De boodschap die uitgedragen wordt zal per groep verschillen.

1.1 Ondernemers

Het bewustzijn bij ondernemers neemt toe naarmate de leeftijd hoger wordt. Hoewel leeftijd (pensioen) maar in ongeveer 50% van de gevallen een reden is om over te dragen is dit wel het criterium om bewustwording te stimuleren. Om deze reden wordt aanbevolen bewustzijn te verhogen bij 2 verschillende groepen. 50 jaar en jonger, 50 jaar en ouder.. Het onderscheid tussen de communicatie zit in de boodschap. De groep 50 en ouder zal “actiever” benaderd moeten worden aangezien voor hen actie noodzakelijk is. De groep 50 jaar en jonger kan meer “algemeen” benaderd kunnen worden. Dit heeft als voordeel dat ook ondernemers die niet vanwege leeftijd overdragen zich bewust worden van de mogelijke problematiek.

50 jaar en jonger

Het belangrijkste bij deze groep is het creëren van bewustzijn dat er in de toekomst een kans ligt in het overdragen van de onderneming. De communicatie zal vooral gericht moeten zijn op het creëren van 2 inzichten bij ondernemers

- *Bedrijfsoverdracht is een kans, geen bedreiging.*

Ondernemen is het zien van kansen. Om deze kansen te benutten zal er een strategie uitgedacht moeten worden. Vanuit het onderzoek blijkt dat ondernemers met een strategisch plan vaker bewust zijn van de opvolgingsproblematiek. Deze algemene boodschap moet een ondernemer uitdagen om zijn opvolging zo effectief mogelijk te exploiteren, net zoals hij doet in zijn dagelijkse bedrijfsvoering.

- *Effectieve bedrijfsoverdracht neemt over het algemeen 5 tot 7 jaar in beslag.*

Ondernemers moeten weten dat op tijd beginnen met het voorbereiden van de overdracht van belang is. Als deze algemeen aanvaardde termijn gezien wordt als “maatstaf” zal dit bijdragen tot een hoger percentage overdrachten die slaagt.

De bovenstaande 2 inzichten zullen bijdragen tot een verandering van denken bij ondernemers. Als het overdragen van een onderneming gezien wordt als een kans die 5 tot 7 jaar in beslag neemt om effectief te exploiteren zal dit bijdragen tot een lager percentage mislukte bedrijfsoverdrachten.

50 en ouder

Voor deze groep is het van belang dat de communicatie concreter is. Ondernemers moeten duidelijk krijgen dat bedrijfsopvolging een onderdeel is van hun bedrijfsvoering en dat er aan gewerkt moet worden. De belangrijkste barrières zoals genoemd in hoofdstuk 2 moeten in de communicatie benoemd worden. Hieronder de belangrijkste barrières verwerkt in een boodschap:

- *Is er een natuurlijke opvolger aanwezig binnen de onderneming?*

De groep tussen de 50 en 60 moet nadenken over zijn opvolger. Als er een opvolger aanwezig is moet deze voorbereid worden op het eigenaarschap (cursussen, legitimiteit verkrijgen). Mocht er nog geen opvolger aanwezig zijn zal de ondernemer na moeten denken waar deze vandaan moet komen.

- *Is bedrijfsopvolging een onderdeel van de strategie?*

Plannen van een bedrijfsoverdracht heeft een bewezen positieve invloed op het resultaat. De ondernemer zal zijn opvolging moeten plannen. Denk hierbij aan een mogelijke andere financiering van de onderneming (verhouding eigen vermogen, vreemd vermogen), een eventuele andere rechtsvorm. Ook moet duidelijk worden welke gevolgen het nu werkelijk heeft wanneer de ondernemer geen onderdeel meer is van de dagelijkse bedrijfsvoering. Welke contacten onderhoudt hij, wat zijn precies zijn taken. Een goede methode om dit helder te krijgen is het veronderstellen dat de ondernemer morgen wegvalt. Wat voor gevolgen heeft dit?

- *Denk na over uw tijd na het ondernemerschap*

Een belangrijke barrière voor ondernemers om te beginnen met het plannen van bedrijfsopvolging is het "zwarte gat" na het ondernemerschap. Ondernemers moeten nadenken over wat ze willen doen na de overdracht. Hierdoor zal de angst voor de tijd na het ondernemerschap afnemen.

Net als bij de groep 50 jaar en jonger zal ook bij deze groep gecommuniceerd moeten worden dat bedrijfsopvolging 5 tot 7 jaar in beslag neemt. Als deze boodschap gecombineerd wordt met het benoemen van de barrières zoals genoemd in hoofdstuk 2 zal dit bijdragen bij een betere bewustwording van de problematiek rondom bedrijfsopvolging en daarmee tot een lager percentage mislukte bedrijfsopvolgingen.

Branches

Het is aan te raden een eventuele bewustwordingscampagne als eerste te richten op branches die het minst bewust zijn en die het meeste economische effect hebben op de Provincie Overijssel. De branches die het minst bewust zijn zijn:

1. Zakelijke dienstverlening
2. Landbouw
3. Bouwnijverheid

(zie bijlage 3.3)

Gezien het feit dat in de zakelijke dienstverlening relatief veel ZZP'ers werkzaam zijn zal het economische effect van niet overdragen minder voelbaar zijn dan de andere 2 branches. Bewustwordingscampagnes zouden zich daarom initieel moeten richten op Bouwnijverheid en Landbouw. Brancheverenigingen zouden hierbij een participerende rol kunnen spelen. (bij de zakelijke dienstverlening zal dit wat lastiger zijn aangezien deze groep niet "centraal" vertegenwoordigd is)

1.2 Accountants

Accountants zijn het eerste aanspreekpunt van ondernemers. Zij kunnen een belangrijke rol vervullen in het bewustwordingsproces. Het is daarom denkbaar een bewustwordingscampagne te houden onder accountants. De speerpunten zouden moeten zijn:

- 3 De duur van een goede overdracht.
- 4 Het verontrustend lage percentage bewuste ondernemers.

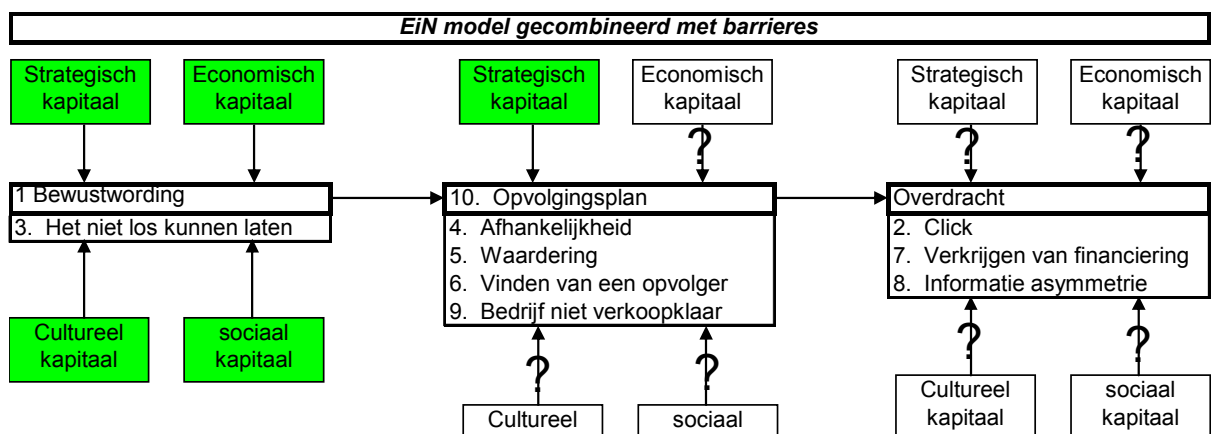
1.3 Potentiële overnemers.

Vanwege het grote aantal ondernemingen die de komende jaren verkocht gaan worden ontstaat het gevaar dat er een tekort ontstaat aan overnemers. Van de mensen die het ondernemerschap overwegen geeft 61% aan liever een eigen onderneming te starten dan een onderneming over te nemen (Ministerie van economische zaken, 2003). Het is van belang dit percentage omlaag te krijgen, het overnemen van een onderneming moet vaker een overweging worden. De mogelijkheid voor het overnemen moet vaker genoemd worden bij campagnes voor het stimuleren van ondernemerschap. Hier ligt tevens een taak voor onderwijsinstellingen die ondernemerschap onderwijzen, zoals de Universiteit Twente, maar ook HBO (Small Business & Retail Management en MBO (Detailhandel) instellingen.

2. Vervolgonderzoek

Dit onderzoek roept een aantal nieuwe vragen op die met verder onderzoek beantwoord moeten worden. De invloed van de 4 kapitalen individueel op het bewustzijn van ondernemers over opvolgingsproblematiek zal verder onderzocht moeten worden.

Vanuit de database zijn 860 ondernemers bereid een vragenlijst in te vullen over bedrijfsopvolging vraagstukken. Dit biedt een unieke mogelijkheid om de barrières zoals beschreven in hoofdstuk 1 empirisch te toetsen. Onderstaande figuur (fig. 7, afgeleide van fig. 6, onderzoeksmodel) laat zien welke barrières van toepassing zijn op welke fase in het opvolgingstraject.



Bovenstaande figuur zou als leidraad kunnen dienen voor verder onderzoek. De benoemde barrières in figuur 7 komen uit een literatuurstudie en er zou empirisch getoetst moeten worden welke barrières er werkelijk in de praktijk bestaan. Zijn dat de benoemde of zijn er andere? Ook deze barrières zouden op een soortgelijke manier getoetst kunnen worden via de kapitalen uit het EiN model. Hierdoor zou een

volledig beeld ontstaan van de invloed van de kapitalen op het proces bedrijfsopvolging. Met deze inzichten zou heel gerichte ondersteuning mogelijk zijn.

Ook zal er onderzocht moeten worden waaraan de ondernemer behoefte heeft wanneer hij zich eenmaal bewust is van zijn opvolging. Is dit informatie, concrete ondersteuning of misschien wel helemaal niets? Vanuit deze behoefte kan gekeken worden waarin de Provincie Overijssel kan ondersteunen of waar het partners in kan zetten.

6. Referenties

- Bruce, D & Picard, D. (2004). Making succession a success: perspectives from Canadian sme's *Journal of Small Business Management*, 44(2), p. 306–309
- Barach, J.A., & Ganitsky, J.B., (1995). Successful Succession in Family Business, *Family Business Review* 8 (2), p. 131–155.
- Beckhard, R., & Dyer, W.G., (1983). Managing continuity in the family-owned business, *Organizational Dynamics*, 12 (1), p. 5-12.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes, The Social Structure of Competition*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- Centraal Beheer Achmea, Staal Bankiers & Jonkers Adviesgroep. (2005). Op tijd, Op pad. *Onderzoeksrapport*.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P., (2003). Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with non-family managers, *Family Business Review*, 16 (2), p. 89-107.
- CVB. (2005). Regio onderzoek Utrechtse ondernemers en hun bedrijfsopvolging. *Onderzoeksrapport*.
- Department of Trade and Industry (DTI). (2004). Passing the Baton: Encouraging Successful Business Transfers: Evidence and Key Stakeholder Opinion. *Rapport in opdracht van UK Small Business Service*, Sheffield.
- Dunemann. M., & Burrett, R. (2004), Succession planning in family business a reflection on what we know and how we can find out more. *Report*, Monach University, Victoria, Australia.
- EIM. (2004). Bedrijfsoverdrachten in het MKB.
- EIM. (2005a). Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB.
- EIM. (2005b). Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer, A new start.
- EIM. (2005c). The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SME's.
- EIM. (2006a) Kenmerken van overnemers versus ondernemers.
- EIM. (2006b). De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB.

-
- EIM. (2006c) Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur.
 - EU, European Seminar of the transfer of businesses Final report. *Rapport*.
 - Faber, L.P.D. (2003). Overdracht aan werknemers. *ESB, Dossier bedrijfsoverdracht*, 88 (4402) p. D10.
 - Flören, R. H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11 (2), p. 121-134.
 - Fox, M., & Nilakant, V., and Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), p. 15-25.
 - Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9 (2), p. 185– 197.
 - Goldberg, S.D., & Wooldridge, B., (1993). Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms, *Family Business Review*, 6 (1), p. 55–73.
 - Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6) p. 1360–1380.
 - Groen, A. (2005). Knowledge Intensive Entrepreneurship in Networks: Towards a Multilevel Approach. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1) p. 69-88.
 - Habets, M.J.M., Voordijk J.T., & Van der Sijde, P.C., (2006) adoption of alternative transport technologies in the construction industry. (*Nog niet gepubliceerd artikel*).
 - Hamilton, L., (2003) SMEs succession planning: Its pros and cons, a survival process? Paper presented at the International Council for Small Business, 48th World Conference, p. 18.
 - Handler, W.C. (1990). Succession owner-managed and family firms. A mutual role adjustment between the entrepreneur and the next generation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (19), p. 37–51.
 - Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), p. 133–157.
 - Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lynden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), p. 373– 396.
 - ING. (2005), Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk? *Rapport*.

-
- Jansen, J.J.M., & Kommers, J.P.M. (2003). Integrale Visie ontbreekt. *ESB, Dossier bedrijfsoverdracht*, 88 (4402), p. D7.
 - Kaplan, S.N., & Ruback, S. (1995). The Valuation of Cash Flow Forecasts: An Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, 50 (4), p. 1059-1093.
 - Kihlstrom, R.E., & Laffont, J.J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 157 (4), p. 719-748
 - Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy *Family Business Review* 1 (2), p. 119–143.
 - Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, p. 305–328.
 - Lee, K.S, Lim, G.H, & Lim, W.S (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor, *Academy of Management Review*, 28 (4), p. 658.
 - Levinson, H. (1974). Don't choose your own successor. *Harvard Business Review*. 52 (6).p. 53-62.
 - Mandl, I. (2004). Business Transfers and Successions in Austria', *paper presented to ISBE Research and Policy Conference*, Teesside University, 2–4 November.
 - Martin, C., Martin, L. M.& Mabbett, A. (2002). SME ownership succession — business support and policy implications', *rapport in opdracht UK Small Business Service*, DTI Small Business Service, Sheffield.
 - Ministerie van economische zaken (2003) *Transfer of Business*, MEA.
 - Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2 (3), p. 68-81.
 - Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, p. 385– 401.
 - Parsons, T. (1964.) *The Social System*, *The Free Press*. New York.
 - Potts, T.L., Schoen, J.E., Engel - Loeb, M., & Hulme, F.S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part I, *Journal of Financial Planning*, 14 (6) p. 102-115.
 - Rabobank, Themabericht. (2004). Faal- en succesfactoren bij bedrijfsoverdrachten. *Flyer Rabobank*.

-
- Schrijnemakers, M.L.H. (2003). Waardebepaling in het MKB . *ESB, dossier bedrijfsoverdracht*, 88 (4402), p. D13.
 - Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), p. 1– 19.
 - Janjuha-Jivraj, S. & Woods, A. (2002). The art of 'good conversations': a strategy to negotiate succession within South Asian family firms. *Strategic Change*, 11(8), p. 425-434.
 - Teeffelen, L. van Meijaard, J. & Geerts, A. (2004). Business succession: economic disaster or a blessing in disguise? University of Professional Education Utrecht, Faculty of Economics and Management, Chair of Management Consultancy in SMEs.
 - Thomas, J. (2002). Freeing the shackles of family business ownership. *Family Business Review*, 15 (4), p. 327.
 - Varamäki, E., & Pihkala, T., & Routamaa, V. (2003). The stages of transferring knowledge in small family business successions. In P. Poutziouris & L.P. Steier (Eds), *New frontiers in family business research: The leadership challenge* (p. 337– 351). *Research Forum Proceedings of 14th FBN-ifera Research Forum*, Lausanne.
 - Venter, E., Boshoff, G., & Maas, G. (2005). The influence of successor related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses.. *Family Business Review*, 18(4), p. 283-303.
 - Warmerdam, J. (2003). Fiscale en financierings-problemen. *ESB, dossier bedrijfsoverdracht*, 88 (4402) p. D31.
 - Wasserman, N. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success," *Organization Science*, 14, p. 149-172.
 - Yammarino, F.J., Skinner, S.J., Childers, T.L. (1991). Understanding mail Survey Response Behavior: A Meta Analysis, *Public Opinion Quarterly*, 55, p. 613-639.

7. Bijlagen

7.1 Bijlage 1, vragenlijst

Vragenlijst ten behoeve van het onderzoek "bedrijfsopvolging". Een gezamenlijk initiatief van de Provincie Overijssel, kamer van koophandel en Universiteit Twente.

1. Binnen welke branche is uw bedrijf actief?

- 1. Landbouw, jacht en bosbouw
- 2. Visserij
- 3. Industrie
- 4. Bouwnijverheid
- 5. Groothandel
- 6. Detailhandel
- 7. Horeca
- 8. Vervoer en opslag
- 9. Financiële instellingen
- 10. Verhuur van en handel in onroerend goed, verhuur van roerende goederen
- 11. Zakelijke dienstverlening

Anders: _____

2. Wat is de geschiedenis van uw bedrijf?

- Ik heb het bedrijf overgenomen van familie.
- Ik heb het bedrijf overgenomen (geen familie).
- Ik heb het bedrijf zelf opgericht.

Anders: _____

3. Hebt u nagedacht / denkt u aan het overdragen van uw bedrijf?

- Nee, nog niet of nauwelijks / dit speelt nog niet in mijn situatie.
- Ja, ik heb er wel eens over nagedacht maar ben er nog niet actief mee bezig.
- Ja, ik heb er over nagedacht en ben ook actief bezig met het voorbereiden van de overdracht maar nog niet (expliciet) op zoek naar een koper.
- Ja, ik ben er actief mee bezig en ben op zoek naar een koper.
- Ja, ik heb er over nagedacht en heb een (potentiële) koper.
- Ik heb recent overgedragen.

Wie is de koper?

- Koper is familie
- Koper is personeel
- Koper is branchegenoot
- Management Buy In

Anders: _____

Hoe hebt u deze koper gevonden?

Hoe denkt u de koper te vinden?

- Via familie
- Via personeel
- Via een (netwerk)club
- Via branchegenoot
- Via adviseur (accountant, bank, bedrijfsadviseur e.d.)

Welk type adviseur?

- Via bedrijvenmakelaar

Anders: _____

4. Hebt u een ondernemings/strategisch plan dat u regelmatig bijstelt?

- Ja, en bedrijfsopvolging / exitstrategie is een onderdeel van dit plan.
- Ja, maar bedrijfsopvolging / exitstrategie is geen onderdeel van dit plan.
- Nee

Demografische gegevens

5. Hoeveel werkzame personen telt uw bedrijf (inclusief uzelf)?

Fulltime: _____
Parttime: _____

6. In welk postcodegebied is uw bedrijf gevestigd? (bijvoorbeeld 8111)

7. Wat is uw leeftijd?

8. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wilt u eventueel meewerken aan een vervolgonderzoek aangaande bedrijfsopvolging? Het maakt niet uit of u nu wel of niet bezig bent met opvolging, we kunnen van elke groep leren. Mocht u mee willen werken dan ontvangt u een nieuwe vragenlijst die dieper ingaat op specifieke onderdelen van bedrijfsopvolging. Deze zal maximaal een half uur tijdsinvestering kosten.

- Ja (a.u.b. adresgegevens invullen)
- Nee

Als u op de hoogte gehouden wilt worden van de eindresultaten vragen wij uw E-mail adres in te vullen. We willen nogmaals benadrukken dat we alle gegevens absoluut vertrouwelijk behandelen en alleen voor dit specifieke onderzoek gebruiken.

Naam: _____

Naam onderneming: _____

Adres: _____

Postcode/plaats: _____

Hartelijk dank voor uw medewerking!

7.2 Bijlage 2: Kwantitatieve vragenbeantwoording

De kwantitatieve vragen die beantwoord kunnen worden zullen in deze bijlage aan bod komen.

7.2.1 Bij hoeveel bedrijven is de DGA ouder dan 50 jaar?

Voor de schatting van de leeftijdsopbouw wordt gebruik gemaakt van 2 bronnen. Het CBS en het EIM. Beide hebben een overzicht van de leeftijdsopbouw van ondernemers. De meest recente cijfers van het CBS zijn uit 2003 terwijl het EIM rekent met cijfers uit 2004. Daarentegen heeft het CBS de leeftijdsopbouw uitgesplitst in verschillende branches. De grafieken van de totale "ondernemerspopulatie" zien er als volgt uit.

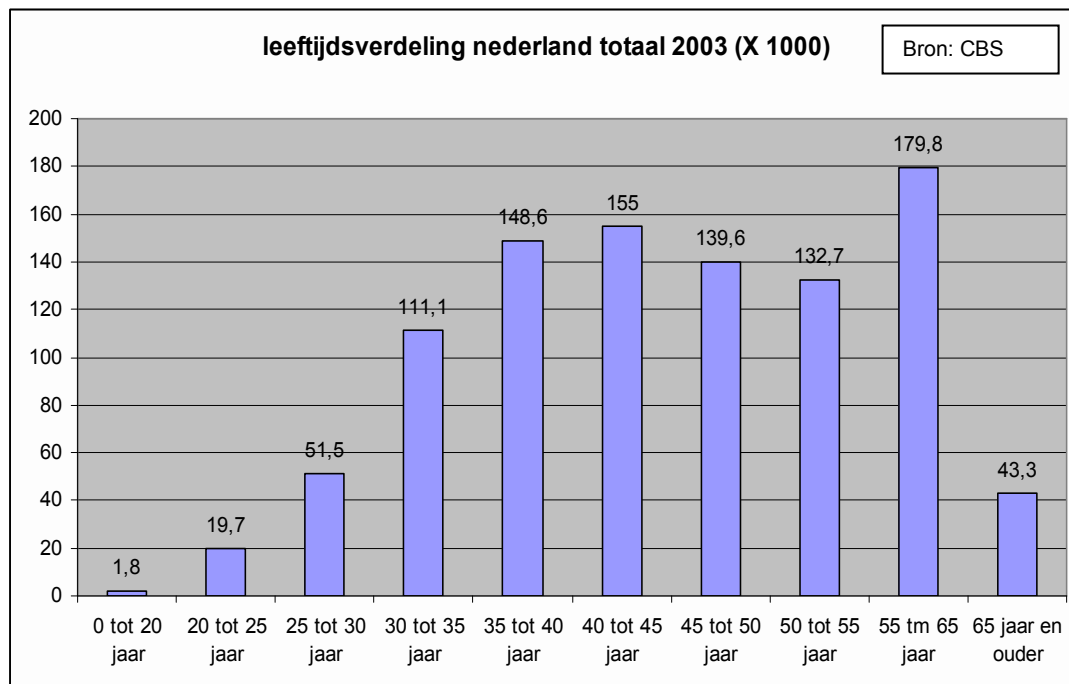
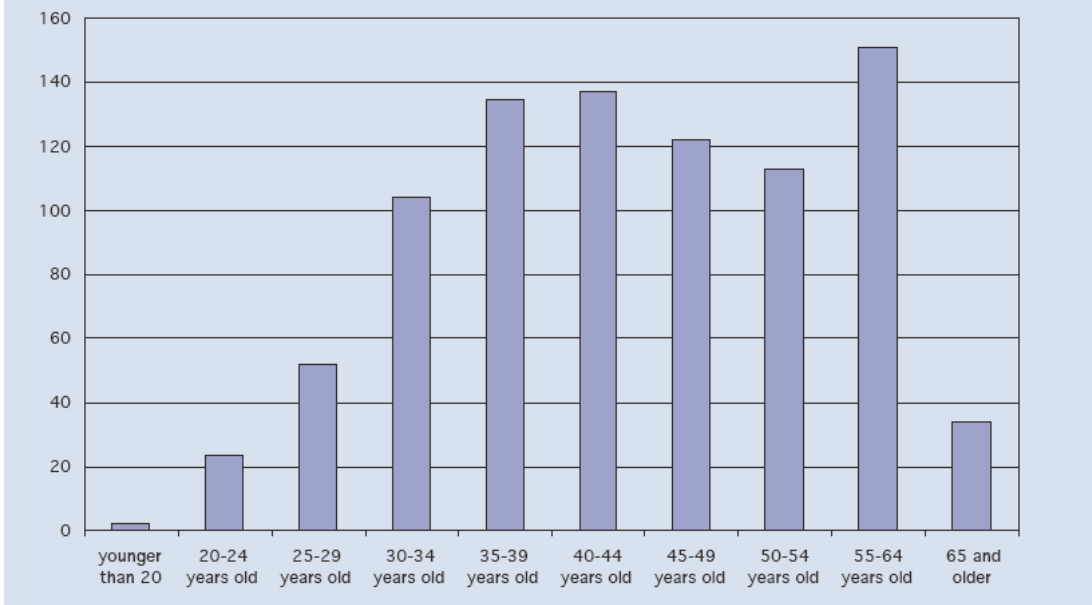


Figure 3.5 Age distribution of entrepreneurs in the Netherlands, 2004, number of entrepreneurs (x 1,000)



Source: EIM, based on data from the Dutch Chambers of Commerce, 2004.

De trendlijn van beide grafieken is bijna gelijk. De absolute aantallen daarentegen ziet er verschillend uit. Tot de categorie 35-40 zijn ze bijna gelijk maar van daaraf aan is het CBS ruimer. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de opbouw van de categorieën. Bij het CBS wordt elk "5^e jaar" als pijljaar genomen (35-40 ipv 30-34). Echter vanaf 55 jaar (onze populatie) en ouder is het pijljaar hetzelfde. Hierin zien we een opvallend verschil. Het CBS ging in 2003 uit van ongeveer 355.800 ondernemers met een leeftijd ouder dan of gelijk aan 55. Het EIM echter gaat uit van ongeveer 300.000 ondernemers ouder dan of gelijk aan 55. Dit is een verschil van 55.800 ondernemers. Waarschijnlijk heeft dit te maken met de methode van meten en de bronnen die gebruikt zijn.

Om de reden dat de absolute aantallen niet overeenkomen maar de trendlijn wel bijna identiek is zal er in de berekening uitgegaan worden van percentages t.o.v. het totale aantal ondernemers. Hiervoor zullen we de BIRO enquête gaan gebruiken.

Om triangulatie mogelijk te maken wordt de hoeveelheid ondernemers ouder dan 50 berekent door 10% van het totale aantal ondernemers te gebruiken. Deze 10% gebruiken we omdat dit een algemeen aanvaarde vuistregel is voor Overijssel (bron ABN, KvK). Er zal uitgegaan worden van het gemiddelde tussen EIM en CBS. Hiermee komen we op de volgende aantallen.

10% regel

$300.000 + 355.800 = 655.800$ (CBS aantal en EIM aantal opgeteld)

$655.800 / 2 = 327.900$ (totaal aantal ondernemers in Nederland ouder dan 50 jaar)

$327.900 / 10 = 32.790$ ondernemers in Overijssel ouder dan 50 jaar

Percentage

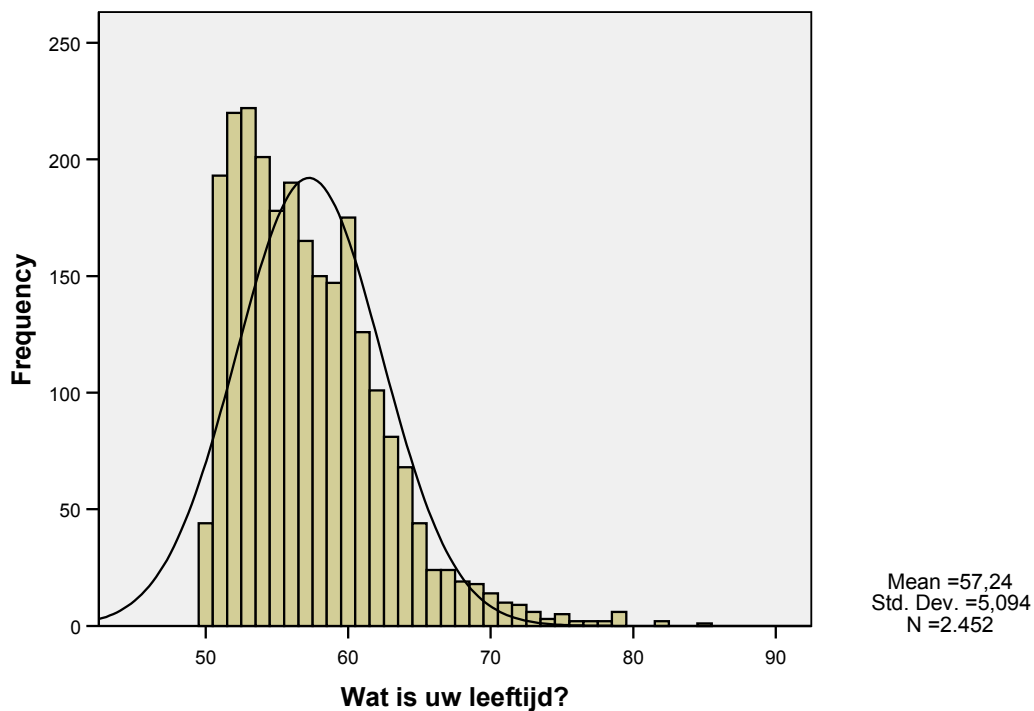
$98.310 * 36,2\%$ (percentage ondernemers ouder dan 50) = 35.588 ondernemers in Overijssel ouder dan 50 jaar

Als conclusie wordt uitgegaan van het gemiddelde van de 2 berekeningen. Het aantal ondernemers in Overijssel ouder dan 50 komt daarmee op **34.189**.

7.2.2 Hoe oud zijn de ondernemers gemiddeld met dit probleem?

Voor de beantwoording van deze vraag is gebruik gemaakt van de uitkomsten van de enquête. Er is een gemiddelde berekend van alle ondernemers die nog geen opvolger hebben gevonden. De ondernemers die wel een opvolger hebben gevonden zijn uit de berekening verwijderd. Tevens is de leeftijdscategorie jonger dan 50 verwijderd omdat deze niet tot de doelgroep behoort. Voor de leeftijdsopbouw is er een histogram met normaalcurve bijgevoegd.

Histogram



De gemiddelde leeftijd van ondernemers zonder opvolger in Overijssel is **57,24**. De steekproefgrootte is $N = 2452$.

7.2.3 In welke sectoren speelt het probleem en zijn deze sectoren levensvatbaar?

Om deze vraag te beantwoorden is de bewustwording afgezet tegen de verschillende branches. Er is een Chi kwadraat test uitgevoerd om een verband aan te tonen. De resultaten zijn hieronder weergegeven. Het totaal aantal arbeidsplaatsen per branche zijn afkomstig van het BIRO (2006)

| Bewust van de problematiek per branche gekoppeld aan arbeidsplaatsen in Overijssel | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|------------|--------------------------------------|
| Branche | Bewust van problematiek | Gemiddeld aantal Werknemers | Aantal in Steekproef | Percentage | Aantal arbeidsplaatsen in Overijssel |
| Landbouw | ja | 5,58 | 60 | 32,6% | 9.293 |
| | nee | 3,66 | 124 | 67,4% | 19.205 |
| | Total | 4,29 | 184 | 100,0% | 28.498 |
| industrie | ja | 22,49 | 89 | 42,6% | 36.093 |
| | nee | 8,19 | 120 | 57,4% | 48.665 |
| | Total | 14,28 | 209 | 100,0% | 84.758 |
| bouwnijverheid | ja | 16,33 | 130 | 33,1% | 13.222 |
| | nee | 6,53 | 263 | 66,9% | 26.749 |
| | Total | 9,77 | 393 | 100,0% | 39.971 |
| Handel en reparatie | ja | 8,51 | 93 | 38,6% | 35.762 |
| | nee | 4,69 | 132 | 61,5% | 57.006 |
| | Total | 6,27 | 225 | 100,0% | 92.768 |
| Horeca | ja | 15,04 | 56 | 43,4% | 9.019 |
| | nee | 7,89 | 73 | 56,6% | 11.758 |
| | Total | 10,99 | 129 | 100,0% | 20.777 |
| vervoer en opslag | ja | 13,42 | 31 | 42,5% | 11.219 |
| | nee | 7,12 | 42 | 57,5% | 15.201 |
| | Total | 9,79 | 73 | 100,0% | 26.420 |
| Financiële instellingen | ja | 4,25 | 24 | 39,3% | 4.524 |
| | nee | 2,16 | 37 | 60,7% | 6.974 |
| | Total | 2,98 | 61 | 100,0% | 11.498 |
| Zakelijke dienstverlening | ja | 9,72 | 144 | 24,7% | 12.837 |
| | nee | 2,12 | 440 | 75,3% | 39.223 |
| | Total | 4,00 | 584 | 100,0% | 52.060 |
| Totaal | ja | 10,72 | 913 | 34,3% | 131.969 |
| | nee | 4,33 | 1752 | 65,7% | 224.781 |
| | Total | 6,52 | 2665 | 100,0% | 356.750 |

De 3 "minst bewuste" branches zijn 1: Zakelijke dienstverlening, 2: Landbouw. En 3: Bouwnijverheid.

De Chi kwadraat toets levert duidelijk bewijs dat er een verband bestaat tussen de branches en het bewustzijn bij de ondernemers. ($\chi^2_7 = 46,4$ $P = <0,000$)

Werkgelegenheid

De dikgedrukte aantallen in de laatste kolom laten het potentiële verlies aan arbeidsplaatsen zien wanneer alle opvolgingen zouden mislukken. Dit zal natuurlijk niet het geval zijn maar geeft wel aan dat er een potentieel gevaar schuilt in het lage bewustzijn van de ondernemers. Onderzoek uit het verleden laat zien dat 10 tot 30% van de overdrachten mislukt door slechte voorbereiding (EU, 2002). In het gunstigste geval levert dit een verlies van ongeveer 22.500 banen op. In het slechtste geval levert dit ongeveer 67.500 banen verlies op.

7.2.4 Zijn er verschillen te ontdekken tussen de verschillende gemeenten in Overijssel?

| Bewust van problematiek | | | | | |
|-------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|--------|
| | ja | | nee | | |
| Gemeente | Aantal in steekproef | Percentage | Aantal in steekproef | Percentage | Totaal |
| Almelo | 40 | 29% | 96 | 71% | 136 |
| Borne | 19 | 32% | 40 | 68% | 59 |
| Dalfsen | 25 | 30% | 58 | 70% | 83 |
| Deventer | 52 | 29% | 128 | 71% | 180 |
| Dinkelland | 30 | 36% | 53 | 64% | 83 |
| Enschede | 110 | 37% | 186 | 63% | 296 |
| Haaksbergen | 24 | 33% | 49 | 67% | 73 |
| Hardenberg | 45 | 26% | 129 | 74% | 174 |
| Hellendoorn | 35 | 43% | 47 | 57% | 82 |
| Hengelo | 64 | 34% | 123 | 66% | 187 |
| Hof van Twente | 34 | 31% | 76 | 69% | 110 |
| Kampen | 35 | 32% | 76 | 69% | 111 |
| Losser | 8 | 23% | 27 | 77% | 35 |
| Oldenzaal | 23 | 35% | 43 | 65% | 66 |
| Olst Wijhe | 13 | 28% | 34 | 72% | 47 |
| Ommen | 22 | 34% | 43 | 66% | 65 |
| Raalte | 33 | 33% | 66 | 67% | 99 |
| Rijssen-Holten | 45 | 40% | 67 | 60% | 112 |
| Staphorst | 13 | 26% | 37 | 74% | 50 |
| Steenwijkerland | 48 | 33% | 97 | 67% | 145 |
| Tubbergen | 29 | 34% | 57 | 66% | 86 |
| Twenterand | 32 | 41% | 46 | 59% | 78 |
| Wierden | 26 | 35% | 48 | 65% | 74 |
| Zwartewaterland | 24 | 38% | 39 | 62% | 63 |
| Zwolle | 59 | 29% | 143 | 71% | 202 |
| Totaal | 888 | 33% | 1808 | 67% | 2696 |

De Chi kwadraat toets levert een levert een Chi kwadraat op van 23,7 met een overschrijdingskans van 0,48. Hiermee is aangetoond dat er geen relatie bestaat tussen de verschillende gemeenten in combinatie met de bewustwording. Met andere woorden. Het bewustzijn verschilt niet per gemeente.